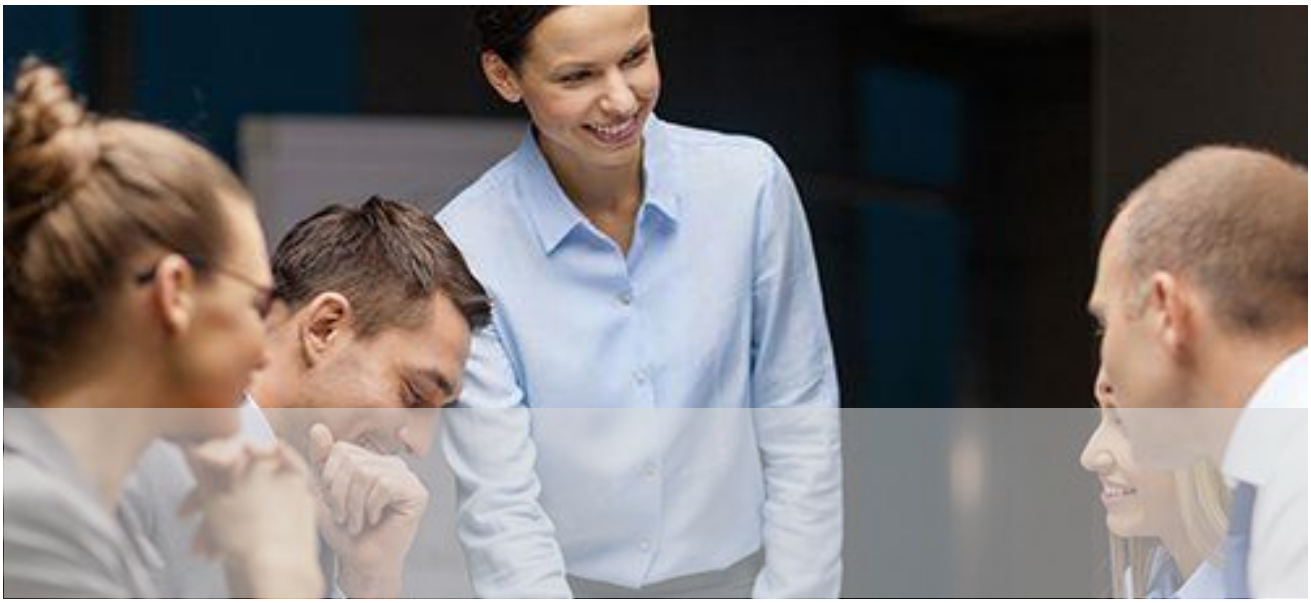

Jeder will Respekt - Wie HR bei der Umsetzung helfen kann

Ergebnisse einer Umfrage anlässlich des HRblue Community-Treffs im April 2018 in München.
Mit Kommentaren von René Borbonus (Communico) und Raffael Kellner (Schranner Negotiation Institute).

Von Heike Gorges, Vorstand HRblue AG, Juni 2018

Jeder will ihn für sich selbst und doch ist der respektvolle Umgang miteinander in bestimmten Situationen alles andere als leicht umzusetzen. Dabei müssen diese noch nicht einmal die besonders schwierigen Situationen sein – gerade im alltäglichen Miteinander spielt Respekt eine große Rolle. Hier kann mit Respekt viel bewegt und ohne viel verhindert werden. Wir haben es also mit einem echten Erfolgsschlüssel zu tun – im privaten Umfeld und in Unternehmen. Das ist natürlich nichts Neues. Viele Unternehmen haben sich dem respektvollen Umgang in Leitlinien, ihrer Kultur oder Führungsphilosophie verschrieben.

Uns hat interessiert wie es eigentlich mit der Umsetzung in den Unternehmen aussieht und welchen Beitrag der Bereich HR hierzu leisten kann. Dieser Frage sind wir im Rahmen unserer großen HR Netzwerk-Veranstaltung „HRblue Community-Treff“ im April dieses Jahres mit einer Umfrage nachgegangen. Unser Dank gilt den rund 100 HR Manager und Experten, die an der Umfrage teilgenommen haben und ihre persönliche Meinung abgegeben haben.

Die Ergebnisse sind eindeutig und bringen das Potential einer gelungenen Umsetzung von Respekt auf den Punkt (siehe auch Abbildung Seite 2):

- Alle Teilnehmer waren der Meinung, dass Respekt im Unternehmen einen hohen oder sehr hohen Einfluss auf den Unternehmenserfolg hat.
- 97% der Teilnehmer glauben, dass Respekt im Unternehmen einen hohen oder sehr hohen Einfluss auf die Kundenzufriedenheit hat.
- 99% der Teilnehmer glauben, dass Respekt im Unternehmen einen hohen oder sehr hohen Einfluss auf das Mitarbeiterengagement hat.
- Die Mehrheit der Teilnehmer war der Meinung, dass sich 50% der Unternehmen, das Thema Respekt "auf die Fahne" geschrieben haben, aber nur die Hälfte davon tatsächlich Erlebbares umgesetzt haben.
- Rund 70% der Teilnehmer sehen einen hohen oder sehr hohen Einfluss des Bereichs Human Resources, wenn es um einen respektvollen Umgang miteinander im Unternehmen geht.
- Nur rund 30% sehen einen weniger hohen oder niedrigen Einfluss des Bereichs Human Resources.

In der Diskussion und den Kommentaren zu den Ergebnissen gibt es unterschiedliche Facetten und Ansatzpunkte für HR Manager und Führungskräfte. Respekterwartungen sind allgegenwärtig in zwischenmenschlichen Situationen.

Für René Borbonus, Buchautor und renommierter Experte für respektvolle Kommunikation, spiegeln die Umfrageergebnisse die aktuellen Unternehmensrealitäten wider: „Respekt im hektischen, oft durch Stress geprägten Unternehmensalltag zu leben, ist in der Tat

kein Selbstläufer. Respekt ist kein Quick fix, sondern eine langfristige Verpflichtung. Meist ist uns nicht bewusst, dass wir uns respektlos verhalten. Dieses Bewusstsein zu schaffen und respektlose Kommunikationsmuster durch respektvolle zu ersetzen ist ein Lernprozess – aber auch einer, der ganz konkret gestaltet werden kann. Im Gegensatz zum vertikalen Respekt (zu jemandem aufschauen) lässt sich horizontaler Respekt (Menschen als gleichwertig betrachten und behandeln) durchaus erlernen, wie die Forscher der RespectResearchGroup an der Universität Hamburg betonen.
Die gute Nachricht ist: Für die Mitarbeiter spürbare erste Effekte stellen sich sehr schnell ein. Schon kleine Schritte sorgen für große Veränderungen. So wie es oft Kleinigkeiten sind, die Menschen vor den Kopf stoßen und in Summe auf Dauer krank machen können, so können auch bereits Kleinigkeiten Menschen motivieren.
Allein die Erkenntnis, dass es verschiedene Kommunikationsstile gibt und ein anderer Stil noch kein Angriff ist, ist für die meisten Menschen ein Augenöffner. Wir haben bewusste und unbewusste Gründe, warum wir so kommunizieren, wie wir es tun. Die Linguistin Deborah Tannen von der Georgetown University erforscht diese Stile seit vielen Jahren. Sie hat festgestellt: Allein das Bewusstsein für die Unterschiede verändert unsere Kommunikation grundlegend. Personaler können eine respektvolle Kultur mit ihren Angeboten zur Entwicklung und Weiterbildung aktiv fördern. Denn respektlose Muster lassen sich ganz konkret identifizieren und deshalb auch ganz konkret durch respektvolle Muster ersetzen."

Richtig umgesetzte Kommunikation als Schlüssel für erlebbaren Respekt ist auch ein erfolgsfördernder Faktor in Verhandlungssituationen, in denen der HR Bereich im Unternehmen die richtigen Zeichen setzen kann.

Raffael Kellner vom Schranner Negotiation Institute findet die Ergebnisse der HRblue-Umfrage ermutigend: „In Verhandlungen ist die Bedeutung von Respekt nicht hoch genug zu schätzen. Denn wenn ich respektvoll auftrete, mit voller Wertschätzung gegenüber dem Verhandlungspartner, kann ich auch hart in der Sache auftreten, ohne die Beziehung zu beschädigen. Hier lässt sich viel von den Chinesen lernen: Stets freundlich und respektvoll im Umgang, damit ein Konflikt nie persönlich wird.
Respekt ist also niemals zu verwechseln mit Nachgiebigkeit. Im Gegenteil – Respekt ermöglicht mir erst, meine Agenda auch gegen Widerstände durchzusetzen. Dies gilt für Unternehmensführung und Verhandlungsführung gleichermaßen".

Unser Fazit ist ein Appell an die aktive Rolle von HR beim Thema Respekt - die Chance zu ergreifen und Mitarbeiterengagement zu fördern.
Der Bereich Human Resources sollte das wichtige und wirksame Thema Respekt bei den eigenen Angeboten und im Auftreten aktiv angehen und fördern. Sei es bei Inhalten in Seminaren, im Talent Management oder auch als Bewertungskriterium im Performance Management und bei der Personalauswahl. Formale und vor allem auch die informelle Kommunikation (persönlich, telefonisch, per E-Mail) sowie Mitarbeitergespräche sind ebenfalls mächtige Instrumente, um Respekt im Unternehmen zu transportieren. Agiles Arbeiten und neue Managementkonzepte bilden eine gute Basis für mehr Respekt und können dafür gezielt genutzt werden. Sie bauen Hierarchien ab, fördern die Sichtbarkeit und Anerkennung von Einzel- oder Teamleistungen. Ansätze gibt es genug.
Gegenstimmen weisen darauf hin, dass HR ohne den Schulterschluss mit Geschäftsleitung und Führungskräften keine durchgängig erlebbare Umsetzung hinbekommen kann. Das ist unbestritten - ohne Commitment kann nur wenig im Unternehmen bewegt werden. Dies gilt ja nicht nur für das Thema Respekt.
Es lohnt sich trotzdem, das Thema Respekt im Unternehmen anzuschauen und zu prüfen, ob hier Chancen und Risiken bestehen. Bei erfolgreicher Umsetzung sind motivierte Mitarbeiter und zufriedene Kunden der Lohn einer erfolgreichen HR Arbeit.

Welchen Einfluss hat Respekt auf	niedrig	weniger hoch	hoch	sehr hoch
Unternehmenserfolg?	0,0%	0,0%	52,1%	47,9%
Kundenzufriedenheit?	0,0%	3,2%	39,4%	57,4%
Mitarbeiterengagement?	0,0%	1,0%	14,3%	84,7%

Häufigkeit der Nennungen in %

Welchen Einfluss hat der Bereich HR auf	niedrig	weniger hoch	hoch	sehr hoch
respektvollen Umgang im Unternehmen?	2,0%	28,6%	43,9%	25,5%

Häufigkeit der Nennungen in %

Abbildung: Ergebnisse der Umfrage zu Respekt in Unternehmen