

Jan Borkowski

Respektvolle Führung

GABLER RESEARCH

Entscheidungs- und Organisationstheorie

Herausgegeben von Prof. Dr. Egbert Kahle

Die Schriftenreihe soll Forschungsergebnisse aus den Bereichen Entscheidungstheorie und Organisationstheorie einschließlich der damit verbundenen Problemfelder Kommunikation, Wahrnehmung, Unternehmenskultur, Unternehmensethik und Unternehmensstrategie vorstellen und – über Einzeldarstellungen hinaus – den Gesamtzusammenhang der Probleme und Lösungsansätze vermitteln. Der ausdrückliche Theoriebezug schließt dabei eine konkrete Praxisorientierung im Einzelnen mit ein.

Jan Borkowski

Respektvolle Führung

Wie sie geht, was sie fördert
und warum sie sinnvoll ist

Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Egbert Kahle



GABLER

RESEARCH

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über
<<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

Dissertation Leuphana Universität Lüneburg, 2011

1. Auflage 2011

Alle Rechte vorbehalten

© Gabler Verlag | Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2011

Lektorat: Marta Grabowski | Britta Göhrisch-Radmacher

Gabler Verlag ist eine Marke von Springer Fachmedien.

Springer Fachmedien ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.

www.gabler.de



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: KünkelLopka Medienentwicklung, Heidelberg

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in Germany

ISBN 978-3-8349-3181-8

Zum Geleit

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit einem spezifischen aktuellen und theoretisch noch offenen Problem, das erhebliche praktische und führungstheoretische Relevanz hat und dabei Aspekte von Psychologie, Soziologie und Ökonomie verknüpft. Der respektvolle Umgang mit Untergebenen beschreibt kein konkretes Verhalten, sondern eine Attitüde – einen Komplex von Verhaltensweisen, der wertebasiert und situationsbezogen ist. Ausgehend von der Grundeinsicht, dass Respekt gegenüber Anderen ein gewünschtes und begrüßtes Verhaltensrepertoire bedeutet und dem Befund, dass dieses gewünschte Verhalten nicht so verbreitet ist, wie es gewünscht wird, entwickelt sich der Ansatz der Arbeit. Aus der Beschreibung, was respektvolle Führung in verschiedenen Führungsmodellen bedeutet und in verschiedenen Führungssituationen bewirken kann, ergeben sich vier Forschungsfragen, aus deren Beantwortung weiterführende Ergebnisse abgeleitet werden.

Die spezifisch angelegte Arbeit besteht aus vier Abschnitten, in denen vor allem die Problematik des Respekts und der respektvollen Führung sehr gründlich aufbereitet wird, bevor aus der empirischen Analyse eine Erarbeitung von Lösungsmöglichkeiten und Wirkungen erfolgt. Dabei werden neben der begrifflichen Abgrenzung vor allem die verschiedenen Sichtweisen auf respektvolle Führung – sowohl in der Praxis als auch in der Theorie und im internationalen Kontext – diskutiert und herausgearbeitet, was respektvolle Führung mit der bisher gesuchten „guten“ oder „effektiven“ Führung zu tun hat.

Daraus werden die Forschungsfragen zu den personalen und Umgebungsfaktoren, die respektvolle Führung fördern oder hemmen, und zu den Wirkungen auf Erleben und Leistung der Mitarbeiter entwickelt. Dabei werden die Persönlichkeitsdimensionen des Fünf-Faktoren-Modells von COSTA und McCRAE ebenso berücksichtigt wie die Wertetypen nach SCHWARTZ, die zugerechnete Fachkompetenz spielt eine Rolle und die Umgebungsfaktoren Organisationskultur – gemessen in den Polen der ROP –, Stress der Führungskraft und Kommunikation zwischen Führungskraft und Mitarbeiter einschließlich des wahrgenommenen Respekts der Mitarbeiter gegenüber der Führungskraft werden einbezogen. Für die Wirkungszusammenhänge werden Identifikation mit

der Führungskraft, Arbeitszufriedenheit, Einflussoffenheit, erlebter anerkennender Respekt und die Leistung als Faktoren erfasst.

Die empirische Überprüfung der Hypothesen wurde anhand einer Online-Befragung vorgenommen und brachte mit 517 auswertbaren Fragebögen eine verlässliche Grundlage für die Beantwortung der Fragen. Die Ergebnisse sind verlässlich und werden sinnvoll interpretiert.

Mit der vorliegenden Arbeit ist ein wichtiger Schritt in der Führungstheorie unternommen worden. Ich wünsche der Arbeit in Theorie und Praxis die verdiente Anerkennung.

Professor Dr. Egbert Kahle

Danke

An erster Stelle gilt mein Dank meinem Doktorvater Prof. Dr. Egbert Kahle von der Leuphana Universität Lüneburg (Deutschland), der meine Arbeit mit einer hervorragenden Mischung aus wertvollen Impulsen an wichtigen Stellen und viel Forschungsfreiheit betreut hat. Dabei habe ich seine respektvolle Art stets sehr geschätzt. Mein herzlicher Dank geht auch an Prof. Dr. Thomas Beschorner von der Universität St. Gallen (Schweiz) für die Zweitbetreuung meiner Arbeit, der ich wichtige Anregungen verdanke. Besonders hervorheben möchte ich die von Prof. Beschorner gegründete Transatlantic Doctoral Academy on Corporate Responsibility, deren Mitglied ich war und die mir sehr wertvoll geworden ist.

Sehr wertvoll ist mir auch die Unterstützung durch die Konrad-Adenauer-Stiftung. Ich bedanke mich für die finanzielle Förderung und vor allem für die zahlreichen Seminare, Diskussionen und persönlichen Begegnungen, die mich inhaltlich weit über den Themenbereich meiner Dissertation hinaus herausgefordert und bereichert haben. Bei der Leuphana Universitätsgesellschaft Lüneburg bedanke ich mich für ihre finanzielle Unterstützung bei der Durchführung der Befragungen.

Ohne diese Befragungen von über 500 Mitarbeitern und Führungskräften in den unterschiedlichsten Unternehmen – sowohl in persönlichen Interviews als auch mittels Fragebögen – wären meine Forschungsarbeiten nicht möglich gewesen. Den Umfrageteilnehmern und Interviewpartnern sowie ihren Unternehmen gilt deshalb mein Dank für ihre Zeit, ihre Ideen, ihre Offenheit und ihr Vertrauen. Wie vereinbart bleiben sie anonym.

Ganz besonders bedanke ich mich bei meiner Forschungsgruppe, der RespectResearchGroup in Hamburg. Dieser Zusammenschluss junger Wissenschaftler ist ein außergewöhnlicher Ort, an dem sich wissenschaftliche Exzellenz in der Erforschung von Respekt mit dem Streben verbindet, mit den gewonnenen Erkenntnissen in die öffentliche Diskussion und praktische Umsetzung zu gehen. Dabei ist die RespectResearchGroup von einer einzigartigen Atmosphäre des gelebten Respekts geprägt. Hier habe ich viele Ideen und Gedankenanstöße bekommen, wertvolle Diskussionen geführt sowie praktische und emotionale Unterstützung bei den großen und kleinen

Herausforderungen in der Forschung erhalten. Danke insbesondere an Anna Beregova, Tilman Eckloff, Suzanne van Gils, Matthias Graf, Julia Johannsen, Corinna Mertz, Christina Mölders, Swantje Möller, Sybille Petersen, Niels van Quaquebeke, Adrian Seigis, Dorothee Vogt und Sebastian Zenker sowie an Lucia Bohle-Carbonell.

Herzlich bedanke ich mich bei meiner Familie, insbesondere meinen Eltern. Sie haben mich, nicht nur während der Promotion, jederzeit und vorbehaltlos mit allen Kräften unterstützt. Ebenso danke ich einigen engen Freunden. Meine Familie und Freunde haben wesentlich dazu beigetragen, dass die Zeit meiner Promotion bei allen Herausforderungen eine sehr schöne war.

Mein ganz besonderer Dank gilt schließlich Carolin Hlusiak. Sie ist das mit Abstand Beste, was mir beim Promovieren hätte passieren können.

Jan Borkowski

Zusammenfassung

Respektvolle Führung beschreibt einen Umgang von Führungskräften mit ihren Mitarbeitern, der sich unter anderem durch Vertrauen, Anerkennung für die Mitarbeiter, Höflichkeit und Fairness auszeichnet. Die Bedeutung respektvoller Führung kann zum Einen normativ so begründet werden, dass jeder Mensch eine respektvolle Behandlung verdiene. Zum Anderen zeigen Forschungsergebnisse die positiven Folgen bei respektvoll geführten Mitarbeitern, wie z.B. eine erhöhte Arbeitszufriedenheit. Schließlich stellt respektvolle Führung einen Beitrag zur Wahrnehmung von Unternehmensverantwortung dar.

Basierend auf theoretischen Überlegungen, bisherigen Forschungen und Interviews mit 18 Führungskräften werden Antezedenzen und Effekte respektvoller Führung vorgeschlagen und in einer Studie mit 517 Mitarbeitern und Führungskräften aus 10 Unternehmen/Organisationen bezüglich ihrer Zusammenhänge mit respektvoller Führung untersucht. Zu den Antezedenzen gehören neben personalen Faktoren in der Führungskraft (Persönlichkeit, Werte und Fachkompetenz) auch die Führungssituation beschreibende Umgebungsfaktoren (Organisationskultur, Stress, Kommunikation zwischen Führungskraft und Mitarbeiter sowie Mitarbeiterverhalten). Die untersuchten Effekte respektvoller Führung umfassen Elemente des Mitarbeiter-Erlebens (Identifikation mit der Führungskraft, Arbeitszufriedenheit, Offenheit für Führungseinfluss und erlebter anerkennender Respekt) und die Leistung der Mitarbeiter.

Die Studie zeigt unter anderem, dass der Grad respektvoller Führung deutlich mit der Organisationskultur und der Persönlichkeit der Führungskraft zusammenhängt und sich positiv auf das Mitarbeiter-Erleben sowie direkt auf die Mitarbeiter-Leistung auswirkt. Es zeigt sich auch, dass Selbst- und Fremdeinschätzung des Grades respektvoller Führung unabhängig voneinander sind.

Diese und weitere Ergebnisse der Studie werden in einem Modell zusammengefasst, das die Basis für praktische Empfehlungen zur Förderung respektvoller Führung bildet. Implikationen für die weitere Forschung werden ebenfalls diskutiert.

Inhaltsverzeichnis

	<i>Seite</i>
Inhaltsverzeichnis	XI
Verzeichnis der Abbildungen	XV
Verzeichnis der Tabellen.....	XVII
Abkürzungsverzeichnis	XXIII
Wie dieses Buch gelesen werden kann	XXV
1 Respekt und respektvolle Führung.....	1
1.1 „All I’m asking... is for a little respect“	1
1.1.1 Eine nähere Betrachtung interpersonalen Respekts	2
1.1.2 Die Bedeutung von Respekt in der Arbeitswelt	5
1.2 Respektvolle Führung.....	6
1.2.1 Was respektvolle Führung ist – und wie sie gemessen werden kann.....	7
1.2.2 Respektvolle Führung in der Praxis	9
1.2.3 Respektvolle Führung im internationalen Kontext	12
1.3 Die Bedeutung respektvoller Führung	13
1.3.1 Deontologische Perspektive: Der Anspruch auf Respekt	14
1.3.2 Konsequenzialistische Perspektive: Die Wirkung respektvoller Führung	17
1.3.3 Perspektive der Unternehmensverantwortung: Respektvolle Führung als Beitrag zur Wahrnehmung von Unternehmensverantwortung.....	18
1.4 Respektvolle Führung und die Suche nach guter und effektiver Führung.....	21
1.4.1 Consideration und Initiating Structure	23
1.4.2 Transaktionale und transformationale Führung	24
1.4.3 Wertefokus in der Führungsforschung	27
1.4.4 Respektvolle Führung als ergänzender Suchscheinwerfer.....	29

2 Fragen zu respektvoller Führung – und wie sie beantwortet werden können	33
2.1 Offene Fragen zu respektvoller Führung	33
2.2 Personale Faktoren als Antezedenzen respektvoller Führung.....	35
2.2.1 Persönlichkeit der Führungskraft	36
2.2.2 Persönliche Werte der Führungskraft.....	40
2.2.3 Fachkompetenz der Führungskraft.....	45
2.3 Umgebungsfaktoren als Antezedenzen respektvoller Führung.....	46
2.3.1 Organisationskultur	48
2.3.2 Stress der Führungskraft.....	55
2.3.3 Kommunikation zwischen Führungskraft und Mitarbeitern	57
2.3.4 Respektvolles Verhalten der Mitarbeiter.....	59
2.4 Auswirkungen respektvoller Führung auf das Mitarbeiter-Erleben.....	60
2.4.1 Identifikation mit der Führungskraft	60
2.4.2 Arbeitszufriedenheit	61
2.4.3 Einflussoffenheit.....	62
2.4.4 Erlebter anerkennender Respekt.....	63
2.5 Auswirkungen respektvoller Führung auf die Mitarbeiter-Leistung.....	63
2.6 Fragen und Antwoorthypothesen im Überblick.....	65
3 Antworten zu respektvoller Führung – Ergebnisse einer empirischen Studie	71
3.1 Durchführung der empirischen Studie	71
3.1.1 Datenerhebung.....	71
3.1.2 Beschreibung der Stichprobe.....	73
3.2 Ergebnisse zu Selbst- und Fremdwahrnehmung respektvoller Führung	75
3.3 Ergebnisse zu den Antezedenzen respektvoller Führung.....	77
3.3.1 Personale Faktoren und respektvolle Führung	78
3.3.1.1 Persönlichkeit der Führungskraft.....	78
3.3.1.2 Persönliche Werte der Führungskraft	81

3.3.1.3	Fachkompetenz der Führungskraft	85
3.3.1.4	Personale Faktoren im Gesamtblick	86
3.3.2	Umgebungsfaktoren und respektvolle Führung	88
3.3.2.1	Organisationskultur	88
3.3.2.2	Stress der Führungskraft	103
3.3.2.3	Kommunikation zwischen Führungskraft und Mitarbeitern	109
3.3.2.4	Respektvolles Verhalten der Mitarbeiter	112
3.3.2.5	Umgebungsfaktoren im Gesamtblick	113
3.4	Ergebnisse zu den Effekten respektvoller Führung	120
3.4.1	Respektvolle Führung und Mitarbeiter-Erleben	120
3.4.2	Respektvolle Führung und Mitarbeiter-Leistung	124
3.4.3	Respektvolle Führung, Mitarbeiter-Erleben und Mitarbeiter-Leistung ..	126
3.5	Modell für Antezedenzen und Effekte respektvoller Führung	129
3.5.1	Personale Faktoren, respektvolle Führung und Mitarbeiter-Erleben	131
3.5.2	Personale Faktoren, respektvolle Führung und Mitarbeiter-Leistung	142
3.5.3	Umgebungsfaktoren, respektvolle Führung und Mitarbeiter-Erleben	152
3.5.4	Umgebungsfaktoren, respektvolle Führung und Mitarbeiter-Leistung ..	162
3.5.5	Das Gesamtmodell	168
4	Schlussfolgerungen zu Antezedenzen und Effekten respektvoller Führung ..	173
4.1	Interpretation der Zusammenhänge im Modell	173
4.1.1	Respektvolle Führung	173
4.1.2	Antezedenzen respektvoller Führung	176
4.1.2.1	Personale Faktoren und respektvolle Führung	176
4.1.2.2	Umgebungsfaktoren und respektvolle Führung	179
4.1.3	Effekte respektvoller Führung	184
4.1.3.1	Respektvolle Führung und Mitarbeiter-Erleben	184
4.1.3.2	Respektvolle Führung und Mitarbeiter-Leistung	185
4.2	Stärken und Limitationen der Studie sowie weiterer Forschungsbedarf	186
4.2.1	Stärken der Studie	187

4.2.2	Limitationen der Studie	188
4.2.3	Weiterer Forschungsbedarf	189
4.3	Praktische Empfehlungen	191
4.3.1	Schaffung eines Umfelds, das respektvolle Führung fördert	192
4.3.2	Auswahl und Einsatz geeigneter Messinstrumente	194
4.3.3	Ausrichtung der personalbezogenen Prozesse am Ziel „respektvolle Führung“	194
4.3.4	Institutionalisierung	197
4.4	Zusammenfassung, bemerkenswerte Ergebnisse und ein Wunsch	197
	Literaturverzeichnis	201
	Anhang	219

Verzeichnis der Abbildungen

	<i>Seite</i>
Abbildung 1-1: Rangfolge der persönlichen Bedeutung von Arbeitswerten – und wie sie in der Praxis wahrgenommen werden	6
Abbildung 1-2: Items der Skala zur Messung respektvoller Führung	8
Abbildung 1-3: Korrelationen von respektvoller Führung mit Kulturdimensionen (N = 898. * $p < ,05$. ** $p < ,01$.).....	12
Abbildung 1-4: Respektvolle Führung als ergänzender Suchscheinwerfer mit drei Lichtquellen	30
Abbildung 2-1: Nennung von Antezedenzen respektvoller Führung durch 18 interviewte Führungskräfte und deren Zuordnung zu personalen Faktoren	36
Abbildung 2-2: Schwartz' Wertekreis – Modell der Beziehungsstruktur zwischen den zehn motivationalen Wertetypen (vgl. Schmidt et al., 2007)	44
Abbildung 2-3: Nennung von Antezedenzen respektvoller Führung durch 18 interviewte Führungskräfte und deren Zuordnung zu Umgebungsfaktoren	47
Abbildung 2-4: Manifestationen von Kultur nach Hofstede et al. (1990)	48
Abbildung 2-5: Pole der Revised Organizational Practices (ROP) nach Verbeke (2000) zur Erfassung der Organisationskultur	51
Abbildung 2-6: Personale Faktoren der Führungskraft als Antezedenzen respektvoller Führung.....	66
Abbildung 2-7: Umgebungsfaktoren als Antezedenzen respektvoller Führung	67
Abbildung 2-8: Respektvolle Führung und Mitarbeiter-Erleben.....	68
Abbildung 2-9: Respektvolle Führung und Mitarbeiter-Leistung	69
Abbildung 3-1: Screenshot des Online-Fragebogens	72
Abbildung 3-2: Übersicht der Umfrageteilnehmer mit auswertbaren Fragebögen ...	74
Abbildung 3-3: Übersicht der Variablen zu respektvoller Führung	76

Abbildung 3-4: Personale Faktoren der Führungskraft als Antezedenzen respektvoller Führung	78
Abbildung 3-5: Umgebungsfaktoren als Antezedenzen respektvoller Führung.....	88
Abbildung 3-6: Respektvolle Führung und Mitarbeiter-Erleben.....	120
Abbildung 3-7: Respektvolle Führung und Mitarbeiter-Leistung	124
Abbildung 3-8: Mitarbeiter-Erleben als Mediator zwischen respektvoller Führung und Mitarbeiter-Leistung	128
Abbildung 3-9: Respektvolle Führung, Mitarbeiter-Erleben und Mitarbeiter- Leistung	129
Abbildung 3-10: Modell für Antezedenzen und Effekte respektvoller Führung.....	130
Abbildung 3-11: Respektvolle Führung als Mediator zwischen personalen Faktoren und Mitarbeiter-Erleben	132
Abbildung 3-12: Respektvolle Führung als Mediator zwischen personalen Faktoren und Mitarbeiter-Leistung	142
Abbildung 3-13: Respektvolle Führung als Mediator zwischen Umgebungsfaktoren und Mitarbeiter-Erleben.....	153
Abbildung 3-14: Respektvolle Führung als Mediator zwischen Umgebungsfaktoren und Mitarbeiter-Leistung.....	162
Abbildung 3-15: Modell für Antezedenzen und Effekt respektvoller Führung.....	168
Abbildung 4-1: Schematischer Ablauf eines Prozesses zur Förderung respektvoller Führung.....	192

Verzeichnis der Tabellen

	<i>Seite</i>
Tabelle 2-1: Persönlichkeitsdimensionen des <i>Fünf-Faktoren-Modells</i> mit zugeordneten Facetten nach Costa und McCrae (1995)	37
Tabelle 2-2: Wertetypen, zugrundeliegende motivationale Ziele und repräsentierende Einzelwerte nach Schwartz (vgl. Schmidt et al., 2007).....	42
Tabelle 3-1: Deskriptive Statistik und Korrelationen für die Variablen zu respektvoller Führung	77
Tabelle 3-2: Deskriptive Statistik und Korrelationen für Persönlichkeit der Führungskraft und respektvolle Führung.....	80
Tabelle 3-3: Ergebnisse der multiplen Regressionsanalyse von Persönlichkeit der Führungskraft auf RF Selbst ($N = 77$)	81
Tabelle 3-4: Deskriptive Statistik und Korrelationen für Werte der Führungskraft und respektvolle Führung.....	84
Tabelle 3-5: Ergebnisse der multiplen Regressionsanalyse von Wertedimensionen der Führungskraft auf RF Selbst ($N = 74$)	85
Tabelle 3-6: Deskriptive Statistik und Korrelationen für Fachkompetenz der Führungskraft und respektvolle Führung.....	85
Tabelle 3-7: Ergebnisse der multiplen Regressionsanalyse von Persönlichkeit und persönlichen Werten der Führungskraft auf RF Selbst ($N = 74$)....	87
Tabelle 3-8: Deskriptive Statistik und Korrelationen für Organisationskultur (Einschätzung des jeweiligen Mitarbeiters bzw. der jeweiligen Führungskraft) und respektvolle Führung	93
Tabelle 3-9: Deskriptive Statistik und Korrelationen für Organisationskultur (Einschätzung der Organisationskultur durch die eigene Führungskraft) und respektvolle Führung	94

Tabelle 3-10: Deskriptive Statistik und Korrelationen für Organisationskultur (durchschnittliche Einschätzung aller Führungskräfte und Mitarbeiter einer Organisation) und respektvolle Führung	95
Tabelle 3-11: Deskriptive Statistik und Korrelationen für Organisationskultur (durchschnittliche Einschätzung aller Führungskräfte einer Organisation) und respektvolle Führung	96
Tabelle 3-12: Deskriptive Statistik und Korrelationen für Organisationskultur (durchschnittliche Einschätzung aller Mitarbeiter einer Organisation) und respektvolle Führung	97
Tabelle 3-13: Ergebnisse der multiplen Regressionsanalyse von Organisationskultur (Einschätzung des jeweiligen Mitarbeiters bzw. der jeweiligen Führungskraft) auf RF nach oben ($N = 514$)	100
Tabelle 3-14: Ergebnisse der multiplen Regressionsanalyse von Organisationskultur (durchschnittliche Einschätzung aller Führungskräfte und Mitarbeiter einer Organisation) auf RF nach oben ($N = 517$)	100
Tabelle 3-15: Ergebnisse der multiplen Regressionsanalyse von Organisationskultur (durchschnittliche Einschätzung aller Mitarbeiter einer Organisation) auf RF nach oben ($N = 517$)	100
Tabelle 3-16: Ergebnisse der multiplen Regressionsanalyse von Organisationskultur (durchschnittliche Einschätzung aller Führungskräfte und Mitarbeiter einer Organisation) auf RF von unten ($N = 72$)	101
Tabelle 3-17: Ergebnisse der multiplen Regressionsanalyse von Organisationskultur (durchschnittliche Einschätzung aller Mitarbeiter einer Organisation) auf RF von unten ($N = 72$)	101
Tabelle 3-18: Ergebnisse der multiplen Regressionsanalyse von Organisationskultur (durchschnittliche Einschätzung aller Führungskräfte und Mitarbeiter einer Organisation) auf RF Selbst eigene FK ($N = 452$)	101

Tabelle 3-19: Ergebnisse der multiplen Regressionsanalyse von Organisationskultur (durchschnittliche Einschätzung aller Führungskräfte einer Organisation) auf RF Selbst eigene FK ($N = 452$).....	102
Tabelle 3-20: Deskriptive Statistik und Korrelationen für Stress der Führungskraft und respektvolle Führung	106
Tabelle 3-21: Ergebnisse der multiplen Regressionsanalyse von Stress der Führungskraft selbst auf RF nach oben ($N = 66$).....	107
Tabelle 3-22: Ergebnisse der multiplen Regressionsanalyse von Stress der Führungskraft selbst auf RF von unten ($N = 71$)	107
Tabelle 3-23: Ergebnisse der multiplen Regressionsanalyse von Stress der eigenen Führungskraft auf RF nach oben ($N = 451$).....	107
Tabelle 3-24: Ergebnisse der multiplen Regressionsanalyse von Stress der eigenen Führungskraft auf RF Selbst eigene FK ($N = 452$)	107
Tabelle 3-25: Ergebnisse der multiplen Regressionsanalyse von Stress der eigenen Führungskraft auf RF Selbst ($N = 52$)	108
Tabelle 3-26: Deskriptive Statistik und Korrelationen für Kommunikationsintensität bzw. -qualität zwischen Führungskraft und Mitarbeiter und respektvolle Führung	111
Tabelle 3-27: Deskriptive Statistik und Korrelationen für Respekterleben der Führungskraft und respektvolle Führung.....	113
Tabelle 3-28: Ergebnisse der multiplen Regressionsanalyse von Umgebungsfaktoren auf RF nach oben ($N = 338$).....	115
Tabelle 3-29: Ergebnisse der multiplen Regressionsanalyse von Umgebungsfaktoren auf RF von unten ($N = 64$)	116
Tabelle 3-30: Ergebnisse der multiplen Regressionsanalyse von Umgebungsfaktoren auf RF Selbst eigene FK ($N = 338$).....	117
Tabelle 3-31: Deskriptive Statistik und Korrelationen für Organisationskultur (durchschnittliche Einschätzung aller Führungskräfte und	

	Mitarbeiter einer Organisation) und die weiteren Umgebungsfaktoren	119
Tabelle 3-32:	Deskriptive Statistik und Korrelationen für respektvolle Führung und Variablen des Mitarbeiter-Erlebens	123
Tabelle 3-33:	Deskriptive Statistik und Korrelationen für respektvolle Führung und Mitarbeiter-Leistung	125
Tabelle 3-34:	Deskriptive Statistik und Korrelationen für Mitarbeiter-Erleben und Mitarbeiter-Leistung	127
Tabelle 3-35:	Ergebnisse der Regressionsanalyse von Mitarbeiter-Erleben auf Einschätzung der Mitarbeiter-Leistung durch Führungskraft (4 Fragen) ($N = 224$)	127
Tabelle 3-36:	Ergebnisse der Regressionsanalyse von Mitarbeiter-Erleben auf Einschätzung der Mitarbeiter-Leistung durch die Führungskraft (0- 99) ($N = 224$)	127
Tabelle 3-37:	Ergebnisse der Mediationstests für respektvolle Führung (RF nach oben) als Mediator zwischen personalen Faktoren und Identifikation mit der Führungskraft	134
Tabelle 3-38:	Ergebnisse der Mediationstests für respektvolle Führung (RF nach oben) als Mediator zwischen personalen Faktoren und Arbeitszufriedenheit	136
Tabelle 3-39:	Ergebnisse der Mediationstests für respektvolle Führung (RF nach oben) als Mediator zwischen personalen Faktoren und Einflussoffenheit	138
Tabelle 3-40:	Ergebnisse der Mediationstests für respektvolle Führung (RF nach oben) als Mediator zwischen personalen Faktoren und erlebtem anererkennenden Respekt	140
Tabelle 3-41:	Ergebnisse der Mediationstests für respektvolle Führung (RF nach oben) als Mediator zwischen personalen Faktoren und Einschätzung der Mitarbeiter-Leistung durch die Führungskraft (4 Fragen)	144

Tabelle 3-42: Ergebnisse der Mediationstests für respektvolle Führung (RF nach oben) als Mediator zwischen personalen Faktoren und Einschätzung der Mitarbeiter-Leistung durch die Führungskraft (0-99)	146
Tabelle 3-43: Ergebnisse der Mediationstests für respektvolle Führung (RF Selbst eigene FK) als Mediator zwischen personalen Faktoren und Einschätzung der Mitarbeiter-Leistung durch die Führungskraft (4 Fragen)	148
Tabelle 3-44: Ergebnisse der Mediationstests für respektvolle Führung (RF Selbst eigene FK) als Mediator zwischen personalen Faktoren und Einschätzung der Mitarbeiter-Leistung durch die Führungskraft (0-99)	150
Tabelle 3-45: Ergebnisse der Mediationstests für respektvolle Führung (RF nach oben) als Mediator zwischen Umgebungsfaktoren und Identifikation mit der Führungskraft	154
Tabelle 3-46: Ergebnisse der Mediationstests für respektvolle Führung (RF nach oben) als Mediator zwischen Umgebungsfaktoren und Arbeitszufriedenheit	156
Tabelle 3-47: Ergebnisse der Mediationstests für respektvolle Führung (RF nach oben) als Mediator zwischen Umgebungsfaktoren und Einflussoffenheit	158
Tabelle 3-48: Ergebnisse der Mediationstests für respektvolle Führung (RF nach oben) als Mediator zwischen Umgebungsfaktoren und erlebtem anerkennenden Respekt.....	160
Tabelle 3-49: Ergebnisse der Mediationstests für respektvolle Führung (RF nach oben) als Mediator zwischen Umgebungsfaktoren und Einschätzung der Mitarbeiter-Leistung durch die Führungskraft (4 Fragen)	164
Tabelle 3-50: Ergebnisse der Mediationstests für respektvolle Führung (RF nach oben) als Mediator zwischen Umgebungsfaktoren und	

Einschätzung der Mitarbeiter-Leistung durch die Führungskraft (0-99)	166
---	-----

Abkürzungsverzeichnis

B	Regressionsgewicht
bzw.	beziehungsweise
CEO	Chief Executive Officer
df	Freiheitsgrade
d.h.	das heißt
etc.	et cetera
F	Prüfstatistik
ff	fortfolgende
FK	Führungskraft
geb.	geboren
griech.	griechisch
IFT	Implizite Führungstheorie
MA	Mitarbeiterin bzw. Mitarbeiter
mind.	mindestens
M	Mittelwert
N	Anzahl
p	Signifikanzwert
r	Korrelationskoeffizient nach Pearson
R ²	Determinationskoeffizient
RF	Respektvolle Führung
SD	Standardabweichung
SE	Standardfehler
t	Ergebnis des T-Tests
v. Chr.	vor Christus
vgl.	vergleiche
z.B.	zum Beispiel

Wie dieses Buch gelesen werden kann

Für einen Überblick über die *wichtigsten Inhalte* sollten Sie sich in Kapitel 1.2.1 (ab S. 7) anschauen, was respektvolle Führung eigentlich ist, in Kapitel 3.5.5 (ab S. 168) die Zusammenfassung der empirischen Untersuchung und des daraus entwickelten Modells für Antezedenzen und Effekte respektvoller Führung lesen und in Kapitel 4.4 (ab S. 197) fünf besonders bemerkenswerte Ergebnisse kennenlernen.

Wenn Sie darüber hinaus besonderes Interesse an den *philosophischen und ethischen Grundlagen* von respektvoller Führung haben, werden Sie in Kapitel 1.3 (ab S. 13) fündig. Eine Einordnung von respektvoller Führung in die lange Suche nach guter und effektiver Führung finden Sie in Kapitel 1.4 (ab S. 21).

Bei einem verstärkten Interesse an den *statistischen und anderen methodischen Details* lesen Sie Kapitel 2 (ab S. 33) – hier insbesondere welche Skalen zur Messung der untersuchten Konstrukte verwendet wurden – und Kapitel 3 (ab S. 71).

Wenn für Sie besonders die *praktischen Empfehlungen* wichtig sind, empfehle ich Ihnen die Lektüre von Kapitel 1.2.2 (ab S. 9), das zeigt, wie respektvolle Führung praktisch aussieht, und von Kapitel 4.3 (ab S. 191), um einen Prozess skizziert zu bekommen, wie respektvolle Führung in Ihrem Unternehmen/Ihrer Organisation gestärkt werden kann.

Wenn Sie sich jetzt fragen, ob Sie selbst respektvoll führen – oder ob Ihre Chefin oder Ihr Chef das tut – dann empfehle ich Ihnen die *Testbögen zum Selbstauffüllen* ganz am Ende dieses Buches.

In jedem Fall wünsche ich Ihnen eine angenehme und erkenntnisreiche Lektüre.

Jan Borkowski