

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**

# Inhaltsverzeichnis

*Seite*

<b>Inhaltsverzeichnis .....</b>	<b>XI</b>
<b>Verzeichnis der Abbildungen .....</b>	<b>XV</b>
<b>Verzeichnis der Tabellen.....</b>	<b>XVII</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>XXIII</b>
<b>Wie dieses Buch gelesen werden kann .....</b>	<b>XXV</b>
<b>1 Respekt und respektvolle Führung.....</b>	<b>1</b>
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

<b>2 Fragen zu respektvoller Führung – und wie sie beantwortet werden</b>	
<b>können</b> .....	<b>33</b>
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
<b>3 Antworten zu respektvoller Führung – Ergebnisse einer empirischen</b>	
<b>Studie</b> .....	<b>71</b>
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
<b>4</b>	<b>Schlussfolgerungen zu Antezedenzen und Effekten respektvoller Führung..</b>	<b>173</b>
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
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>201</b>
	<b>Anhang .....</b>	<b>219</b>