

»Erst verlieren wir unsere Werte, dann verlieren wir unseren Wohlstand«

(Jörg Knoblauch)

Für den Wirtschaftsprofessor und Mittelstandsexperten Jörg Knoblauch sind Werte in Zukunft überlebensnotwendig

DS-Magazin: Sie sind Veranstalter von Deutschlands größtem Wertekongress, einem Kongress christlicher Führungskräfte. Welche Philosophie steckt hinter dieser Veranstaltung und was sind Ihre persönlichen Intentionen als Organisator?

Jörg Knoblauch: Als wir damals 1999 mit dem christlichen Nachrichtenmagazin *idea* in Stuttgart angefangen haben, war uns klar: Zuerst verlieren wir unsere Werte, dann verlieren wir unseren Wohlstand. Wie schnell der Wohlstandsverlust voranschreitet, zeigt die aktuelle Wirtschaftskrise. Die Finanzkrise ist ja ganz offensichtlich eine Wertekrise. Die Vorbereitungen für den 7. Kongress christlicher Führungskräfte vom 24. bis 26. Februar 2011 in Nürnberg sind in vollem Gange. Unser Ziel ist, möglichst viele christlich geprägte Führungskräfte zu versammeln, um ihnen zu zeigen, ja es geht: Die Schlaueit des Managements und die Klugheit des Evangeliums lässt sich miteinander verbinden. Wenn Sie mich persönlich fragen: Mein Lebensmotto ist: „Work hard, pray hard, give people vision.“ Dazu passt ein solcher Kongress, der den Menschen Zuversicht gibt und sie ermutigt, ihre christlichen Werte im unternehmerischen Alltag zu leben.

DS-Magazin: Ist ein werteverpflichteter Unternehmer ein besserer Unternehmer?

Jörg Knoblauch: Wenn ich Sie fragen würde: Ist eine werteverpflichtete Gesellschaft eine bessere Gesellschaft? Selbstverständlich würden Sie dem zustimmen. Für mich ist klar, dass jemand, der zu seinem Wort steht, einen vertrauensvollen Umgang mit Mitarbeitern pflegt und kundenorientiert handelt, der wird sich freuen dürfen über Dinge wie Nachhaltigkeit, weniger Reklamationen und treue Kunden. Dass es dabei auch um monetäre Werte geht, hat das Weltwirtschaftsforum in Davos unter dem Motto „Building trust“ diskutiert. Steven Covey nennt es „Vertrauensdividende“ beziehungsweise, wenn Vertrauen nicht da ist, „Vertrauenssteuer“. Werte rentieren sich immer mehrfach.

DS-Magazin: Das alles klingt sehr logisch, aber ist möglicherweise zu einfach.

Jörg Knoblauch: Der Management-Guru und Bestsellerautor Jim Collins ist ein ganz und gar säkularer Wissenschaftler. Er hat die Frage untersucht: Was macht Firmen nachhaltig erfolgreich? Seine einfache Antwort: Weltfirmen wie Procter & Gamble, Xerox oder IBM haben deswegen 80 Jahre und mehr Erfolg, weil sie einen klaren Wertekatalog haben, auf den jeder Mitarbeiter verpflichtet ist.

Professor Dr. Jörg Knoblauch ist geschäftsführender Gesellschafter verschiedener mittelständischer Unternehmen (tempus/tempus-Consulting/persolog).

Die Unternehmensgruppe wurde mit zahlreichen Preisen ausgezeichnet. Gewinner des „Best Factory Awards“, einer Auszeichnung für das bestgeführte Kleinunternehmen Deutschlands sowie des Ludwig-Erhard-Preis-Wettbewerbs 2002. Das Fernsehen hat immer wieder über seine pragmatische und erfolgreiche Unternehmensführung berichtet.

DS-Magazin: Gibt es Ähnliches in Ihrem Hause?

Jörg Knoblauch: Wir machen jedes Jahr eine so genannte Shared-Values-Untersuchung. Die Daten werden von einer Unternehmensberatung ausgewertet und mit den Mitarbeitern diskutiert. Da geht es um Fragen wie zum Beispiel „wie ehrlich“ ist Ihr Vorgesetzter?, wie ehrlich sind Sie selber?! usw. Auf einer Karte – so groß wie eine Scheckkarte – haben wir acht persönliche Werte und fünf Business-Werte abgedruckt. In so genannten Umsetzungsmeetings werden diese Fragen diskutiert.

DS-Magazin: Ihr Kongress wird von rund 3 500 Unternehmern besucht. Wie hoch ist die Wertebindung der deutschen Unternehmer insgesamt?

Jörg Knoblauch: Das Umfrageinstitut Al-lensbach hat diese Situation untersucht. 70 Prozent der Unternehmer sagen von sich, sie sind fromm und wertorientiert. Wenn das so wäre, hätten wir einen regelrechten „Wertefrühling“. Ich denke, dass das zu hoch gegriffen ist. Aber richtig ist, dass deutlich mehr Firmenchefs sich zu Werten bekennen als dies in der Bevölkerung der Fall ist.

DS-Magazin: Womit, denken Sie, hängt das zusammen?

Jörg Knoblauch: Einerseits ist da natürlich die Gier, immer noch mehr zu wollen, andererseits ist da auch das Unvermögen, ein Schiff bei hohem Wellengang steuern zu können. Viele Unternehmer sind wie Kapitäne, die nachts schlaflos auf Deck sind und sich fragen: Falls es irgendeine Möglichkeit gibt, aus diesen unwegsamen Gewässern herauszukommen, dann „Bitte Gott, zeig es mir!“. Ich stehe da mit dem Kompass in der Hand, aber mir fehlen die entscheidenden Informationen.

DS-Magazin: Nach den jüngsten Skandalen um Bonuszahlungen an die Bankvorstände wird über eine Begrenzung der Managergehälter diskutiert. Käme eine solche Maßnahme Ihren Vorstellungen über eine wertorientierte Unternehmensphilosophie entgegen?

Jörg Knoblauch: Ein wertorientierter Manager weiß sehr wohl, was eine angemessene Honorierung ist. So wie die Mitarbeiter auch wissen, welche Entlohnung angemessen ist. In unserer Firma zum Beispiel fragen wir jedes Jahr jeden Mitarbeiter, was denkst Du, welches Gehalt ist angemessen. Wir sind überrascht, wie präzise Mitarbeiter über ihren „Marktwert“ Bescheid wissen. Ich habe Unternehmerkollegen, die für sich geklärt haben, was ein Gehalt ohne Yacht, Flugzeug und andere Extravaganzen für sie ist. Darüber hinaus wird das Gehalt gespendet. Es gibt andere Kollegen, die sich festgelegt haben auf das maximal 20-fache des Einkommens des geringverdienenden Mitarbeiters. Das ist im Einzelfall immer noch sehr viel Geld, aber kein Vergleich zu dem, was bei den von Ihnen angesprochenen Bonuszahlungen fließt.

DS-Magazin: Die Gesetze des Marktes sind durchaus geprägt von Gewinnmaximierung, Vorteilsnahme und Verdrängung. Stehen diese Prinzipien nicht im Widerspruch zu den Werten?

Jörg Knoblauch: All das von Ihnen genannte führt doch bestenfalls zu einem kleinen Strohfeuer. Wer nicht kurzfristige Gewinnmaximierung, sondern nachhaltigen Gewinn will, der wird an einer klaren Werteorientierung nicht vorbeikommen. Dass knapp 4 000 Menschen unseren Kongress in Düsseldorf besucht haben, hat durchaus damit etwas zu tun, dass Menschen erkannt haben: Werte und Wohlstand liegen eng beieinander.

DS-Magazin: Haben Sie Erkenntnisse darüber, ob die Wertebindung in mittelständischen Unternehmen ausgeprägter ist als im Management der Großbetriebe?

Jörg Knoblauch: In der Tat gibt es hier Untersuchungen, die dem Mittelstand eine größere Werteaffinität bescheinigen. Das hängt mit der unmittelbaren Vorbildfunktion des Chefs zusammen. Vorstandsvorsitzende in den DAX-Unternehmen haben noch eine Amtszeit von drei Jahren. Der mittelständische Inhaber einer Firma sieht dies als seine Lebensaufgabe.

DS-Magazin: Kann man sagen, dass wer-tegebundene Unternehmer ihre politische Heimat mehr im konservativen statt im liberalen Lager haben?

Jörg Knoblauch: Ich kenne hierzu keine Untersuchungen. Ich kann nur sagen, dass überraschend viele meiner Kollegen in der FDP aktiv geworden sind, zumindest mit ihr

liebäugeln. Die CDU ist für sie zu wenig Wirtschaftspartei und zu kontrollierend.

DS-Magazin: Als Unternehmer bieten Sie Beratung beziehungsweise professionelles „Consulting“ für wertorientierte Unternehmer an. Welche Beratungsschwerpunkte setzen Sie? Welchen Nutzen kann der Mittelständler aus Ihrer Beratungsleistung ziehen?

Jörg Knoblauch: Ein Mittelständler ist gerne bereit einen Euro einzuwerfen, wenn unten 10 Euro rauskommen. Mit der TEMP-Methode haben wir eine Methode entwickelt, die dem Unternehmer hilft, ganzheitlich und nachhaltig fit zu werden. Unternehmern, die die Fitness ihrer Firma anhand dieser Methode testen wollen, bieten wir eine kostenfreie Möglichkeit unter www.tempus.de/consulting/temp-test-online. In der Beratung arbeiten wir zuerst einmal an der Neuausrichtung des Geschäftsmodells. Sind die strategischen Fragen erst einmal geklärt, geht es um Zielvereinbarungen mit den Mitarbeitern. Wenn dann noch eine Vertrauenskultur aufgebaut wird, die alles zusammenhält, dann hat der Unternehmer eine rundum erneuerte Firma, die gute Voraussetzungen hat, die Krise zu überwinden. ■

Persönliche Werte

- Seien Sie zu anderen ehrlich – ohne Kompromisse!
- Vertrauen Sie Ihren Kollegen/Partnern
- Seien Sie ein uneigennütziger Mentor
- Seien Sie offen für neue Ideen, ohne Vorurteile
- Vertreten Sie unpopuläre Entscheidungen, wenn es der Organisation hilft
- Geben Sie angemessene und echte Anerkennung
- Lassen Sie die Hände von schmutzigem Geld
- Stellen Sie die Interessen anderer über Ihre eigenen

Wertekärtchen können als ideale Diskussionsgrundlage für Teamsitzungen verwendet werden. (Interessierte Unternehmer schicken eine E-Mail an jknoblauch@tempus.de und erhalten kostenfrei ein Wertekärtchen per Post.)

Mit Jörg Knoblauch sprach Joachim Schäfer