

Jörg Knoblauch



Er gilt als führender Managementvordenker für den Mittelstand, entwickelt Führungsinstrumente und schreibt Bücher darüber. Doch die Ziele von Professor Jörg Knoblauch gehen darüber hinaus. Evelyn Keßler sprach mit dem Macher, der alle zwei Jahre den Kongress christlicher Führungskräfte mit ausrichtet.

„Werte schaffen Vertrauen“

Jörg Knoblauch über Boss-Mentalität, Mitarbeiterführung und Burn-out

Herr Knoblauch, geht nicht gerade Unternehmensberatern der Ruf voraus, mit Blick auf Gewinnmaximierung ethische Werte aus den Betrieben zu verdrängen?

JÖRG KNOBLAUCH: Dazu tragen Berater bei, die nur die kurzfristige Rentabilitätssteigerung im Blick haben. Wer nachhaltig berät, zeigt Zusammenhänge auf und wirbt für gegenseitige Achtsamkeit. Nur damit bringe ich Mitarbeiter dazu, Verantwortung zu übernehmen und Probleme selbstständig zu lösen. Etwa wenn sie sehen, dass am Drucker der Toner zur Neige geht oder eine Maschine nicht mehr präzise arbeitet.

Welche Rolle spielt die Unternehmensleitung dabei?

KNOBLAUCH: Führungskräfte dürfen Respekt und Transparenz nicht nur einfordern. Sie müssen diese Werte selbst vorleben. Berater von außen können hier helfen, das Führungsverhalten kritisch zu prüfen und einen Veränderungsprozess in Gang zu setzen und zu begleiten. Eine gemeinsame Unternehmensvision muss immer wieder thematisiert und diskutiert werden. Nur Mitarbeiter, die ihre tägliche Arbeit im Bezug sehen zu der gemeinsamen

Vision, erkennen wie wichtig sie für das Gesamtwohl der Firma sind. Entsprechend selbstständig und verantwortlich handeln sie.

Respekt, Achtsamkeit im Umgang miteinander, Mitgestalten, Mitverantwortung – die Realität in vielen Betrieben sieht anders aus.

KNOBLAUCH: Dennoch ist der wertorientierte Mitarbeiter ein zentrales Ziel. Fachliches Können und Wissen alleine reicht heute nicht mehr aus. Sie sind Mindestanforderungen. Werteorientierung, charakterliche Stärken und soziale Fähigkeiten werden auch in Deutschland zukünftig bei Neueinstellungen wichtiger sein als bisher, da die Zahl der Quereinsteiger zunimmt. Wir alle wissen aus der Schule, dass gute Kenntnisse des Unterrichtsstoffs keinen guten Lehrer machen. In Unternehmen ist es dasselbe: Den erkennbaren Unterschied schaffen die Werte im Umgang miteinander. Sie sind entscheidender Erfolgsfaktor.

Haben Sie ein Beispiel?

KNOBLAUCH: Arbeitgeber, die ihre Mitarbeiter wertschätzen, bevorzugen nicht, sie führen. Sie schaffen Einblick in die Sinnzusammen-

hänge der Unternehmensabläufe, binden ihre Mitarbeiter damit ein. Stellen Sie sich nur mal vor, wie die Stimmung in einem Unternehmen sich entwickelt, bei dem nicht mehr ordentlich geputzt und alles muffig und staubig würde. Keiner würde sich mehr wohl fühlen bei der Arbeit. Das zeigt, wie wichtig die Putzleute sind, die spät abends oder sogar nachts für saubere Arbeitsplätze und Sanitäranlagen sorgen. Wenn ich sie als verantwortliche Träger des unternehmerischen Erfolgs wahrnehme, wertschätze und anspreche, werden sie die Verantwortung übernehmen und nicht nur ihren Job runterreißen. Schließlich tragen sie einen wichtigen Teil zur Arbeitsatmosphäre bei und zum Eindruck, den Besucher und Kunden mitnehmen.

In Ihrem Buch „Die Personalfälle“ klassifizieren Sie Personal in exzellente A-, mittelmäßige B- und leistungsschwache C-Mitarbeiter. Wie passt diese Bewertung von Menschen zum Anspruch, mit Werten zu führen?

KNOBLAUCH: Es geht hier nicht um Entwertung von Menschen, sondern um die Prüfung, ob sie zur Aufgabe passen, die sie erledigen sollen. Fast immer werden Stellen ohne klares Anforderungsprofil ausgeschrieben, neue Mitarbeiter aus dem Bauch heraus ausgewählt. Personalentwicklung beschränkt sich auf das jährliche Mitarbeitergespräch. Wer so denkt und führt, der darf sich nicht wundern, wenn sein Unternehmen in eine Abwärtsspirale gerät. Entscheidend ist es, die besten Talente zu suchen und sie fortlaufend zu fördern. Dennoch gibt es auch B- und C-Mitarbeiter. Hier heißt Personalführung, Defizite und Stärken zu erkennen und mit Weiterbildungsangeboten bis hin zum Coaching anzugehen.

Und wenn das nicht den gewünschten Erfolg bringt?

KNOBLAUCH: Mitarbeiter, die sich nicht auf solche Angebote einlassen, lehnen ihre Verantwortung für

den Unternehmenserfolg ab. Man muss sich von ihnen trennen, um die anderen vor den negativen Folgen zu schützen. Ziel der Personalpolitik ist, durch Auswahl und Weiterbildung 80 Prozent A-, 20 Prozent B- und gar keine C-Mitarbeiter mehr zu haben. In deutschen Unternehmen sieht es anders aus: 14 Prozent A- stehen 63 Prozent B- und 23 Prozent C-Mitarbeitern gegenüber. Das zeigt den Handlungsbedarf.

„Entscheidend ist es, die besten Talente zu suchen“

Wie identifizieren Sie die richtigen Mitarbeiter?

KNOBLAUCH: Mitarbeiterauswahl, -förderung und -führung sind oberste Führungsaufgabe. Pragmatische Werkzeuge helfen bei der Auswahl oft mehr als teure Assessmentcenter. So empfehle ich grundsätzlich, mit früheren Arbeitgebern der Bewerber zu sprechen, um den persönlichen Eindruck zu ergänzen. Das ist eine der neun Stufen unseres Personalauswahlverfahrens. Schon bei den Auswahlgesprächen vereinbaren wir Ziele mit den Bewerbern. Ihre Reaktion darauf ist sehr aufschlussreich – qualifizierte Aspiranten kommen mit der Herausforderung zurecht.

Verstehe ich Sie richtig, dass es nicht nur C-Mitarbeiter gibt, die den Unternehmenserfolg beeinträchtigen, sondern auch C-Führungskräfte?

KNOBLAUCH: Auf mein Buch „Die Personalfälle“ bekam ich hunderte von Briefen und Mails, deren Absender beschrieben, welchen Schaden ein C-Chef anrichten kann. Gerade bin ich dabei, die „Cheffalle“ zu schreiben. Normalerweise treibt der Chef die Dinge im Unternehmen voran. Tut er es nicht, ist es in Ordnung, ihm zu signalisieren, wie es besser voran geht. Allerdings vertragen das nicht alle Chefs. Lässt sich an einer unbefriedigenden Führung nichts ändern, sollten sich Mit-

arbeiter, die das demotivierend finden, nach einem anderen Arbeitgeber umsehen. Das ist besser, als wertvolles Engagement der Resignation zu opfern.

„Mit Werten in Führung gehen“ war das Motto des diesjährigen Kongresses christlicher Führungskräfte. Sie sind einer der Initiatoren dieses Kongresses. Wie kamen Sie auf die Idee? KNOBLAUCH: Der amerikanische Humorist Sam Levenson hatte treffend festgestellt, dass wir nicht lange genug leben, um alle Fehler selbst zu machen. Bei den zweijährigen Treffen referieren prominente Unternehmer über ihre Werte und Lebensstrategien. Die Kongressbesucher tauschen sich in Workshops und bei geselligen Abendveranstaltungen zu ihren Prinzipien und Erfahrungen aus. Letztlich profitieren alle. Mit dem Kongress ermutigen die evangelische Nachrichtenagentur „idea“ als Co-Veranstalter und ich dazu, christliche Werte in der Arbeitswelt zu leben. Das Interesse an dem Kongress steigt: 1999 begannen wir in Fellbach bei Stuttgart mit 800 Teilnehmern, in Leipzig waren es zuletzt 3200.

„Der Unternehmer ist die prägende Persönlichkeit“

Werte in der Unternehmensführung – funktioniert das auch in wirtschaftlich schlechten Zeiten, etwa wenn Personal abgebaut wird?

KNOBLAUCH: Gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten schaffen Werte Vertrauen und sind der Kitt, der zusätzliche Belastung auffängt. Bei Geschäften kann ich zusammen mit Juristen einen komplexen Vertrag, der alle Eventualitäten abzudecken scheint, aufsetzen. Und stelle im Streitfall dann doch fest, dass nicht alle Probleme vorhersehbar waren, sondern von Gerichten geklärt werden müssen. Die Alternative: Ich mache einen kurzen, klaren Vertrag, den ich erfülle. Bei Unklarheiten wende ich mich an meinen Geschäftspartner und handle eine akzeptable Lösung aus, statt vor Gericht zu rennen.

Wie schafft ein Unternehmen diese Werteorientierung?

KNOBLAUCH: Der Unternehmer ist die prägende Persönlichkeit. Was ihm wichtig ist, passiert. Er muss bereit sein, Verantwortung abzugeben und seine Mitarbeiter mit allen wichtigen Informationen versorgen. Also muss der Unternehmer wertschätzen, Respekt erweisen, Informationen teilen, Verantwortung delegieren und dies alles selbst überzeugend leben. Mit der überkommenen Boss-Mentalität schafft das niemand.

Worauf ist sonst noch zu achten?

KNOBLAUCH: Ich unterscheide vier Faktoren für den Unternehmenserfolg. Jeder davon ist in sieben Handlungsfelder aufgeteilt, die nacheinander angegangen werden. Der erste Faktor ist der Teamchef. Hier geht es um die Entwicklung der Unternehmerpersönlichkeit, das Leitbild oder die strategische Planung. Erfolgsfaktor zwei ist der Kunde. In sieben Schritten wird seine Betreuung so verändert, dass er überzeugt, regelrecht Fan des Unternehmens wird. Der nächste Erfolgsfaktor sind die Mitarbeiter: Von der offenen Kommunikation über die gezielte Weiterbildung, vom Verantwortung übernehmen bis hin zur Teilhabe am Unternehmen in Form von Kapitalbeteiligungen wachsen sie ins unternehmerische Denken und Handeln. Sie werden zum Mit-Unternehmer und übernehmen die im Unternehmen gelebten Werte. Als vierten Faktor sehe ich die betrieblichen Prozesse, die ständig zu verbessern sind.

CHARAKTERKÖPFE

In der Reihe Charakterköpfe erschienen zuletzt Interviews mit dem Songwriter und Rocksänger Chris Thompson, dem international gefragten Organisten und Kirchenmusikdirektor Kay Johannsen, dem Kabarettkünstler Andy Häussler, der Kabarettistin Heike Sauer, der Romanautorin Petra Durst-Benning, dem Schlagerstar Peter Kraus, der Rektorin der Staatlichen Hochschule für Musik und Darstellende Kunst in Stuttgart, Dr. Regula Rapp, dem Theologen Martin Dreyer, dem WMF-Küchenchef Markus Jüngert, dem Unternehmer und Kanzlersohn Walter Kohl, dem Web-Experten Ibrahim Evsan, dem Musik-Kabarettisten Fabian Schläper, dem Entertainer Dieter Kallauch, dem langjährigen Faurndauer Pfarrer Walter Scheck, dem Comedy-Star Bülent Ceylan, der Direktorin des Karlsruher

STECKBRIEF

Jörg Knoblauch wird 1949 in Giengen an der Brenz geboren. Nach dem Abschluss eines Ingenieurstudiums absolviert er ein Wirtschaftsstudium in den USA mit dem Master of Business and Administration. 1981 promoviert Knoblauch an der Universität Innsbruck mit der Dissertation „Kriterien für die Entscheidungsfindung bei der Standortwahl mittelständischer deutscher Industrieunternehmen in USA“ zum Dr. rer. soc. oec. Jörg Knoblauch lehrt als Dozent für Personalmanagement an der Universität St. Gallen, der Hochschule für Wirtschaft und Umwelt Nürtingen-Geislingen, die ihn zum Honorarprofessor ernannt hat und an der Technischen Akademie Esslingen.

Gibt es einen Zusammenhang zwischen Werten in Unternehmen und dem erschreckenden Anwachsen des Burn-out-Syndroms in Deutschland?

KNOBLAUCH: In Schweden ist es normal, dass Arbeitnehmer zu einer gewissen Uhrzeit den Arbeitsplatz verlassen, um ihre Kinder von der Betreuung abzuholen, ob Mann oder Frau. Daneben sind Hierarchien in schwedischen Unternehmen oft flacher. Es herrscht ein offeneres und entspanntes Betriebsklima. Vorschläge der Chefs werden offen diskutiert. Führen mit Werten bedeutet auch, die Bedürfnisse der Mitarbeiter ernst zu nehmen, die außerhalb des betrieblichen Geschehens liegen. Die vielfältigen Symptome, die mit Burn-out bezeichnet werden, sind oft Folgen von Überlastung oder schlechter Führung.

Welche Rolle spielte Ihr Glaube beim Aufbau und der Führung Ihres Unternehmens?

KNOBLAUCH: Ich stamme aus einer christlich orientierten Unternehmerfamilie und bin im Glauben erzogen. Gerade Unternehmer, die ja viel Verantwortung tragen, stehen immer wieder vor schwerwiegenden Entscheidungen, deren Folgen nicht völlig überschaubar sind. Mir hilft in solchen oft einsamen



Momenten das Gebet. Ich lese die Bibel, um zu lernen, wie man betet und lese die Zeitung, um zu erfahren, wofür ich bete. Und ich bin fest davon überzeugt, dass nur wertorientiert geführte Unternehmen langfristig erfolgreich arbeiten.

Welche Werte leben Sie persönlich?

KNOBLAUCH: Bei uns im Unternehmen hat jeder Mitarbeiter ein Kärtchen, auf dem seine persönlichen Werte stehen, an denen er sich selbst misst und messen lässt. Bei mir sind dies kompromisslose Ehrlichkeit, Vertrauen in Kollegen und Partner, Uneigennützigkeit und Offenheit für neue Ideen.



Jörg Knoblauch: „Arbeitgeber, die ihre Mitarbeiter wertschätzen, bevorzugen nicht, sie führen.“
Fotos: Tempus-Consulting