



Respekt!

Unternehmen, in denen es anständig zugeht, leben länger. Das jedenfalls behaupten die Berater Moritz Freiherr Knigge und Michael Schellberg.

Ein Gespräch über Souveränität, Mäßigung und Strenge gegen sich selbst.

Interview: Jens Bergmann und Christiane Sommer



brand eins: Sie leben davon, Menschen in Unternehmen beizubringen, anständig miteinander umzugehen. Was haben Ihre Auftraggeber davon?

Michael Schellberg (unteres Foto): In der Wirtschaft gilt Nutzenmaximierung als bestimmende Größe. Wir sind dagegen davon überzeugt, dass ein Unternehmen am Ende besser damit fährt, wenn es sich nicht ausschließlich auf den materiellen Nutzen ausrichtet. Langfristig ist es gesünder, auf respektvollen Umgang zu setzen. Die Reibungsverluste, die durch Missverständnisse und Kränkungen entstehen, werden unterschätzt.

Was heißt das konkret?

Moritz Freiherr Knigge: Wenn sich Menschen nicht genügend wertgeschätzt fühlen, dann strengen sie sich weniger an. Manche boykottieren Unternehmensziele oder desavouieren den Chef, wenn sich die Gelegenheit dazu bietet. Wir stellen fest, dass viele Manager überhaupt keine Vorstellung davon haben, wie ihr Ver-

halten auf ihre Kollegen und Mitarbeiter wirkt. Viele sind vollkommen überrascht, wenn sie ein ehrliches Feedback bekommen.

Rücksichtslosigkeit kann sich aber auch lohnen. In Konzernen ist Ellbogenmentalität weitverbreitet – und auch viele erfolgreiche Unternehmensgründer sind nicht unbedingt die nettesten Menschen. Schellberg: Tatsächlich hat respektvolles Benehmen immer mit Mäßigung zu tun. Man nimmt sich zurück, bremst sich im Wortsinne. Das steht knallharter Gewinnmaximierung entgegen, ganz klar. Allerdings bleibt für jeden Einzelnen die Frage, ob er seine Rolle allein über ökonomischen Erfolg definiert oder ob er darüber hinaus geschätzt werden möchte.

Haben Sie Belege dafür, dass Anstand sich langfristig wirklich auszahlt?

Schellberg: Wir kennen viele erfolgreiche mittelständische Familienunternehmen, in denen das Miteinander generell stimmt. Viele

dieser Firmen haben eine lange Tradition. Sie erwirtschaften zwar keine 25 Prozent Eigenkapitalrendite, sondern lediglich um die acht – dafür aber beständig. Und das in einer Atmosphäre, die nicht nur für die Chefs angenehm ist. Im Übrigen schließt anständiges Verhalten Konsequenz und Härte im Wettbewerb nicht aus.

Kann man ein solches Verhalten wirklich bei einem Seminar lernen?

Knigge: Man kann auf jeden Fall lernen, sich selbst besser wahrzunehmen, und damit ist schon viel erreicht. Wenn ich etwa dazu neige, in Stresssituationen unfreundlich zu werden, und das weiß, habe ich zumindest die Möglichkeit, mich hinterher zu entschuldigen. Damit bin ich schon einen großen Schritt weiter, denn die meisten Menschen haben ja die wunderbare Eigenschaft, offen eingestandene Fehler zu verzeihen.

Setzt das nicht Souveränität und Selbstbewusstsein voraus, beides Eigenschaften, die nur schwer erlernbar sind?

Knigge: Manchem fällt es von vornherein leicht, Fehler zuzugeben, andere müssen das lernen. Möglich ist es, auch für Führungskräfte. Und: Je mehr Menschen in einer Firma diese Kunst beherrschen, desto leichter wird es auch für diejenigen, die vielleicht von Natur aus nicht so souverän sind.

Es gibt die These, die meisten Führungskräfte seien Neurotiker, und es gebe sogar nicht wenige Psychopathen an der Spitze von Unternehmen. Sind Versuche, solchen Menschen respektablen Umgang mit anderen beizubringen, nicht zum Scheitern verurteilt?

Schellberg: Es gibt tatsächlich Leute, die nicht begreifen, was wir ihnen da näherbringen wollen. Aber wir treffen auch immer wieder Menschen, die zwar durch eine gewisse Rücksichtslosigkeit ziemlich weit oben in der Hierarchie stehen, sich dessen aber nicht bewusst sind. Sie halten ihr Verhalten für normal, sie kennen es nicht anders. Viele dieser Menschen sind ehrlich entsetzt über sich, wenn man sie aufklärt. Und ändern ihr Verhalten. Diese Beispiele spornen uns an. Wir sind allerdings keine Missionare. Wir wollen niemanden zu etwas überreden, an das er nicht glaubt. Es gibt Leute, die sind Arschlöcher und fühlen sich wohl dabei. Das ist aber nicht unser Problem.

Manch einer bemäntelt seine Rücksichtslosigkeit mit Etikette und beruft sich dabei auf Ihren berühmten Vorfahren, Freiherr Knigge. Ist das nicht ärgerlich?

Knigge: Heute wird Etikette tatsächlich oft als etwas Aufgesetztes verstanden. Sie dient dazu, diejenigen auszugrenzen, die die Regeln und feinen Unterschiede nicht kennen. Mit diesen Themen hat sich mein Vorfahr aber gar nicht beschäftigt. Sein Verständnis von gutem Benehmen war viel weiter gefasst – ihm kam es darauf an, dass die Menschen respektvoll miteinander umgehen. Tagtäglich im ganz normalen Leben – und nicht nur zu bestimmten Anlässen. Das schaffen Sie mit einem Set von aus-

wendig gelernten Regeln sicher nicht. Respekt und Anstand sind eine Frage der Haltung. Und dafür haben die meisten Menschen ein gutes Gespür. Wir merken, ob jemand es gut mit uns meint – egal, ob er uns nun korrekt mit „Guten Tag“ begrüßt oder nur „Hallo“ sagt.

Schellberg: Allerdings begegnet uns immer wieder die Sehnsucht nach einer klaren Benimm-Anleitung. Daher wird Adolph Freiherr Knigge so oft und so gern falsch verstanden. Dabei ging es ihm stets um die große Linie.

Die große Linie ist als Orientierungshilfe aber ungleich schwieriger zu handhaben als konkrete Benimmregeln. Mögen Sie uns nicht zumindest eine mit auf den Weg geben?

Schellberg: Wenn man sich an eine Maxime halten will, dann vielleicht an diese: Seien Sie streng gegen sich selbst und tolerant und gelassen gegenüber den anderen.

Knigge: Das gilt übrigens im Privatleben genauso wie im Geschäftsleben. ■

Moritz Freiherr Knigge, 40, wuchs ebenso wie sein berühmter Vorfahr Adolph Freiherr Knigge auf dem Rittergut der Familie in Bredenk bei Hannover auf. 2002 gründete der Betriebswirt die Freiherr Knigge oHG, eine Unternehmensberatung zur „wertorientierten Mitarbeiterführung“. Über seinen Namen sagt der Berater: „Ich trage ihm wie eine Marke.“

Michael Schellberg, 39, wurde in Düsseldorf geboren. Er studierte Volkswirtschaft mit dem Schwerpunkt Sozial- und Wirtschaftspsychologie und ist der Kompagnon von Moritz Freiherr Knigge. Gemeinsam mit ihm schrieb er das Buch „Spielregeln: Wie wir miteinander umgehen sollten“ – eine moderne Fassung des Ur-Knigge.

Adolph Freiherr Knigge, 1752–1796, gehört zu den bis heute missverstandenen Autoren. Der Schriftsteller und Aufklärer und sein vornehmlich soziologisches Werk wurden als Benimm-Ratgeber populär – wiewohl ihn Fragen der Etikette nie interessierten. Knigge entstammt einer verarmten adligen Familie, studierte Jura und die damals neue Buchführungsmethode Kameralistik in Göttingen und diente – widerwillig und aus Geldnot – an mehreren Höfen. 1788 erschien sein bekanntestes Werk „Über den Umgang mit Menschen“. Zu dessen Fehlinterpretation trug maßgeblich der Verlag bei, der das Buch nach Knigges Tod um Benimmregeln erweiterte.