

Lust auf Leistung

Die Kunst der Mitarbeitermotivation

Nur 12 % der Arbeitnehmer in Deutschland engagieren sich wirklich an ihrem Arbeitsplatz, 84 % verspüren keine echte Verpflichtung ihrer Arbeit gegenüber, und 15 % von ihnen sind „aktiv unengagiert“ – so das erschreckende Ergebnis einer der jüngsten Gallup-Studien. Die Kunst der Mitarbeitermotivation scheint bei vielen Führungskräften unbekannt zu sein. „Ein fatales Defizit“, urteilt Prof. Dr. Jörg W. Knoblauch, selbst mehrfach ausgezeichnete Unternehmer, „schließlich führt der Weg zum Erfolg nur über begeisterte Mitarbeiter – denn erst sie schaffen begeisterte Kunden.“

Das mangelnde Engagement der Beschäftigten ist in der Tat mehr als ein Schönheitsfehler in den Unternehmen: Der gesamtwirtschaftliche Schaden summiert sich auf rund 225 Milliarden Euro im Jahr. Als Grund für ihre fehlende Motivation nannten die befragten Mitarbeiter schlechtes Management. Im Detail kritisieren sie, dass zu große Unklarheit bestehe über das, was von ihnen erwartet werde, dass ihre Vorgesetzten sich nicht für sie als Menschen interessieren, dass sie eine Position ausfüllen, die ihnen nicht liegt, und dass ihre Meinungen kaum Gewicht haben.

Deutlicher kann ein Zeugnis für deutsche Führungskräfte nicht ausfallen. Viele versagen bei der entscheidenden Aufgabe, Mitarbeiter zu motivieren und sie zu einem effizienten Team zu formen.

Eine Erfahrung, die Jörg W. Knoblauch teilt. Bei seinen Kunden genoss der Chef von drei mittelständischen Unternehmen, darunter dem Weltmarktführer für Werkzeugverpackungen drilbox GmbH, einen guten Ruf – nicht aber bei den rund 250 eigenen Mitarbeitern. „Wir galten als gnadenlos“, blickt der 54-jährige zurück, „und

mussten mit einer überdurchschnittlich hohen Mitarbeiterfluktuation fertig werden – und entsprechenden Kosten.“ Irgendwann kam der Punkt, an dem der studierte Betriebswirtschaftler erkannte: „Wir brauchen einen neuen partnerschaftlichen Umgang im Unternehmen, wir brauchen motivierte und selbstständig handelnde Mitarbeiter.“

Mitarbeiter werden Mitunternehmer

Gemeinsam mit seiner Führungscrowd konzipierte er ein Instrument, das Mitarbeiter zu Mitunternehmern entwickelt – das so genannte 33-Rosen-Konzept. Dahinter verbirgt sich ein imaginäres Treppenmodell, das die Mitarbeiter Stufe um Stufe in ihrer Entwicklung zum Mitunternehmer begleitet. Sie beginnt beim „Mitwissen“ und führt über „Mitverantworten“ bis hin zum „Sinn geben“. Grundle-

gende Voraussetzung ist eine konsequente Informationspolitik. Dann ist der Schritt vom Mitdenken zum Mitverantworten klein. Logische Konsequenz für den Firmenchef: „Wenn der Mitarbeiter derjenige ist, der den Erfolg schafft, dann soll er auch den Unternehmenserfolg mitgenießen können.“ So steht jede der 33 Rosen für ein „Geschenk“ an die Mitarbeiter: beispielsweise die kostenlose Mitgliedschaft in einem Fitnessclub, regelmäßige Weiterbildungen oder Beteiligung an den Firmengewinnen.

Jörg Knoblauch selbst hat eine einfache Antwort, fragt man ihn, warum Mitarbeitermotivation Chefsache ist: „Eine gute Ernte braucht eine gute Saat.“ Dass seine Philosophie stimmt, beweist der Erfolg. Nicht nur die Umsatzkurven seiner Unternehmen zeigen steil nach oben, auch seine Mitarbeiter danken es ihm – mit



Mehrfach für sein Konzept prämiert:
Prof. Jörg W. Knoblauch

Leistung und Treue. Beeindruckt zeigten sich davon der Verband der Deutschen Industrie und die Deutsche Gesellschaft für Qualität: Sie verliehen der drilbox GmbH 2002 den Ludwig-Erhard-Preis für Spitzenleistungen. Nur eine von vielen Auszeichnungen, die Jörg Knoblauch in den vergangenen Jahren entgegennehmen konnte.

Wie man motivierte und eigenverantwortlich handelnde Mitarbeiter gewinnt, verrät Prof. Dr. Jörg W. Knoblauch beim

**Arbeitgeber Meeting Point
in Bad Pyrmont:**

Mittwoch, 16. Juni 2004, ab 18.00 Uhr.

**Informationen zu der
Veranstaltung:
Telefon 05281 601-104**