

**Passwort:** Das Passwort für „praxis“ im Internet (das ganze Heft im vollen Layout als PDF-Datei) lautet für dieses Heft: **kompass**. Download über [www.coachnet.de/cont/praxis/pdf.htm](http://www.coachnet.de/cont/praxis/pdf.htm)



# Motivierte und eigenverantwortlich handelnde Mitarbeiter sind kein Zufall

Von Jörg Knoblauch

Wer eine Gemeinde oder einen Dienst leitet, sollte nicht nur wissen, woher er die notwendigen Mitarbeiter nimmt. Vor allem sollte er sich darüber Gedanken machen, wie er sich um die Bedürfnisse seiner Mitarbeiter kümmert, sie motiviert und schult. Wer diese Fragen zugunsten seiner Mitarbeiter beantworten kann, ist auf dem besten Weg, eine gute Mitarbeiterkultur zu entwickeln. Oberstes Ziel ist dabei, den Mitarbeiter zu einem selbstständigen Handeln, zur Mündigkeit zu führen.

**W**ie können Mitarbeiter motiviert werden? Vor dieser Herausforderung stehen Unternehmen und christliche Gemeinden gleichermaßen. Beide können dabei voneinander lernen. Im Folgenden möchte ich erläutern, wie wir bei unserer Stammfirma drillbox (Werkzeugverpackungen) den Weg zum selbstständig handelnden Mitarbeiter, zum so genannten „Mitunternehmer“ gegangen sind.

## Auch Mitarbeiter haben Bedürfnisse

Schon immer bemühten wir uns bei drillbox, den Kunden jeden Wunsch von den Augen

## **fokus** Motivation

Der Schwerpunkt in diesem Heft: Motivierte und eigenverantwortliche Mitarbeiter. Lesen Sie im „fokus“:

Motivierte und eigenverantwortlich handelnde Mitarbeiter sind kein Zufall  
Parallelen zwischen Betrieb und Gemeinde...15

Motivationsfaktoren: Vorbild und Heiliger Geist  
Erfahrungen von Peter Wenz.....18

Kein Zufall, aber Geschenk Gottes  
Die Rolle von Leitern als „Motivatoren“ .....21

YOUNG LEADERS.CH  
Innovative Mitarbeiterförderung in der Schweiz...24

Die Motivationskraft einer gesunden Teamkultur  
Tipps von Martin Bühlmann.....26

Zielvereinbarungen  
Der Schlüssel in der Mitarbeitermotivation...29

Neun Wege zur Motivation von Mitarbeitern  
Was ein Berater empfiehlt.....32

Engagiert, vollmächtig und weise  
Motivation durch den Farb-Kompass.....34



abzulesen. Im Kopf hatten wir stets den Gedanken: „Lieber Kunde, was ist dein größtes Problem? Wir werden es lösen.“ Gleichzeitig jedoch galten wir bei den Mitarbeitern als gnadenlos. Wir forderten schnelles Arbeiten und wenig Krankheitszeiten. Unser Ruf war dementsprechend schlecht. Irgendwann kam die Erkenntnis: Wir pflegen unsere Kunden und unsere Maschinen besser als unsere Mitarbeiter.

Eines Tages wurde uns klar: So wie Kunden Bedürfnisse haben, haben auch Mitarbeiter Bedürfnisse. Wir hatten uns zwar nie um diese Bedürfnisse gekümmert, aber sie waren da. Unsere Firma hatte eine überdurchschnittlich hohe Fluktuation. Uns allen wurde klar: Wir brauchen eine neue Fitness, einen neuen partnerschaftlichen Umgang miteinander. Wir brauchen den motivierten und selbstständig handelnden Mitarbeiter. Daraufhin haben wir uns bei unseren Mitarbeitern entschuldigt und ihnen eine Liste mit verschiedenen Angeboten vorgelegt. Auf dieser Liste fragten wir die Mitarbeiter nach ihren Wünschen: Hätten sie gerne flexiblere Arbeitszeiten? Oder bessere Möglichkeiten zur Weiterbildung? Vielleicht eine Eintrittskarte in den Fitnessclub? Als wir die Antworten ausgewertet hatten, entdeckten wir Folgendes:

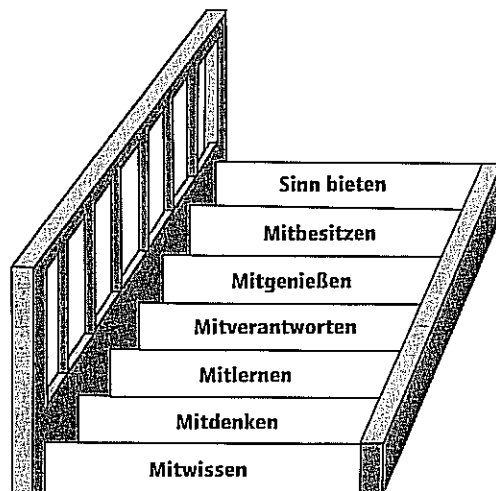
Wenn die Firma Geld verdient, wollen die Mitarbeiter daran partizipieren. Das hatten wir befürchtet.

Unsere Mitarbeiter wollten mehr Information, mehr Kommunikation und mehr Anerkennung.

Die zweite Antwort hat uns verwundert, aber auch erfreut. Wir dachten: „Das kostet nichts, damit beginnen wir sofort.“ Dass Information und Kommunikation jede Menge Geld kosten, ist uns erst später klar geworden. Monatliche Informationsveranstaltungen, ein tagesaktuelles Aushangwesen und anderes müssen erst einmal vorbereitet und durchgeführt werden. Das Ganze ist natürlich nicht zum Nulltarif zu haben.

### Ein Stufenmodell zur Motivation

Auf Grundlage der Befragung entwarfen wir ein Modell zur Mitarbeitermotivation. Wir nannten es „Die 33 Rosen“. Hinter den 33 Rosen verbirgt sich ein mehrstufiges Konzept. Die abgebildete Treppe zeigt in sieben Stufen, wie die Schritte vom Mitarbeiter zum Mitunternehmer aussehen.



Dabei geht unser Weg vom Immateriellen (also Dingen wie Information, Kommunikation, ...) hin zum Materiellen (Geld).

Der erste Schritt auf dem Weg (der „Treppe“) ist „Mitwissen“: Die Mitarbeiter müssen über alles informiert werden, was ihre Arbeit angeht. Ken Blanchard, Erfolgsautor von „Der Minuten-Manager“, vergleicht an dieser Stelle den Betrieb mit einer Kegelbahn. Der Mitarbeiter bekommt eine Kugel in die Hand gedrückt und soll möglichst alle Kegel abräumen. Das einzige kleine Hindernis: Zwischen ihm und den neun Kegeln hängt ein Vorhang. Die Kugel rollt also unter dem Vorhang durch. Der Mitarbeiter hört zwar die Kegel fallen, aber das eigentliche Ergebnis bleibt ihm verborgen. Rückmeldungen bekommt er in der Regel erst am nächsten Tag, wenn der Vorgesetzte ihn kritisiert, warum er nicht dies oder jenes beachtet habe oder warum er nicht ein noch besseres Ergebnis erzielt habe. Das Thema „Mitwissen“ ernst nehmen, heißt den Vorhang wegnehmen. Ohne Bild gesprochen: Ergebnisse werden sofort kommuniziert. Es gibt nichts, was nicht offen gelegt wird.

Die logische Folge dieser konsequenten Informationspolitik ist, dass Mitarbeiter „mitdenken“. Diese Informationen lösen bei einer Vielzahl von Mitarbeitern Denkprozesse aus. Sie machen sich plötzlich über Dinge Gedanken wie Produktivität, Rüstzeiten, Krankheitsquote. Damit sind wir schon beim nächsten Schritt - dem „Mittlernen“. Neue Spielregeln - beispielsweise dass Fehler nicht mehr bestraft, sondern bewusst Anlässe zum Loben gesucht werden -



bringen positive Veränderungen mit sich. Der Teamgedanke nimmt zu und etabliert sich. Kurzum: Das Unternehmen wird zur permanent lernenden Organisation. Wenn diese Stufe erreicht ist, können die Mitarbeiter wesentliche Entscheidungen „mitverantworten“. Damit haben Mitarbeiter plötzlich eine völlig andere Position. Sie sind diejenigen, die Tore schießen. Sie sind für Erfolg verantwortlich. Der Vorgesetzte wird nun zum Unterstützer. Er hilft Mitarbeitern, ihre Stärken zu finden und ihr Potenzial zu entwickeln. Die Früchte jedoch ernten die Mitarbeiter.

Die nächsten Schritte sind jetzt nur noch eine logische Konsequenz: Es folgen das „Mitgenießen“ und das „Mitbesitzen“. Wenn die Mitarbeiter diejenigen sind, die den Erfolg schaffen, dann sollen sie auch am Unternehmen beteiligt werden, mit dem sie sich so sehr identifizieren.

Die höchste Stufe der Treppe steht für „Sinn bieten“. Immer weniger Mitarbeiter arbeiten ausschließlich für Geld. Sie wollen mehr. Sie wollen Ehrlichkeit, Wahrhaftigkeit, Verzicht auf Manipulation. Sie sind hochsensibilisiert was die Umwelt anbetrifft. Sie suchen eine Kultur, die Freiräume für individuelle Entwicklungen möglich macht. In unserem Haus geschehen diese Dinge auf dem Hintergrund des christlich-biblichen Menschenbildes.

### 33 Rosen konkret

Einige der 33 Rosen möchte ich vorstellen und jeweils kurz erläutern, was sich dahinter verbirgt:

• **Kontaktabend:** Mehrmals im Jahr werden die neuen Mitarbeiter zum Chef nach Hause eingeladen - beispielsweise zum Essen, zu Informationen aus der Gründerzeit, zu Fragen der Firmenphilosophie.

• **„University“:** Alle vierzehn Tage Unterricht für Mitarbeiter durch Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten und andere. Etwa zwei Drittel der Mitarbeiter nehmen teil. Für gute Verpflegung wird gesorgt. Diese Arbeitszeit wird aber nicht bezahlt.

• **Frisches Obst und Salate:** Den Mitarbeitern wird täglich frisches Obst, wie Äpfel, Bananen und Mandarinen, kostenlos angeboten. Verschiedene frische Salate werden von einer Gaststätte zu einem subventionierten Preis geliefert.

• **Persönlichkeits-Profil:** Das DISG-Profil hilft Mitarbeitern herauszufinden, wo ihre persönlichen Stärken mit der betrieblichen Situation in Übereinstimmung gebracht werden können. Den Mitarbeiter der Gemeinde beschäftigt diese Frage etwa so: „Wo ist mein Platz, meine Aufgabe? Wie kann ich diesen Platz mit meinen Begabungen und Stärken füllen?“

### Unterstützender und fördernder Führungsstil

Auch in der Gemeinde gelingt die Gestaltung von ansprechenden Gottesdiensten und Veranstaltungen nur mit überzeugten, engagierten Mitarbeitern. Natürlich muss der Leiter vorangehen; er sollte jedoch aufpassen, dass er nicht „Hans Dampf in allen Gassen“ ist. Gefragt ist viel mehr eine Persönlichkeit, die den Überblick behält und anderen hilft, sich in ihren Begabungen zu entfalten und Verantwortung zu übernehmen. Getreu dem Motto: „Wenn du überall deine Finger drin hast, siehst du bald den Wald vor lauter Bäumen nicht mehr.“, sollte der Teamchef sich selbst nicht zu sehr in Einzelaufgaben einbinden lassen. Wir haben die Erfahrung gemacht, dass die neuen Gottesdienste entweder von den Mitarbeitern getragen werden oder sie kaum eine Überlebenschance haben.

Wenn also über Projekte und Aufgaben nachgedacht wird, dann ist entscheidend, dass nicht hinter jedem Projekt der Name des Leiters steht, sondern der Name eines Mitarbeiters. Natürlich hat er noch nicht so

viel Erfahrung wie der Leiter und die Arbeit hat vielleicht nicht dieselbe Qualität wie die des Leiters. Es gilt aber der Grundsatz: Wenn es jemanden gibt, der die Arbeit zu 80 Prozent so gut machen kann wie der Leiter selbst, dann sollte der Mitarbeiter die Aufgabe übernehmen. Der Verantwortliche muss sich bewusst zurücknehmen. Seine Aufgabe ist es, Mut zu machen, zu loben, für eine positive Stimmung zu sorgen. Sie sollten sich bewusst sein, dass Sie bei Ihren Mitarbeitern immense Energien freisetzen, wenn Sie ihnen vertrauen und mit Lob nicht geizen. Laut Ken Blanchard besteht das „1-Minuten-Lob“ im Wesentlichen aus den folgenden vier Teilen:

**Tun Sie es sofort.** Schieben Sie es nicht auf die lange Bank und sagen Sie nicht: „Beim Gottesdienst am Sonntag sehe ich ihn sowieso, dann sage ich es ihm.“

**Seien Sie konkret.** Sagen Sie genau, worum es sich handelt. Sprechen Sie konkrete Einzelheiten an.

**Sagen Sie dem Mitarbeiter, was Sie positiv empfinden.** Geben Sie ihm die echt empfundene Anerkennung. Tun Sie es emotional, auch wenn es Ihnen schwer fällt.

**Schütteln Sie der gelobten Person die Hand und ermutigen Sie sie zur Weiterarbeit.**

Ist es nicht herrlich zu sehen, was entstehen kann, wenn wir uns bewusst gegenseitig auf unserem gemeinsamen Weg hin zum Ziel motivieren? Gemeinde Jesu gewinnt an Fahrt und beginnt zu blühen.

---

**Prof. Dr. Jörg W. Knoblauch** ist seit mehr als 20 Jahren erfolgreicher Leiter der Knoblauch Unternehmensgruppe in Giengen/Brenz (tempus, drillbox, DISG). Für seine fortschrittliche Unternehmensführung hat er den „Best Factory Award“ erhalten. Darüber hinaus ist er vielen als Managementtrainer, Bestseller-Autor und Dozent bekannt.