

# Wie Sie begeisterte Mitarbeiter gewinnen

: VON PROF. DR. JÖRG KNOBLAUCH

**W**er die Willow-Creek-Gemeinde in South Barrington bei Chicago besucht, dem fällt als erstes auf: Es gibt hunderte von Mitarbeitern, die mit großer Begeisterung, ja geradezu mit einem Leuchten in den Augen ihren Dienst tun. Menschen mit einem ansteckenden Lachen, einer großen Selbstständigkeit und einem ausgeprägten Verantwortungsbewusstsein.

Wirft man einen Blick in manch hiesige Gemeinde, hat man oft den Eindruck, dass vieles aus reinem Pflichtgefühl geschieht. Irgendwann hat jemand die Hand gestreckt, sich für eine Aufgabe bereiterklärt, und seither ist er mitgegangen und mitgehangen.

Wie aber kommt man von einem Mitarbeiter, der sich aus Pflichtgefühl engagiert, zu einem Mitarbeiter, der begeistert und engagiert seinen Dienst tut? Dabei geht es nicht nur um Ehrenamtliche – viele Hauptamtliche und viele Leitungsgremien versprühen ebenfalls nicht die Begeisterung und Leidenschaft für ihre Aufgaben, die andere ansteckt und dem Auftrag angemessen wäre. Eine Veränderung ist dringend nötig. Aber sie ist nicht von heute auf morgen herbeizuführen. Sie ist umfangreich, betrifft die gesamte Gemeinde und dauert ein paar Jahre.

Aber sie ist möglich.

Um folgende Bereiche müssen wir uns dabei kümmern:

## 1. Vertrauen schenken

Kein Leiter kann in der Gemeindegemeinschaft alles kontrollieren. Schenken Sie Ihren Mitarbeitern Vertrauen! Das macht sie zu „Mit-Unternehmern“, zu Teilhabern der Gemeinde.

## 2. Sinn geben

Kein Mensch mag das Gefühl, unwichtig zu sein. Auch eine noch so einfache Arbeit hat ihren Sinn, sonst würde sie niemand einfordern!

## 3. Loben

Sprechen Sie ein Lob zeitnah aus und sagen Sie genau, warum es ausgesprochen wird! „Weil du schon eine Stunde vorher da warst und dies alles so toll vorbereitet hast, ist jetzt ...“.

## 4. Talente entdecken

Ganz bewusst auf Menschen zugehen, die etwas besonders gut können. Dabei nicht nur auf „fromme“ Begabungen schauen. Gute Leute kennen gute Leute. Deshalb ist es sehr wichtig, solche Kontakte zu pflegen.

## 5. Ziele setzen

Nicht mit Anweisungen arbeiten, die oft nicht verstanden werden, sondern: sich gemeinsam Ziele setzen ist wirksam.

## 6. Mitarbeiter richtig einsetzen

Die Tätigkeit muss zu den Neigungen und Fähigkeiten des einzelnen Mitarbeiters passen. Sowohl ständige Unter-, als auch Überforderung führt zur Demotivierung.

## 7. Mitarbeiter beteiligen

Treffen Sie keine einsamen Entscheidungen, wenn es um das Aufgabengebiet Ihres Mitarbeiters geht! Beteiligen Sie den Mitarbeiter daran, fragen Sie zumindest nach seiner Meinung. Und dann delegieren Sie: Geben Sie auch anspruchsvolle und herausfordernde Aufgaben weiter. Der Mitarbeiter darf nicht das Gefühl bekommen, nur „Zulieferer“ zu sein.

## 8. Schnell informieren

Geben Sie auch Informationen weiter, die nicht direkt mit dem Arbeitsgebiet des Mitarbeiters zu tun haben! Es darf kein „Herrschaftswissen“ geben. Der Mitarbeiter hat so das Gefühl: „Ich bin wichtig.“

## 9. Den richtigen Ton treffen

Schreiten Sie ein, falls Sie von einem Verhalten erfahren, das Sie für nicht akzeptabel halten und den Gemeindegewerten widerspricht! Nichts ist demotivierender als eine persönliche Verletzung oder unsachliche Kritik.

## 10. In Mitarbeiterentwicklung investieren

Seien Sie geduldig! Mitarbeiterentwicklung ist zeitaufwändig und dauert immer länger als geplant. Zwei bis vier Jahre sind realistisch, bis Sie Ergebnisse erhalten.

Ich höre immer wieder: Ihr in der Industrie könnt euch die besten Leute aussuchen. Ihr bezahlt viel Geld und damit sitzt ihr am längeren Hebel. Meine Erfahrung ist genau das Gegenteil: Die Gemeinde hat das Kostbarste zu geben, was es überhaupt gibt – ein Leben mit Jesus Christus gibt Sinn und Halt. Jesus hat uns einen missionarischen Auftrag gegeben, dem sich alles unterordnet. Damit können wir in der Industrie nur schwer konkurrieren.

Wieso kommt es dann, dass wir innerhalb der Gemeinde oft nur wenige und dazu nur schlecht motivierte Mitarbeiter haben? Das hat mit uns, den Verantwortlichen zu tun. Ich kann nur jemand so weit bringen, wie ich selbst motiviert bin. A-Verantwortliche werden auch A-Mitarbeiter haben. Lassen Sie uns daran arbeiten!

Prof. Dr. Jörg Knoblauch ist Spezialist für Mitarbeiterführung und Mitarbeitermotivation. Er ist Inhaber von drei mittelständischen Unternehmen, Autor, Redner und Unternehmensberater. Mit seinem aktuellen Buch „Die Personalfalle“ hat es zum ersten Mal ein Personalbuch auf die Wirtschaftsbestsellerliste geschafft.

