**Unternehmensbegeisterung in Behörden –**

**was diese von der freien Wirtschaft lernen können**

Mitarbeiterzufriedenheit und Begeisterung sichern die langfristige Ergebnisqualität einer Institution

Maßnahmen zu Mitarbeitermotivation, Gesundheitsmanagement, Burnout-Prävention bis hin zum neuen Begriff Unternehmensbegeisterung sind Schlagworte, die in den letzten Jahren in den Gesprächen mit Personalentwicklern zu hören waren. Deutsche Behörden haben ihre Mitarbeiter neu entdeckt, und das hat einen einfachen Grund: Die Mitarbeiter in den Organisationen werden im Durchschnitt älter und immer weniger Mitarbeiter sollen das gleiche Arbeitsergebnis erwirtschaften. Durch den steigenden politischen Druck "schneller, höher, weiter" besteht oftmals sogar die Erfordernis, dass bei stagnierenden Mitarbeiterzahlen deutlich bessere Arbeitsergebnisse nicht nur gewünscht werden, sondern sogar notwendig sind, damit die Behörde nicht grundlegende Einschnitte in das eigene Tun hinnehmen muss.

In der Führung deutscher Behörden stellt man sich also die Frage: Wie binde ich Mitarbeiter stärker in die Ziele der eigenen Institution ein und begeistere diese für die anstehenden schwierigen Aufgaben? Mitarbeiter sollen damit nicht mehr ausschließlich zur Erfüllung ihrer Arbeitspflicht präsent sein, sondern mit einer hohen emotionalen Anbindung an ihren eigenen Arbeitgeber agieren und anstehende Probleme oder kreative Herausforderungen mit großer Begeisterung angehen.

Hierzu äußert sich Robert Berkemeyer, der als selbständiger "Unternehmensbegeisterer" mit Sitz in Gelsenkirchen dafür sorgt, dass genau diese emotionale Mitarbeiterbindung entsteht: "Deutsche Mitarbeiter in Unternehmen, aber auch in Behörden sollen in immer kürzerer Zeit immer mehr leisten - und das in immer höherer Qualität. Der Grund dafür ist ein ständig härter werdender Wettbewerb. Dieser Wettbewerb stellt sich in Behörden ähnlich dar wie in der freien Wirtschaft. Es ist der Wettbewerb um immer bessere und schnellere Ergebnisse. Auch Mitarbeiter in Behörden werden damit zum Unternehmer. Für Behörden und Institutionen halte ich diesen Ergebnis-Wettbewerb auch für durchaus richtig – schließlich werden hier die Steuergelder des Bürgers treuhänderisch eingesetzt. Daher geht das Interesse an einer erhöhten Effizienz der Mitarbeiter und Führungskräfte dort auch in Ordnung. Das Problem dabei: Dieser Wettbewerb wird nie von Computern gewonnen, nie von Konzepten oder einem guten Internetauftritt. Ein Wettbewerb wird immer von Menschen gewonnen. Wenn man also Projekte mit Herzblut realisieren möchte, gilt es erst einmal, in den Herzen der eigenen Mitarbeiter anzukommen!"

Unternehmensbegeisterung für Firmen und Behörden in Deutschland ist zunächst aber ein langfristiges Ziel, denn die Wirklichkeit der Arbeitswelt sieht gänzlich anders aus. Dies zeigen auch aktuelle Untersuchungen wie die Gallup-Studie zur Arbeitszufriedenheit. Die Studie des Gallup-Marktforschungsinstitutes geht der Frage nach, inwieweit deutsche Arbeitnehmer überhaupt eine emotionale Bindung zu ihrem eigenen Arbeitsplatz verspüren. Die Studie ergab für das Jahr 2020, dass nur 17 Prozent aller deutschen Arbeitnehmer wirklich begeistert von ihrer eigenen Tätigkeit sind. 68 Prozent machen nur Dienst nach Vorschrift und 15 Prozent haben sogar innerlich gekündigt. Für das Jahr 2021 werden ähnliche Ergebnisse erwartet. Die Gründe hierfür liegen im Wesentlichen in den Bereichen Führung und Kommunikation. Interessant dabei ist, dass eigentlich neun von zehn Angestellten in Deutschland mit der Arbeit, die sie ausführen, zufrieden sind. Für die Mehrheit der Beschäftigten steht auch die Vergütung in einem adäquaten Verhältnis zu ihrer Leistung. Marco Nink, Strategic Consultant bei Gallup, kommentiert: "Diese Zahlen zeigen ganz eindeutig, dass die Gründe für eine mangelnde emotionale Bindung nicht in den Rahmenbedingungen des Arbeitsverhältnisses liegen. Führungskräfte sind diejenigen, die in der Verantwortung stehen, da sie es sind, die das Arbeitsumfeld durch ihr Führungsverhalten prägen und gestalten."

**Beispiel aus einer Untersuchung von BERKEMEYER Unternehmensbegeisterung in einem Dezernat einer Bezirksregierung – Analyse einer Befragung von 45 Mitarbeitern und Führungskräften. Die nachfolgende Auflistung zeigt die Menge der genannten Probleme und ihre Schwerpunkte:**

**91 Führungsprobleme**

* Das klare Einnehmen der Führungsrolle wurde vermisst
* Eine mangelnde Arbeitseinstellung eines Teils der Mitarbeiter wurde konstatiert
* Die Kommunikation zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern wurde schlecht bewertet
* Lob, Anerkennung und Wertschätzung wurden vermisst
* Den Mitarbeitern fehlten Veränderungsimpulse von "oben"

**44 Prozessprobleme**

* Die Arbeitserledigung klappte nicht mehr – es existierten viele Überlastungssituationen
* Mitarbeiter bekamen Schwierigkeiten mit ihrem Zeitmanagement
* Mitarbeiter bemängelten ständig wechselnde Prioritäten ihrer Arbeitsaufgaben
* Entscheidungen durch Vorgesetzte dauerten den Mitarbeitern zu lang, sie wünschten sich mehr Selbstverantwortung
* Normale Arbeitsabläufe wurden ständig gestört

**39 Kommunikationsprobleme:**

* Insgesamt wurden eine bessere Zusammenarbeit und Absprache gewünscht
* Die persönliche Kommunikation sollte auf allen Ebenen verbessert werden
* Die Mitarbeiter wünschten sich eine gute Mischung zwischen lockerer und humorvoller Kommunikation und Ernsthaftigkeit in der Sache
* Die Mitarbeiter waren durch wenig stringente Besprechungen genervt

Wie aber gestalten deutsche Führungskräfte den Arbeitsalltag ihrer Mitarbeiter? Auch hier wirkt die von Gallup festgestellte Verteilung der emotionalen Bindung: Nur wenige Führungskräfte sind mit dem Herzen dabei, führen mit hohem Engagement und sind dazu auch noch fachlich interessiert und ausgebildet. Hierzu Unternehmensbegeisterer Berkemeyer: "Ich treffe in vielen meiner Seminare auf Führungskräfte, deren letztes Führungsseminar schon Jahrzehnte zurückliegt und die nicht mal ein aktuelles Buch zur Führungsthematik in ihrem Bücherschrank haben. Es besteht zwar ein grundsätzliches Interesse, dass es den Mitarbeitern gut geht, allerdings macht man sich in den Führungsetagen deutscher Behörden aus meiner Sicht zu wenig Gedanken, wie dies konkret umgesetzt werden könnte".

Die zwei bekanntesten Probleme, die eine Umsetzung von Unternehmensbegeisterung verhindern, sind der Mangel von Zeit und Geld. Hierfür werden in den Organisationen meist nur kurzfristige Lösungsansätze durchgeführt, die in ihrer Wirkung schnell verpuffen. Nachhaltige Maßnahmen zur Begeisterung von Mitarbeitern wirken aber nur langfristig, erfordern eine gute strategische Vorplanung und oftmals auch Investitionen, die sich erst auf lange Sicht auszahlen. Mitarbeitermotivation ist zwar nicht kompliziert, muss aber in einen Masterplan der Personalentwicklung eingebunden werden. Hier sind individuelle, auf die jeweilige Institution und die jeweilige Mitarbeitergruppe abgestimmte Maßnahmen notwendig. Dazu gehören neben intensiven Gesprächen zwischen Führungskräften und Mitarbeitern Seminare, Coachings, Workshops und Kommunikationstrainings. Dass mit Unternehmensbegeisterung in der freien Wirtschaft gutes Geld verdient werden kann, zeigen viele prominente Beispiele. Nicht ohne Grund ist dieses Thema für Firmen wie Google, Red Bull oder Apple ein wichtiger Baustein zum Erfolg. Vergleicht man die Kosten für die Begeisterung der Mitarbeiter mit den Fehlkosten für nicht oder schlecht erbrachte Arbeitsleistungen, wird schnell das Potenzial deutlich, das selbst für vordergründig teure Maßnahmen wie z.B. einem Seminar zur Mitarbeitermotivation freigesetzt werden kann.

Die so genannten "Global Player" in der Wirtschaft haben dieses Potenzial längst erkannt. Es gibt aber auch viele mittelständische Betriebe, die in eine persönliche, fachliche und kommunikative Weiterentwicklung ihrer Mitarbeiter investieren. Bernd Edeler, Vorstand der Vereinigten Hagelversicherung in Gießen, einem Spezialversicherer, der ausschließlich Landwirte gegen Ernteausfälle versichert, berichtet von seiner Idee zur Mitarbeiterentwicklung: "Ein gutes Produkt ist heutzutage eine selbstverständliche Voraussetzung. Konkrete Geschäfte und herausragende Erfolge entstehen für mich nur über gute Kommunikation. Deshalb sind wir daran interessiert, dass wir sowohl mit den Mitarbeitern intern als auch mit den Landwirten als unseren externen Kunden sehr gut kommunizieren. So führen wir zum Beispiel mit unseren Außendienstmitarbeitern nicht nur Verkaufsschulungen durch, sondern betreiben mit diesen eine systematische Persönlichkeitsentwicklung." Schmunzelnd fügt er hinzu: "Sogar ein Seminar mit dem Titel 'Wie aus meinen Träumen Ziele werden' war schon dabei."

Tatsächlich erreichte das Unternehmen in einer Mitarbeiterbegeisterungsanalyse, die von einem externen Institut durchgeführt wurde, Spitzenwerte. Bei der Vereinigten Hagelversicherung sind die Mitarbeiter die besten Fans ihres Unternehmens. Da die meisten von ihnen selbst eine landwirtschaftliche Ausbildung absolviert haben, wird die Identifikation mit dem Arbeitsinhalt noch verstärkt. In vielen Gebieten in Deutschland hat das Unternehmen hierdurch einen Marktanteil von deutlich über 50 Prozent erreicht.

Wie aber kann eine Behörde diese positiven Beispiele aus der Wirtschaft in ihre institutionelle Arbeitswelt übertragen? Voraussetzung dafür ist zunächst eine Unternehmensbegeisterung in Bezug auf die eigenen "Produkte". Mitarbeiter und Führungskräfte müssen sich mit dem Arbeitsauftrag ihrer Behörde voll identifizieren, damit der Motivationsschub auch Effekte auf die Arbeitsverbesserung hat. Danach liegt der Spielball klar im Feld der Führungskräfte. Diese haben die Aufgabe, für die Mitarbeiter durch eine gute Führung und Kommunikation ein Umfeld zu schaffen, in der Mitarbeiter mit unbändigem Spaß arbeiten können. Gefragt ist eine Arbeitsatmosphäre, die die Mitarbeiter zu einer außergewöhnlichen Wertschöpfung für ihre Institution inspiriert.

Viele Besucher von Behörden nehmen dagegen schon beim Betreten des Gebäudes ein wenig inspirierendes Umfeld wahr: Die klassische Behörde – gerade im sogenannten "Backoffice" – weist oft eine seit Jahrzehnten unveränderte Raumstruktur mit langen Gängen, muffigen Einzelbüros und verstaubtem Altmobiliar auf. In der freien Wirtschaft dagegen sieht man immer öfter ein Interieur nach dem Motto: "Die beste Innenarchitektur ist für die Mitarbeiter gerade gut genug!" In diesen Unternehmen gibt es eine Vielzahl von Kommunikationszonen, die auch intensiv genutzt werden. Da führen Mitarbeiter eine Besprechung mit einem Besucher auch gerne einmal auf einer gemütlichen Couch oder in der Cafeteria durch. Die Geschäftsführer meinen dazu lächelnd: "Für den Preis, den allein die Kaffeemaschine in dieser Ruhezone unseres Unternehmens kostet, richten Behörden ein ganzes Büro ein!" Anscheinend ist man dort aber der Meinung, dass sich diese Investition in die Mitarbeiter rechnet.

Der wesentliche Erfolgsfaktor in der freien Wirtschaft ist aber nicht die Hardware, die zur Unternehmensbegeisterung beiträgt. Der Erfolgsfaktor heißt "Kommunikation". Es ist die Art und Weise, wie Gespräche mit den Mitarbeitern ablaufen. Ein Beispiel: In vielen erfolgreichen Unternehmen wird Montagmorgens in der Teambesprechung von jedem Mitarbeiter offengelegt, wie hoch er ausgelastet ist. Anschließend wird die Projektarbeit so umverteilt, dass kein Mitarbeiter an seinem Arbeitsberg zugrunde geht. Für die Mitarbeiter dieser Unternehmen ist das dann auf die Dauer ein selbstverständlicher Vorgang, der tatsächlich gelebt wird. Damit führt eine gute und absolut offene Kommunikation in modernen Unternehmen zu besten Ergebnissen – mit dem Ziel, durch ein gutes und motivierendes Gesamtumfeld eine marktführende Position zu erreichen.

Wie sieht aber nun ein Konzept zur Entwicklung von Unternehmensbegeisterung für Behörden aus? Kann jede Institution diese Begeisterung entwickeln? Dazu der Gelsenkirchener Unternehmensbegeisterer Berkemeyer: "Jeder kann das. Die Frage ist nur, ob dieser Prozess tatsächlich ehrlich gewollt ist. Denn vor den Erfolg haben die Götter den Schweiß gesetzt. Zunächst muss festgestellt werden, was in der Behörde nicht so gut läuft und welche Probleme tatsächlich bestehen. Und dies nicht aus Sicht der Führungskräfte, sondern aus Sicht der Mitarbeiter. Wenn dann die Führung auch selbstkritisch gemeinsam mit den Mitarbeitern nach Lösungen sucht, um die eigene Organisation nach vorne bringen, kann Begeisterung gelingen. Meine Ziele dabei sind, dass die Mitarbeiter selbstverantwortlich als Problemlöser in ihrer Institution agieren und dass sinnvolle Spielregeln für den Umgang untereinander entwickelt werden. Letztlich möchte ich ein Bewusstsein dafür schaffen, dass sich alle Mitarbeiter aus freiem Willen noch einmal neu für ihren Arbeitgeber entscheiden und damit ihre Institution in eine erfolgreiche Zukunft tragen".

**Die wichtigsten Führungstipps zur Etablierung einer neuen Unternehmensbegeisterung für Behörden und Institutionen:**

**1. Analyse**

Führen Sie eine Mitarbeiter-Zufriedenheitsanalyse durch, in der Ihre Mitarbeiter offen die bestehenden Probleme benennen können.

**2. Aktivierung**

Aktivieren Sie Ihre Mitarbeiter, in dem Sie positive Impulse und Anreize zur persönlichen Veränderung geben.

**3. Kommunikationskompetenz**

Erstellen Sie für alle Mitarbeiter und Führungskräfte einen konkreten Personalentwicklungsplan, der spezifische Angebote zur Schulung von Kommunikations- und Führungskompetenz beinhaltet.

**4. Erkenntnisumsetzung**

Die aus den Schulungen gewonnen Erkenntnisse müssen dann in konkreten Projekten zur Problemlösung umgesetzt werden. Arbeiten Sie die von den Mitarbeitern genannten Problemschwerpunkte nach ihrer Priorität ab.

**5. Neue Ziele**

Setzen Sie sich nach der ersten Umsetzungsphase neue begeisternde Ziele – gemeinsam mit allen Mitarbeitern.

*Copyright: Robert Berkemeyer,* [*www.unternehmensbegeisterung.com*](http://www.unternehmensbegeisterung.com)*, 28.10.2021*