**Wettbewerbsvorteil Unternehmensbegeisterung**

Mitarbeiterzufriedenheit und Begeisterung sichern einen langfristigen unternehmerischen Erfolg

Maßnahmen zu Mitarbeitermotivation, Gesundheitsmanagement, Burnout-Prävention bis hin zum neuen Unternehmensziel Unternehmensbegeisterung sind Schlagworte, die in den letzten Jahren in den Gesprächen mit Personalentwicklern zu hören waren. Deutsche Unternehmen haben ihre Mitarbeiter neu entdeckt, und das hat einen einfachen Grund: Die Mitarbeiter in den Unternehmen werden im Durchschnitt älter und immer weniger Mitarbeiter sollen das gleiche Arbeitsergebnis erwirtschaften. Durch den steigenden Wettbewerbsdruck besteht oftmals sogar die Erfordernis, dass bei stagnierenden Mitarbeiterzahlen deutlich bessere Arbeitsergebnisse nicht nur gewünscht werden, sondern sogar wirtschaftlich notwendig sind, damit das Unternehmen überleben kann.

In der Führung deutscher Unternehmen stellt man sich also die Frage: Wie binde ich Mitarbeiter an das eigene Unternehmen und begeistere diese für die anstehenden Aufgaben? Mitarbeiter sollen damit nicht mehr ausschließlich zur Erfüllung ihrer Arbeitspflicht präsent sein, sondern mit einer hohen emotionalen Anbindung an ihr eigenes Unternehmen 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 sollen in immer kürzerer Zeit immer mehr leisten - und das in immer höherer Qualität. Grund ist dafür ist ein ständig härter werdender Wettbewerb. Dieser Wettbewerb wird aber nie von Maschinen gewonnen, nie von Konzepten oder einer guten Marke. Ein Wettbewerb wird immer von Menschen gewonnen. Wenn man also die Herzen der Kunden erreichen möchte, gilt es erst einmal, in den Herzen der eigenen Mitarbeiter anzukommen!"

Unternehmensbegeisterung 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 vergangene Jahr 2020, dass nur 17 Prozent aller deutschen Arbeitnehmer wirklich begeistert vom eigenen Unternehmen sind. 68 Prozent machen nur Dienst nach Vorschrift und 15 Prozent haben sogar innerlich gekündigt. Die Gründe hierfür liegen im Wesentlichen in den Bereichen Führung und Kommunikation. Interessant ist dabei, dass eigentlich neun von zehn Angestellten in Deutschland mit der Arbeit, die sie ausführen, zufrieden sind. Für die Mehrheit der Beschäftigten steht 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."

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 deutschen Führungsetagen aus meiner Sicht zu wenig Gedanken, wie dies konkret umgesetzt werden könnte".

Die zwei bekanntesten Probleme, die eine Umsetzung von Unternehmensbegeisterung verhindern, sind der kurzfristige Mangel von Zeit und Geld. Maßnahmen zur Begeisterung von Mitarbeitern wirken aber nur langfristig und erfordern eine gute strategische Vorplanung. Mitarbeitermotivation ist zwar nicht kompliziert, muss aber in einen Masterplan der Personalentwicklung eingebunden werden. Hier sind individuelle, auf das jeweilige Unternehmen und die jeweilige Mitarbeitergruppe abgestimmte Seminare, Coachings, Workshops und Kommunikationstrainings notwendig. Dass mit Unternehmensbegeisterung gutes Geld verdient werden kann, zeigen viele prominente Beispiele. Nicht ohne Grund ist dieses Thema für Firmen wie 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 Seminare zur Mitarbeitermotivation freigesetzt werden kann.

Die so genannten "Global Player" haben dieses Potenzial längst erkannt. Es gibt aber auch viele mittelständische Betriebe, die in 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.

Ein weiterer Mittelständler, die Firma Ton Gesellschaft für Objekteinrichtungen in Münster, betreibt Unternehmensbegeisterung auch durch den Verkauf ihrer Produkte. Dazu die Geschäftsführer Christian Wolf und Philipp Krüger: "Wir entwickeln für unsere Kunden eine Umfeldgestaltung, in der Mitarbeiter mit unbändigem Spaß arbeiten können. Wir verkaufen keinen Schreibtisch mit Bürodrehstuhl, sondern eine Arbeitsatmosphäre, die den Mitarbeiter unseres Kunden zu einer außergewöhnlichen Wertschöpfung für sein Unternehmen inspiriert". Was für die Kunden gilt, beweisen die Geschäftsführer von Ton mit ihren eigenen Mitarbeitern. Die besten Möbel sind für die Mitarbeiter gerade gut genug, im 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 lachen: "Für den Preis, den allein die Kaffeemaschine in dieser Ruhezone unseres Unternehmens kostet, richten andere ein ganzes Büro ein!" Aber es ist nicht nur die Hardware, die zur Unternehmensbegeisterung bei Ton beiträgt. Es ist auch die Art und Weise, wie Gespräche mit den Mitarbeitern ablaufen. So 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 ein inzwischen selbstverständlicher Vorgang, der tatsächlich gelebt wird. Damit führen eine gute und absolut offene Kommunikation bei Ton Objekteinrichtungen zu besten Ergebnissen - das Unternehmen ist in der Region marktführend.

Wie sieht aber nun ein Konzept zur Entwicklung von Unternehmensbegeisterung aus? Kann jedes Unternehmen 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 im Unternehmen nicht so gut läuft, welche Probleme tatsächlich bestehen. Und dies nicht aus Sicht der Geschäftsführung, sondern aus Sicht der Mitarbeiter. Wenn dann die Führung auch selbstkritisch gemeinsam mit den Mitarbeitern nach Lösungen sucht, die das Unternehmen nach vorne bringen, kann Begeisterung gelingen. Meine Ziele dabei sind, dass die Mitarbeiter selbstverantwortlich als Problemlöser im Unternehmen 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 das Unternehmen entscheiden und dieses in eine erfolgreiche Zukunft tragen".

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