

# WENN IHR UNTERNEHMEN EIN RENNPFERD WÄRE...

## ... WÜRDE IHRE BELEGSCHAFT DARAUFSETZEN?

**Für die Unternehmen in Deutschland zeichnet die Statistik ein trübes Bild. Die Identifikation der Belegschaften mit dem eigenen Unternehmen ist durchgewachsen; Tendenz sinkend – Begeisterung sieht anders aus.**

Seit Kurzem gibt es einen neuen Begriff – Employee Experience. Dahinter verbirgt sich Mitarbeitererlebnis oder Mitarbeitererfahrung. Er steht dafür, wie es um das Verhältnis zwischen Chef und Mitarbeitenden in einer Firma bestellt ist. Es geht um die Identifikation und die Frage, wie Mitarbeitende an ein Unternehmen gebunden werden können, damit sie bleiben. Hinter Employee Experience stecken bittere Wahrheiten. Das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) hat bedrückende Zahlen vorgelegt. Der Kampf um die Talente wird heftiger, gleichzeitig steigt die Gefahr, diese guten Leute zu verlieren.

Nur noch 13 Prozent der deutschen Angestellten fühlen sich mit ihrem Arbeitgeber verbunden. So sagt es der aktuelle „Gallup Engagement Index GEI“. So schlecht war er seit zehn Jahren nicht mehr. Knapp zwei Drittel sind mehr oder weniger offen auf der Suche nach einem neuen Job. Das sind diejenigen, die Dienst nach Vorschrift machen. Böse Stimmen bezeichnen dieses Verhalten als freizeitorientierte Schonhaltung. Hier schlummert eine Erkenntnis aus der Arbeitspsychologie: Beschäftigung ist die kreative Flucht vor der

Arbeit. Der Satz eines Chefs „Mein Team kann froh sein, dass ich Sie beschäftige“ ist eine Denkweise aus dem vergangenen Jahrtausend. Die Wahrheit heute: Die Guten gehen zuerst, die Anderen bleiben.

**„RUTSCH MIR DOCH DEN BUCKEL RUNTER“**  
Was ist zu tun? Das, was im Privatleben gilt, legen Menschen verständlicherweise auch im Beruf als Richtschnur an. Wenn ich etwas im Internet bestelle, kann ich den Weg meiner Ware im Detail nachverfolgen. Bewerbe ich mich in meiner Firma um eine Weiterbildung, liegen die Wege der Entscheidung oft wochenlang im Nebel. Kein Wunder, dass sich Frust aufstaut. Oft jазzen Trainer und Berater Identifikation in unerreichbare Motivationshöhen; vor allem vorbei an denen, die es betrifft – das Team. „Die Mitarbeitenden sollen sich am Freitag schon auf den Montag freuen“, erklärte Kira Biljes vom IT-Beratungsunternehmen Mindsquare kürzlich. Ob das der Weg ist? Die Personalchefin eines privaten Bahnunternehmens erklärte, dass ihr Chef dem Irrglauben aufgesessen war, seine Mitarbeitenden würden morgens freudig aus dem Bett springen. Das ist Managementgedudel mit wenig Bezug

zur Wirklichkeit. Mittlerweile ist die Firma bankrott, der betroffene Chef orakelt jetzt im Dienste einer Autobahngesellschaft weiter. Kein Wunder, wenn die Belegschaft denkt: Rutsch mir doch den Buckel runter – oder schlimmer.

## ES BRAUCHT DIE BEREITSCHAFT ZUR WAHRHEIT

Ein erster Schritt ist die Bereitschaft zur Wahrheit, um herauszufinden, wie das Team tickt, wo eventuell der Schuh drücken könnte. Die Identifikation der eigenen Belegschaft zu kennen, ist ein wesentliches Mittel, Defizite zu erkennen und auszugleichen:

- Wie ist die Stimmung im Team?
- Was wird gesagt, was nicht?
- Welche Tabuthemen gibt es, über die nicht gesprochen wird?

Oft soll Aktionismus überdecken, dass an einem Verändern kein Interesse besteht. „Entwickeln Sie ein Teaming-Konzept“, erklärte mir der Vorstand einer Krankenkasse. „Aber nur ein bisschen – am besten Teaming ohne Teaming. Machen Sie bloß nicht die Pferde scheu.“ Auf mein Erstaunen erklärte er: „Damit Sie verstehen, was wir tun. Wir praktizieren bei uns sicherheitsorientiertes Unglücklichsein.“ Da hatte ich keine Fragen mehr zur Identifikation des Teams.

Ein Klassiker an Teaming-Tagen ist der Gang in einen Klettergarten. Dort soll das Team durch das gemeinsame Erleben zusammengeschweißt werden. Kaum jemand beachtet, dass etwa ein Drittel der Menschen Höhenangst hat, die das Spektakel nur mit Widerwillen absolvieren. Beim Paintball-Geballere durfte ich erleben, wie sich die Aggression zwischen den Gruppen mit jeder Runde weiter aufschaukelte. Als die Gegner kurz davorstanden, aufeinander loszugehen, konnte ich nur mit größter Mühe eine Schlägerei verhindern.

## ES GEHT UM BARES GELD

Bei der Identifikation Ihres Teams geht es um bares Geld. Stellen Sie sich vor, in einem Ihrer Mitarbeitenden schlummert eine Zehn-Millionen-Euro-Idee. Tief verborgen trägt er sie im Herzen, traut sich nicht, bei Zielgesprächen darüber zu reden. So wächst der Frust, bis dieser Mitarbeitende mit seiner Idee zum Wettbewerber wechselt. Dort finden seine Gedanken Gehör. So schaffen wir uns selbst Konkurrenz. Die Flamme des Neuen und der Identifikation brennt selten auf dem Öl der Vergangenheit. Erneuerer sind oft mit den drei großen „B“s konfrontiert:

- Belächelt
- Bekämpft
- Bewundert

Das Neue wird zunächst als Schnapsidee abgetan. Ein typischer Satz: „Was soll der Blödsinn?“ Hilft das nicht, wächst der Widerstand: „Wollen wir doch mal sehen, ob sich dieser Nonsens durchsetzt!“ In dem Moment, in dem der Erfolg des Neuen nicht mehr wegzudiskutieren ist, bricht der Widerstand in sich zusammen. Plötzlich heißt es: „Ich habe ja immer an diese Idee geglaubt!“

## Stefan Kerzel

Autor Stefan Kerzel ist Unternehmensentwickler, Keynote-Speaker und Sachbuchautor. Zusammen mit inhabergeführten Unternehmen entwickelt er Konzepte für Führen, Digitalisierung, Changemanagement, Organisationsentwicklung und Firmennachfolge. Dieser Text ist eine Zusammenfassung aus Stefan Kerzels Buch „Meilensteine der Unternehmensentwicklung – Kurs halten im Sturm des Wandels“ und seinem Podcast Stefan Kerzel Unternehmerpodcast.



Grundlage des Neuen ist die Erfahrung, die mit zündenden Ideen gespeist und am Leben erhalten wird. „Tradition bedeutet, die Flamme weiterzugeben, nicht, die Asche zu bewahren.“

## DIE GEMEINSAME IDENTIFIKATION ALS KLAMMER

1961 verkündete US-Präsident Kennedy seine Vision, bis Ende des Jahrzehnts einen Amerikaner auf den Mond und gesund wieder zurückzubringen. Die USA identifizierten sich mit dieser Idee. Fortan konnten alle ihre Tätigkeit als Teil eines großen Ganzen ansehen. Der Flug zum Erdtrabanten war kein Zuckerschlecken. Auf dem Weg zum Mond haben die Amerikaner aberwitzige Fehler gemacht. Es herrschte das Lernprinzip „Versuch und Irrtum“, die Identifikation war die Klammer. Erst aus der Rückschau kommt der gegangene Weg leicht vor, fallen uns bessere Alternativen ein. Doch im Anfang muss er gewagt werden. „Man kann niemanden überholen, wenn man in seine Fußstapfen tritt.“ So beschrieb das der Regisseur François Truffaut.

Trotzdem: Konzerne, Politik und Bürger der USA zogen beim Flug zum Mond an einem Strang. Erst setzte der Präsident die Idee in die Welt, danach fragte er, wie sie Wirklichkeit werden könne. „Nicht weil es schwer ist, wagen wir es nicht, sondern weil wir es nicht wagen, ist es schwer.“ So formulierte der römische Dichter Lucius Annaeus Seneca. Kennedy setzte noch einen drauf: „Nicht, weil es leicht ist, tun wir es, sondern weil es schwer ist!“ Das funktioniert nur außerhalb des Windschattens der Vorausgehenden. Etwas rustikaler ausgedrückt: Wer ständig der Meute nachläuft, folgt immer nur den Ärschen. Wer den Wandel in die Welt bringen will, muss wissen, dass das Gelingen in der Identifikation mit dem Ziel und im Überwinden von Widerständen liegt.

Wie sehr identifiziert sich Ihr Team mit Ihrem Unternehmen? Damit Ihre Belegschaft sich mit Leib und Seele mit Ihrem Unternehmen identifiziert, müssen Sie wissen, wie zufrieden Ihre Mitarbeitenden sind und bleiben. Damit Ihr Team auf Ihr Unternehmen setzt, wenn es ein Rennpferd wäre. ■

[www.stefankerzel.com](http://www.stefankerzel.com)

STEFAN KERZEL