



Titelthema

# In die Beziehung der Mitarbeiter\*innen investieren

## Wie eine gute Unternehmenskultur und -kommunikation Mitarbeiter\*innen zufriedener macht

Mitarbeitende als Markenbotschafter\*innen. Wer sich als Mitarbeiter\*in bei einem Unternehmen wohl fühlt, der/die trägt diese Zufriedenheit auch nach außen. Besser geht es doch gar nicht. Julia Kiener und Lisa Zöfgen haben die Beratungsagentur **Pommes al dente** gegründet, um Unternehmen hier zu helfen. SHE works! sprach mit ihnen über Unternehmenskommunikation und über die Beziehung zu den eigenen Mitarbeiter\*innen.

**Lisa und Julia, warum ist eine ganzheitliche Beratung aus eurer Sicht so wichtig für eine gelungene Beratung und damit auch für eine gelungene Unternehmenskultur?**

**Lisa:** Für uns gehen Unternehmenskultur und -kommunikation – intern wie extern – Hand in Hand. Nicht nur, weil es Kommunikation braucht, um eine Kultur zu transportieren, sondern auch, weil Kultur die Kommunikation in einem Unternehmen prägt.

**Julia:** In Unternehmen gehen extrem viel Potenzial und Wissen verloren, wenn sie nicht richtig kommunizieren. Und, wie Lisa schon sagte, auch die Chance auf eine verankerte, sich stetig weiter entwickelnde Unternehmenskultur. Die DNA eines Unternehmens machen in der Regel nicht die Produkte oder Dienstleistungen aus, die es anbietet – sondern die Menschen, die dafür sorgen, dass der Laden läuft. Und zwar nicht nur die in Führungspositionen, sondern alle Mitarbei-



ter\*innen. Daher betrachten wir Unternehmen und ihre Mitarbeitenden als ein Ganzes, nicht als getrennte Abteilungen oder Hierarchieebenen.

### Woran scheitern eurer Meinung nach häufig die Unternehmenskultur und –kommunikation?

**Julia:** Es gibt viele potenzielle Knackpunkte – in beiden Bereichen. Die Kultur ist aus meiner Perspektive an dem Thema Kommunikation aufgehängt. Wo keine gute, offene und transparente Kommunikation herrscht, kann eine gute Kultur nur schwer entstehen. Die Kommunikation und die Art, wie wir kommunizieren, haben sich in den vergangenen Jahren extrem gewandelt. Unsere Welt wird immer komplexer – genau wie die Kanäle, über die wir kommunizieren können. Und nur, weil wir grundsätzlich jedes Werkzeug

dazu an die Hand bekommen haben, miteinander Informationen auszutauschen, wissen wir noch lange nicht, wie wir es benutzen können. Um aber auf das Thema Kultur zurückzukommen: Sie ist etwas, das auf Basis von Werten, die sich im Übrigen auch immer weiterentwickeln, einer Mission und Vision wächst und sich immer im Wandel befindet. Wofür steht ein Unternehmen, wo will es hin? Hinzu kommen die Mitarbeitenden, die – jede\*r für sich – neue Aspekte mitbringen.

### Warum wirkt sich eine fehlende, nicht zeitgemäße oder unvollständige Unternehmenskultur negativ auf die Mitarbeiter\*innen aus?

**Julia:** Niemand hält sich gern in einer Umgebung auf und bemüht sich dort, Leistung zu erbringen, wenn sie oder er sich nicht wohlfühlt und mit der Stimmung resonie-

ren kann. Wir geben unsere eigenen Werte und Prinzipien ja nicht an der Bürotür ab. Wenn ich als Mitarbeiterin demnach für ein Unternehmen arbeite, in dem mir nicht auf Augenhöhe begegnet wird, fällt es mir schwer, mich wertgeschätzt oder wohlzufühlen. Arbeit wird für uns Menschen immer weniger zu einer reinen Beschäftigungsmaßnahme, die uns die Brötchen bezahlt, sondern soll – insbesondere für die kommenden Generationen – auch immer einen Sinn erfüllen. Damit meine ich nicht, dass jede\*r den Anspruch hat, die Welt mit dem eigenen Tun zu retten, sondern vielmehr, dass die Arbeit sich für die\*den Einzelne\*n sinnvoll anfühlt. Das tut sie nicht, wenn ich als Mitarbeitende nicht in einer Umgebung bin, in die ich meine eigene Perspektive einbringen kann und nicht auf meine individuellen Bedürfnisse eingegangen wird.

**Woran erkenne ich als Arbeitgeber, dass etwas nicht stimmt? Gibt es Red Flags, die mich warnen, wenn meine Beschäftigten unzufrieden sind?**

**Lisa:** Das Wichtigste ist, es überhaupt erkennen zu wollen und die Sensibilität dafür aufzubringen – am besten bevor sich vielleicht sogar schon Frust im Team breit macht. Neben schlechter Stimmung ist aber auch die Arbeitsleistung ein guter Indikator. Sinkt diese, passieren mehr Fehler oder ist die Qualität schwankend, sind das alles Anzeichen dafür, dass es hakt. In den allermeisten Fällen ist der Ursprung dafür nicht darin zu finden, dass ein\*e Mitarbeiter\*in schlicht keine Lust mehr hat, sondern es steckt mehr dahinter. Das verstehen zu wollen, statt einem Teammitglied etwa Faulheit zu unterstellen, kann Wunder bewirken. Insbesondere dann, wenn eine Führungskraft selbst bereit dazu ist, Feedback – positiv wie negativ – entgegenzunehmen.

**Wie kann ich ergründen, woran es liegt?**

**Julia:** Wie Lisa schon sagte, wichtig ist, als Führungskraft bereit zu sein, Probleme sehen zu wollen – auch und gerade bei sich selbst. Eine Strategie können regelmäßige Feedbacks – in beide Richtungen – sein. Mitarbeiter\*innen-Gespräche werden in erstaunlich vielen Unternehmen noch immer nur als Möglichkeit be-

trachtet, Kritik (positiv wie negativ) "nach unten" zu richten. Ich kenne viele Angestellte, die regelrecht Angst vor dieser Art Gespräch haben. Es gibt verschiedene Feedback-Strategien, aber eine ist etwa ein 90-Grad-Feedback. Es ist genauso ein Vieraugengespräch, basiert allerdings auf einem Fragebogen, den beide Parteien – Führungskraft und Mitarbeiter\*in – ausfüllen und sich dabei zum einen selbst beurteilen und zum anderen das Gegenüber. Statt nur in eine Richtung zu bewerten, werden die Ergebnisse der Fragen gemeinsam besprochen und miteinander verglichen. Das bietet eine tolle Möglichkeit, das eigene Selbst- und Fremdbild miteinander abzugleichen.

**Und wie gehe ich die Probleme dann an? Ist es sinnvoll, mir direkt eine Beratungsagentur zu suchen, oder kann ich es als Arbeitgeber auch erst mal allein versuchen?**

**Lisa:** Das kommt ganz darauf an. Wenn es kleine Probleme sind, können diese oft im Team geregelt werden – es gibt viele tolle Ressourcen, die auch ohne externe Hilfe Impulse liefern können. Eine Beratungsagentur hinzuzuziehen ist insbesondere dann sinnvoll, wenn Unternehmen das Gefühl haben, dass sie sich selbst im Kreis drehen und gelernte Strukturen, die sie aufbrechen wollen, nicht aufbrechen können. Berater\*innen sind – im Gegensatz zu den Personen in einer Firma – nicht betriebs-

blind und können so blinde Flecken schneller und besser aufdecken.

**Das klingt alles so, als wäre eine gute Unternehmenskultur und –kommunikation das Allheilmittel, um Mitarbeiter\*innen zufriedenzustellen und sie damit an das Unternehmen zu binden. Im "War for Talents" ist das ein wichtiger Faktor für langfristige Erfolge. Aber ist es mit der Einführung neuer Strategien einfach so getan, die Beschäftigten sind zufrieden und bleiben so langfristig im Unternehmen?**

**Julia:** Ganz klares "Nein". Wie in jede Beziehung muss auch in die Beziehung zu den eigenen Mitarbeitenden ständig investiert werden. Nicht nur die Personen in einem Unternehmen selbst entwickeln sich stetig weiter, auch die Welt um ein Unternehmen umher. Etwas, was heute funktioniert, kann morgen wie ein starres Korsett wirken.

**Wenn ich als Unternehmen meine Unternehmenskultur authentisch lebe und meine Mitarbeiter\*innen dadurch für mich begeistern kann, ist das ein wichtiger Baustein. Aber wie kann ich das auch nach außen transportieren, um neue Fachkräfte für mich zu gewinnen?**

**Lisa:** Warum nicht genau die sprechen lassen, die am authentischsten über das Unternehmen sprechen können: die

Lisa Zöfgen und Julia Kiener / Foto: Nathalie Podena



Die Wahl-Münchnerin Lisa Zöfgen zog es nach ihrem dualen Studium in International Business 2015 in die Hamburger Agentur Elbkind. Danach leitete die 30-Jährige das Marketing bei dem Berliner E-Commerce Start-up caseable und beim HR Tech-Start-up Truffls, bevor sie sich 2020 als Marketing-Beraterin selbstständig machte. Seitdem und bis zur Gründung der Beratungsagentur „Pommes al dente“ beriet sie Unternehmen hinsichtlich ihrer Social Media und Content Marketing-Aktivitäten, zuletzt mit einem besonderen Fokus auf das Thema „Personal Branding“.

Die 32-jährige Wahl-Hamburgerin Julia Kiener arbeitete, nach ihrer Zeit als Lang- und Kurzstreckenflugbegleiterin bei der Lufthansa, ihrem journalistischen Volontariat bei der Springer Götz Media GmbH, ihrer Zeit als Social-Media-Beraterin für Google und in der Hamburger Agentur Faktor 3, zuletzt als freie Beraterin für Social-Media-Kommunikation und -Marketing. Neben ihrer neuen Tätigkeit als Geschäftsführerin von „Pommes al dente“ absolviert sie derzeit ihr Studium zur Kommunikationspsychologin B. Sc., um das Thema Kommunikation noch ganzheitlicher zu verstehen und ihre Kund\*innen dahingehend noch fundierter beraten zu können.

Mitarbeiter\*innen. Zufriedene Mitarbeiter\*innen erzählen gerne von ihrem Arbeitgeber, insbesondere wenn sie das Gefühl bekommen, dass sie dadurch selbst an Sichtbarkeit dazugewinnen. Das kann intrinsisch motiviert sein, kann aber auch bewusst von Unternehmen initiiert werden, beispielsweise durch Corporate

Influencer-Programme. Diese trainieren Mitarbeiter\*innen darin, ihre eigene Expertise, Erfahrungen und die eigene Arbeit über Plattformen wie LinkedIn nach außen zu tragen und so – ganz natürlich und ohne den Einsatz von affektierten Image-Kampagnen – für ihr Unternehmen zu werben. Die beste Werbebotschaft

sind eben die Menschen in den Unternehmen selbst.

**Vielen Dank für das Gespräch!**