

**BLICKPUNKT:**  
**INTERNE KOMMUNIKATION**

## **Wertschätzung kann man nicht kaufen**

**Aber ein Schlüssel zum Erfolg ist die Interne Kommunikation auf Augenhöhe. Sie muss als interdisziplinäre Gesamtaufgabe eines Unternehmens umgesetzt werden.**

**von Michael Kalthoff-Mahnke**

Das Meinungsforschungsinstitut Gallup veröffentlicht seit 2001 in regelmäßigen Abständen einen Mitarbeiter Engagement Index. Immer wieder unterstreicht dieser,

- dass die Bindung eines erheblichen Teils von Mitarbeitern an ihre Unternehmen eher gering ausgeprägt bis nicht vorhanden ist,
- dass die Anzahl der Mitarbeiter, die innerlich gekündigt haben, hoch ist,
- dass die Loyalität zum Arbeitgeber sinkt und
- dass der gesamtwirtschaftliche Schaden dadurch in die Milliarden geht.
- 

Die Zahlen lassen stets aufhorchen, aber bis heute hat sich wenig an der Tatsache geändert. Im Gegenteil: Die Gallup-Zahlen und mittlerweile auch noch andere Befragungsergebnisse sprechen dieselbe, negative Sprache.

Ist es also menschlich,

- sich nicht mit seinem Arbeitsplatz zu identifizieren,
- die Ziele seines Unternehmens nicht zu teilen,
- die Loyalität zu einem Arbeitgeber nur so lange zu zeigen, bis der nächste mit einem besseren (Gehalts-) Angebot um die Ecke kommt?

Ich will gar nichts bekritteln, jeder ist seines Glückes Schmied. Aber damit lässt sich kein Unternehmen erfolgreich führen – und so wird man selbst aber auch nicht glücklich in dieser Zeit, die einen Großteil des Erwachsenenlebens ausmacht.

Glücklicherweise gibt es aber ja noch die Befragten,

- die mit ihrem Arbeitsplatz zufrieden sind,
- die loyal zum Arbeitgeber stehen (auch in Krisenzeiten),
- für die hohe Gehälter nicht allein motivieren.

Sie sind im Grunde die "guten Beispiele", wie nachhaltig erfolgreiche Unternehmen ihre eigenen ökonomischen Ziele und die Bedürfnisse seiner Mitarbeiter in Kongruenz bringen. Aber wo liegen liegen Gründe?

Fragt man dort nach, warum dies so ist, fällt auf, dass neben guten wirtschaftlichen Rahmenbedingungen immer wieder die Unternehmenskultur als Hauptfaktor für Erfolg und Zufriedenheit beschrieben wird. Und zwar eine Unternehmenskultur, in der ein hohes Maß an individueller und kollektiver Wertschätzung und eine offenen, dialogische Kommunikation auf Augenhöhe prägend ist.

Beides kann man nicht kaufen. Unternehmen, die mal eben ihre Unternehmenskultur modernisieren wollten, sind damit gescheitert.

### **Wertschätzende Unternehmenskultur/Kommunikation ist ein langer, herausfordernder Prozess mit der Bereitschaft zu Verhaltensänderungen**

Eine Veränderung hin zu einer wertschätzenden, kommunikativen Unternehmenskultur ist ein langsamer Prozess, eine Herausforderung für Management und Mitarbeiter, die grundtief Verhaltensänderungen braucht. Eine davon lautet:

**"Wie es in den Wald hinein schallt, so schallt es auch wieder heraus!"**

Oder: **"Was du willst, was man dir (nicht) tu', das füg' auch keinem andern zu!"**

Klingt vertraut, oder? Es geht also um grundlegende Muster eines zutiefst menschlichen und fairen Umgangs miteinander über Hierarchien und Abteilungsgrenzen hinweg.

Eine offene, transparente, dialogische und wertschätzende Interne Kommunikation ist in diesem Prozess der Transmissionsriemen. Er versorgt das soziale System Unternehmen mit "Nahrung" – sprich: mit Information – und alle Beteiligten gleichermaßen in unterschiedlichen Formen .

Für die Internen Kommunikatoren steht damit eine große Herausforderung vor der Tür: Aus dem Informationsvermittler wird ein Kommunikationsbegleiter, der neben der fachlichen Kompetenz mit einem hohem Maß an Empathie und eigener Wertschätzung ausgestattet ist. Sie müssen immer wieder die Informations- und Kommunikationsströme im Unternehmen ausloten und durch Inhalte unterschiedlicher Art (Strategie, Produkte, Socializing, etc.) neue Impulse setzen. Hier stehen mittlerweile zwar mediale Formate wie Mitarbeiterzeitung, Social Intranets und andere zur Verfügung – es gilt jedoch, diese "Soloinstrumente" zu orchestrieren. Vielleicht sogar noch mehr: sie auf Wirkung und Wirkungslosigkeit zu untersuchen – gerade im Hinblick auf wertschätzende Kommunikation.

### **Immer die Voraussetzung: Wertschätzung füreinander**

Die Interne Kommunikation, als Disziplin der Unternehmenskommunikation, hat in ihrer Geschichte bereits diverse Aufs und Abs erlebt. Nunmehr hat sie die große Chance, sich zu einer interdisziplinären, über Abteilungsgrenzen hinweg wirkenden Gesamtaufgabe zu entwickeln. Die Gesamtaufgabe nämlich, dass alle in einem Boot sitzen und jeder über Wohl und Wehe eines Unternehmens – jeder auf seine Art – mitentscheiden kann. Dazu bedarf es natürlich der Wertschätzung füreinander!

---

**Michael Kalthoff-Mahnke** ist Inhaber von kalthoff-mahnkeKOMMUNIKATION. Er berät und begleitet Unternehmen und Organisationen bei der Konzeption und Umsetzung von Kommunikationsprojekten, insbesondere im Corporate Publishing und Content Management. Seine thematischen Schwerpunkte sind Interne Kommunikation und Verbändekommunikation.

**Kontakt:** Am Südwestfriedhof 8 | 44137 Dortmund | Fon 0231 721 3098 | mobil 0171 8362 410 | eMail post@kalthoff-mahnke.de | www.kalthoff-mahnke.de