

Vertrauensvolle Kommunikation – ein Wert für Organisationen

Katja Köhler
09.10.2024



STARK IN NRW



FÜR
BETRIEBE

Wir gestalten Veränderungsprozesse

und arbeiten für betriebliche Interessenvertretungen und im gemeinsamen Auftrag von Geschäftsleitung und Betriebsrat, Personalrat oder Mitarbeitervertretung.

UNSER
AUFTRAG UND
STRUKTUR

**Gestaltung
und Förderung**
eines sozialverträglichen
Strukturwandels in NRW

FÜR
INTERESSEN-
VERTRETUNGEN

**Wir arbeiten flächen-
deckend in NRW**
und bieten ein leistungsstarkes
Beratungs- und Bildungsangebot
für Interessenvertretungen in
Nordrhein-Westfalen

UNSER
FOKUS:

Innovations- und Veränderungsprozesse

Wir gestalten betriebliche Innovations- und Veränderungsprozesse zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen und Sicherung von Beschäftigung

**Wir begleiten und
unterstützen
Landesaktivitäten**

**Wir sind eine vom Ministerium für
Arbeit, Gesundheit und Soziales des
Landes NRW und von den
Gewerkschaften geförderte Einrichtung**



Katja Köhler Beraterin und Regionalleiterin



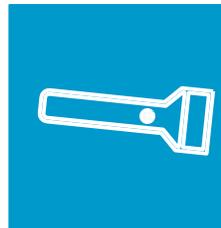
Arbeits- und Gesundheitsschutz

- Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM)
- Gefährdungsbeurteilung physischer und psychischer Belastungen
- Umzug, Neugbau, Büroraumkonzepte



Arbeit und Organisation

- Begleitung von Change-Prozessen, Organisationsentwicklungsprozesse
- New work, agile Arbeit, Desksharing, Teamvereinbarungen
- Personalentwicklung, Learning-Management Systeme
- Interessenausgleich und Sozialplan



- Systemischer Coach für Organisationsentwicklung, Ineko Institut Universität Köln
- MBSR-Lehrerin, Institut für Achtsamkeit Bedburg
- Fascilitation und leadership, Kommunikationslotsen



0211 179310 0



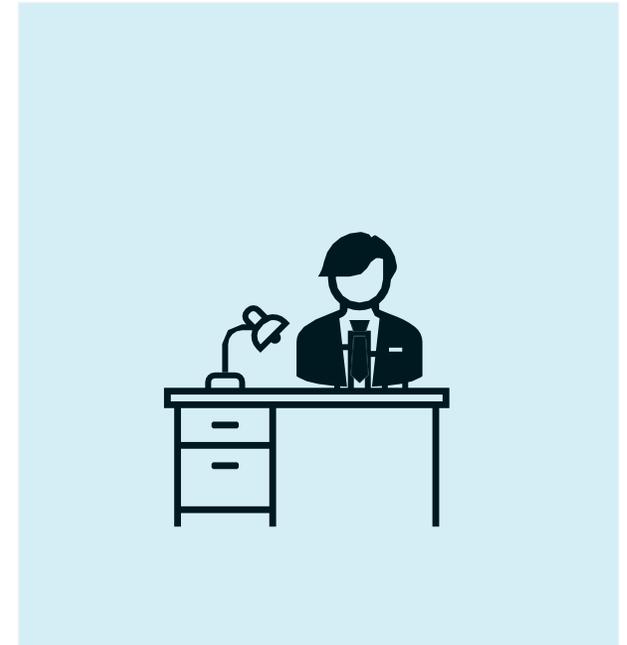
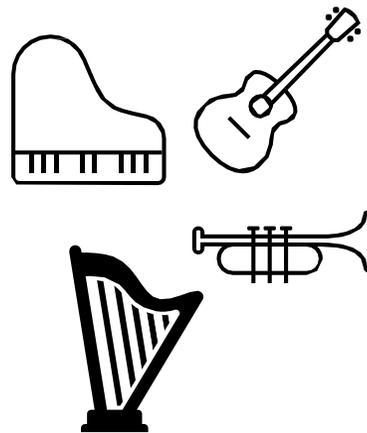
katja.koehler@tbs-nrw.de

1. Bedeutung von Kommunikation für Organisationen
2. Was braucht es für wirkungsvolle Kommunikation?
3. Welche Rahmenbedingungen fördern eine Kommunikationskultur?

Bedeutung der Kommunikation: Was sagt die Gesetzgeberin?



**Gefährdungsbeurteilung
psychischer Belastungen**



Informationen

- fehlen
- sind unzureichend bzw. lückenhaft
- ungünstig dargeboten (z. B. sprachlich) oder
- zu umfangreich



Arbeitsorganisation	Bedingungen, unter denen von einer Gefährdung durch psychische Belastung auszugehen ist
Kommunikation, Kooperation	<ul style="list-style-type: none">• unzureichende Möglichkeiten zum fachlichen Austausch, zur Abstimmung, Zusammenarbeit und Unterstützung (z. B. Einzelarbeitsplatz, bei mobilem Arbeiten, Homeoffice)



Quelle: Gemeinsame Deutsche Arbeitsschutzstrategie (2022): Berücksichtigung psychischer Belastungen in der Gefährdungsbeurteilung. Berlin.

Kollegen und Kolleginnen

- unzureichende Möglichkeiten zum sozialen Austausch
- mangelnde soziale Unterstützung (z. B. fehlende Hilfeleistung, kein Zuspruch)
- häufige Streitigkeiten, Konflikte, Aggressionen und Gewalt
- destruktives Verhalten (Herabwürdigung, Bloßstellen, Beschimpfen, soziale Ausgrenzung, Diskriminierung, Belästigung)
- Zulassen von destruktivem Verhalten

Vorgesetzte zu Mitarbeitenden

- fehlende Rückmeldung und Anerkennung
- unzureichende Möglichkeiten zum sozialen Austausch
- mangelnde soziale Unterstützung (z. B. fehlende Hilfeleistung, kein Zuspruch)
- häufige Streitigkeiten, Konflikte, Aggressionen oder Gewalt
- destruktives Verhalten (Herabwürdigung, Bloßstellen, Beschimpfen, soziale Ausgrenzung, Diskriminierung, Belästigung)
- Zulassen von destruktivem Verhalten



Arbeitsgesetze

Mutterschutzgesetz
Betriebsverfassungsgesetz
HinweisgeberschutzG
EntgelttransparenzG
KündigungsschutzG
und andere Gesetze

105. Auflage
2024

Beck-Texte im dtv

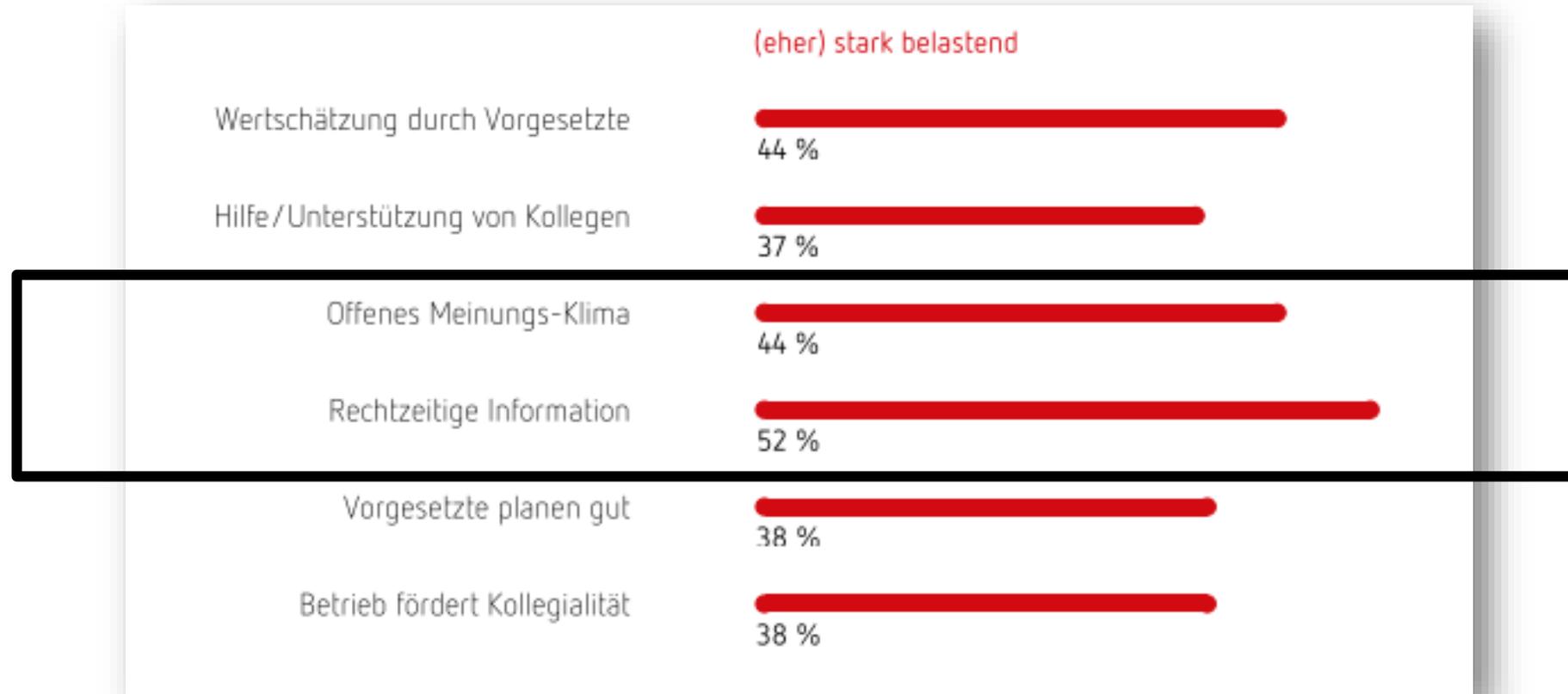
Die Kommunikation im Betrieb wird mit zwei Fragen erfasst.

Zum einen wird danach gefragt, **inwiefern rechtzeitig über arbeitsrelevante Entscheidungen informiert wird.**

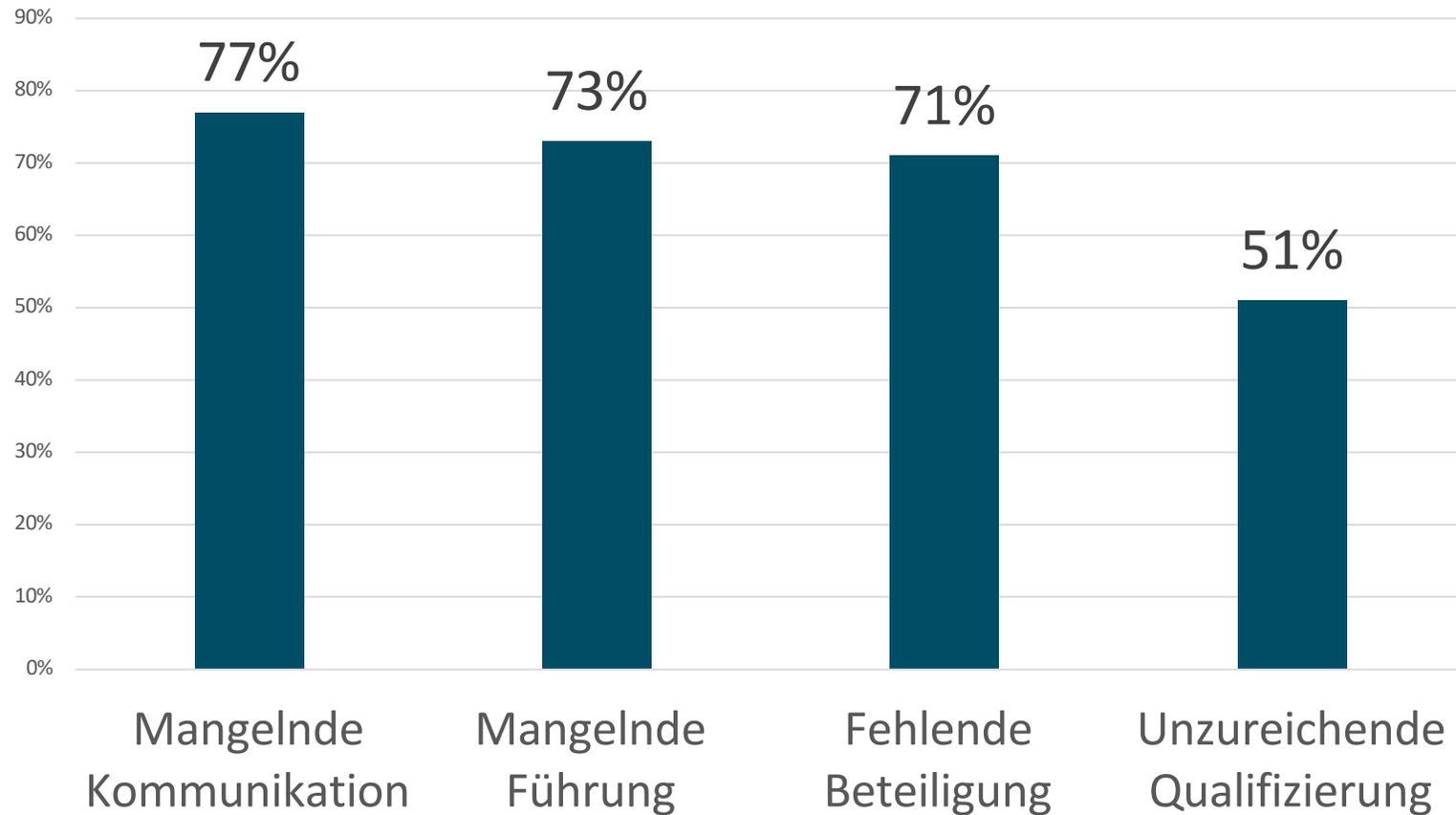
Und zum anderen wird die Frage gestellt, ob im Betrieb ein offenes Meinungsklima vorherrscht, d.h. **ob Beschäftigte sich trauen, Probleme auch gegenüber Vorgesetzten anzusprechen.**



Wenn die Faktoren nur in geringem Maß oder gar nicht gegeben sind, empfinde ich das eher als (stark) belastend



Woran scheitern Veränderungen in Unternehmen?



Quelle: https://www.porsche-consulting.com/sites/default/files/2023-04/change_management_kompass_2020_c_porsche_consulting-v3.pdf

Geschwindigkeit

E-Mail, Videoanrufe

**Umfang und
Komplexität**

Cloud-basierte Plattformen

**Globalisierung
und Vernetzung**

Globale Netzwerke

**Interaktivität
und
Zusammenarbeit**

Interaktive Meetings,
Plattformen

Sicherheit und Datenschutz



- **Kommunikationsmethoden** haben sich deutlich **verändert**.
- **Steigende Anforderungen** an Geschwindigkeit, Komplexität, Globalisierung, Interaktivität und Sicherheit **wirken sich aus**.
- Es wird deutlich, dass **frühere Kommunikationsmethoden** heute **nicht mehr ausreichen**.

	2016	2022
Elektronische Kommunikation, z. B. über E-Mail, Smartphone, soziale Netze	68 %	79 %
Softwaregesteuerte Arbeitsabläufe, z. B. Routenplanung, Produktions- und Terminplanung	50 %	60 %
Arbeit mit unterstützenden elektronischen Geräten, wie z. B. Scannern, Datenbrillen, Diagnosegeräten	53 %	59 %
Videokonferenzen	—	56 %
Über das Internet mit verschiedenen Personen an einem gemeinsamen Projekt arbeiten	33 %	54 %
Arbeit mit computergesteuerten Maschinen oder Robotern	23 %	27 %
Arbeit mit Künstlicher Intelligenz, d. h. mit selbständig lernenden Computerprogrammen	—	21 %

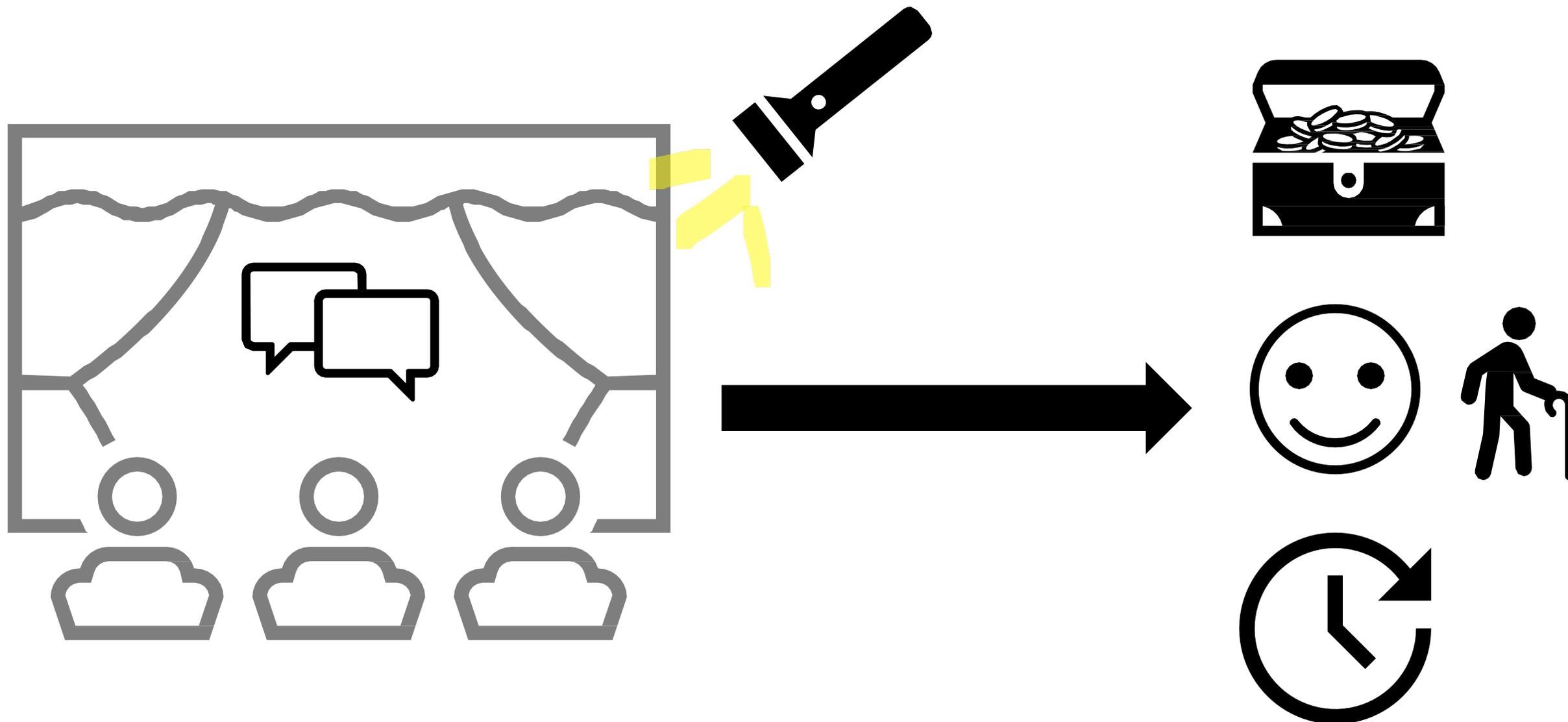


Quelle: DGB Index Gute Arbeit, 2022

	Insgesamt
Ich kann Arbeit und Privatleben besser miteinander vereinbaren	80
Ich brauche weniger Fahrtzeit	78
Ich kann mehr arbeiten	62
Ich arbeite besser	53
Arbeit und Privatleben vermischen sich stärker	51
Der Kontakt zu meinen Kollegen ist schlechter	31
Ich bin stärker abgelenkt	30
Meine Leistungen werden durch Vorgesetzte schlechter wahrgenommen	16
Nichts davon / keine Angabe	1

Quelle: Bundesministerium für Arbeit und Soziales, 2020

Es lohnt sich, den Scheinwerfer auf die interne Kommunikation zu richten



A background image showing a close-up of a business meeting. Several people are seated around a table, looking at documents and laptops. One person in the foreground is holding a red pen over a document. The scene is brightly lit, suggesting an office environment.

Wirkungsvolle Kommunikation



Kommunikationsmedium

Was sind bislang die üblichen Kommunikationsmittel?



Evaluation

Wie wird im Haus die „Kommunikation“ geschätzt und beurteilt?



Zielgruppen

Wie wird mit verschiedenen Zielgruppen passgenau kommuniziert?



Lernpunkte

Welche Barrieren und Erfolgsgeschichten sind zu bedenken?



Zuständigkeit

Wer ist für die interne Kommunikation zuständig?



Spielraum

Welcher Spielraum besteht für neue Methoden der Kommunikation?



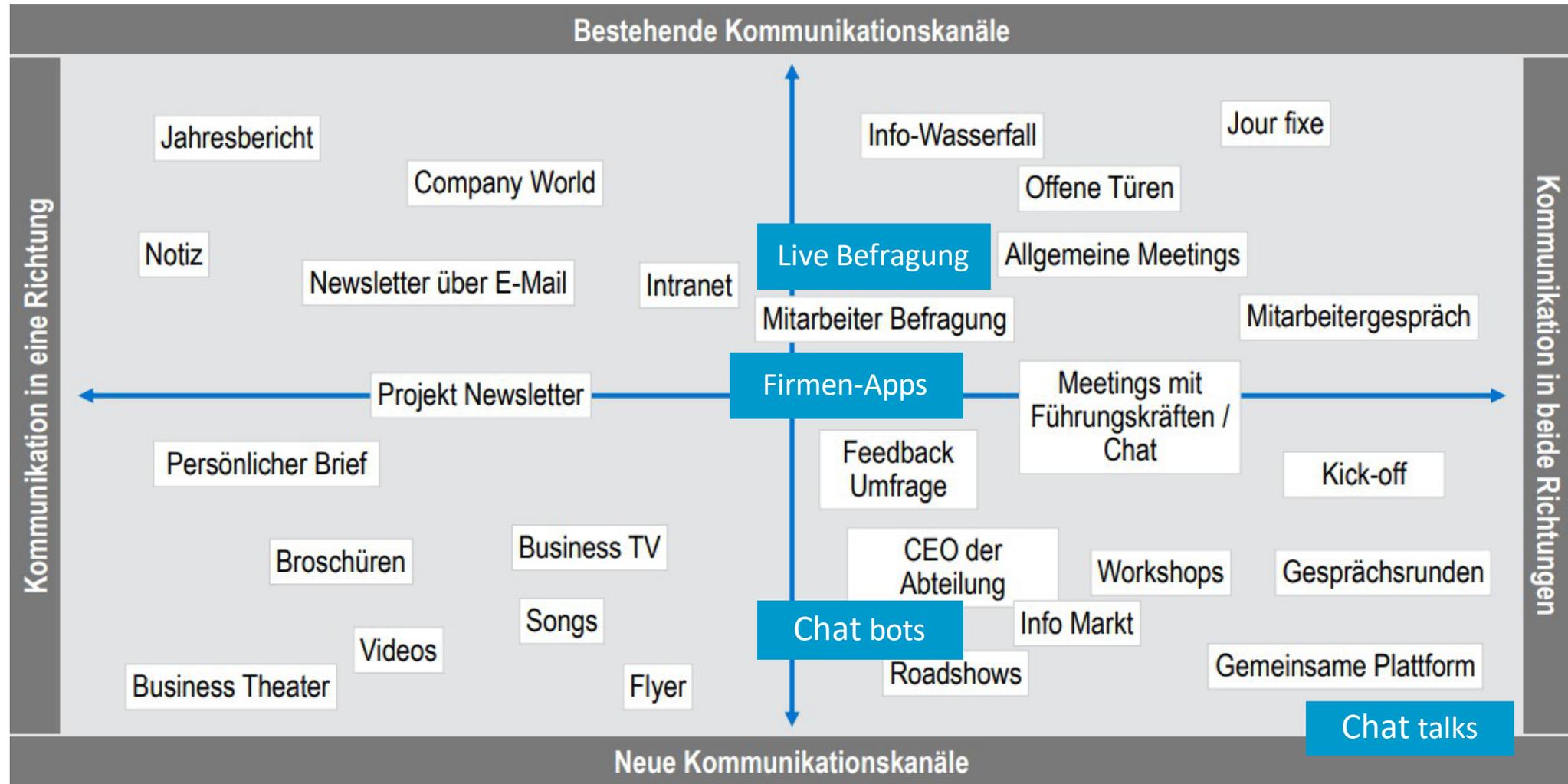
Kommunikationsroutinen

Wann trifft sich wer, regelmäßig, in welchen Runden?



Kommunikatoren

Wer sind vertrauenswürdige und kompetente Sprecher*innen?



In Anlehnung an: www.umsetzungberatung.de

Was ist zu beachten bei Kommunikationswegen?

- Wie viele Personen möchte ich erreichen?
- Welche Personen möchte ich erreichen?
- Welche Inhalte sollen vermittelt werden?
Sind diese z.B. kritisch (Datenschutz), emotional oder können falsch verstanden werden?
- Möchte ich mich austauschen oder nur informieren?
- Wie hoch ist die Dringlichkeit einer Rückantwort?
- Wie erhöhe ich die Attraktivität meiner Beiträge?

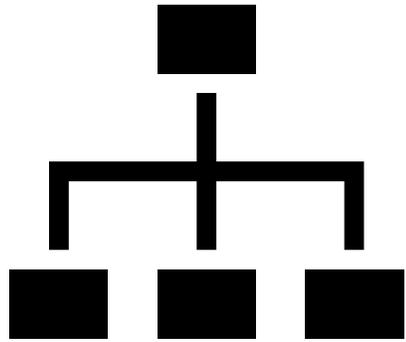


Evaluation

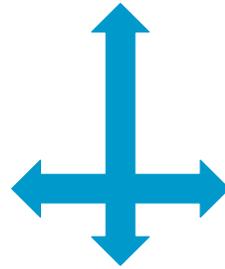
- Wirkungen von Maßnahmen prüfen und zusätzlich unbeabsichtigte Wirkungen erkennen und bewerten
- bestehende Maßnahmen verbessern und Alternativen ermitteln
- Hinweise auf notwendige Anpassungen an globale Entwicklungen Trends oder technische Entwicklungen
- Informationen zur weiteren strategischen Steuerung, finanzieller Ressourcen und Kapazitäten



Gefährdungsbeurteilung „Psychischer Belastungen“ durchführen und als Organisationsentwicklungsinstrument nutzen.



Gesamte Organisation



Teamebene



slido

What do you value most about our culture?

Respect Team

Fun Transparency We care

Diversity Trust Freedom

People Flexibility Everything

Flexibility

Send

Client Service Rating

Ideen wolke

Was sollten wir beim nächsten Meeting besprechen?

1st	OKR Einführung
2nd	Aktuelle Geschäftszahlen
3rd	Nutzung von interaktiven Tools
4th	Anspruch auf Homeoffice
5th	Unternehmensstrategie 2025

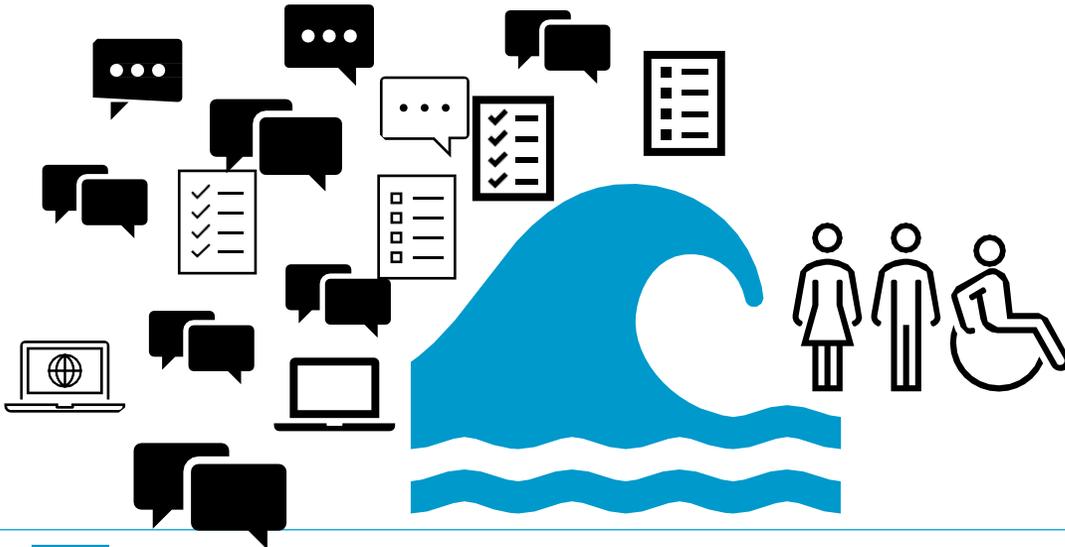
Stimmungsbilder

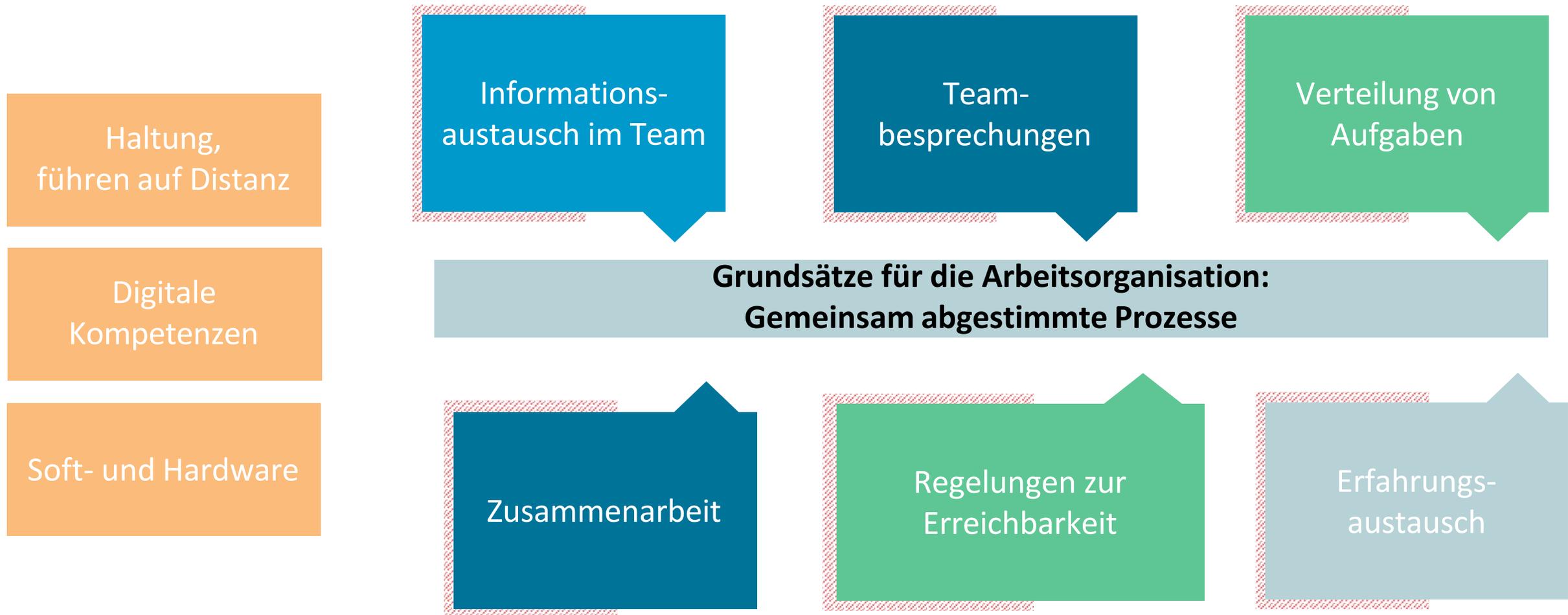
Zielgruppen: „m'r sprechen net der gleiche sprach“

Botschaften

- zur richtigen Zeit
- mit dem richtigen Medium
- bei den richtigen Empfänger:innen
- verstanden werden

...unnötige Kommunikation kann auch die Produktivität beeinträchtigen, wie Gallaghers Bericht "State of the Sector 2024" hervorhebt. Insbesondere zu viel Kommunikation kann ein Hindernis für den Erfolg sein.





Coffee



Digitale
Kaffeepause

Stand-ups



Sync-Meeting



Dailys

Wie können wir kompetente Sprecher*innen werden?

- Kommunikation = Frage der Haltung
- Jede*r hat ihre/seine eigene Wahrheit
- Perspektivwechsel
- Verstehen und erklären vor urteilen
- Aktives zuhören
- Ich-Botschaften
- Feedback einholen
- Achtsame Kommunikation
- Gewaltfreie Kommunikation

.... weiterbilden....



Die Natur hat dem Menschen eine Zunge gegeben und zwei Ohren, damit wir doppelt so viel von andern hören, als wir selbst reden.

Epiktet 50 v Chr.

A background image showing a close-up of a business meeting. Several people's hands are visible, some holding pens and pointing at documents on a desk. A laptop is open in the background. The scene is brightly lit, suggesting an office environment.

Einen Rahmen schaffen für Kommunikation

„Vertrauen“ zeigt sich in dem

- freiwilligen Erbringen einer riskanten Vorleistung durch den Vertrauensgeber*
- durch Verzicht auf explizite Sicherungs- und Kontrollmaßnahmen,*
- in der Erwartung, dass der Vertrauensempfänger motiviert und fähig ist,*
- seine Verpflichtungen in einem sozialen Kontext gegenüber dem Vertrauensgeber wohlwollend zu erfüllen*

Quelle: Fechtner Harri (2021): Vertrauenskompetenz als Ressource für Veränderung in Zeiten von Agilität und Digitalisierung. Institut für Management und Kommunikation.

„Vertrauen“ ist größte Herausforderung in Bezug auf virtuelles Führen

Fragestellung: Was sind die Top 3 Herausforderungen in Ihrem Unternehmen bzgl. virtuellem Führen?

Produktivität

Zeitmanagement

Motivation

Onboarding neuer Mitarbeiter

Emotionale Nähe

Vertrauen

Kein Feedback

Kultur

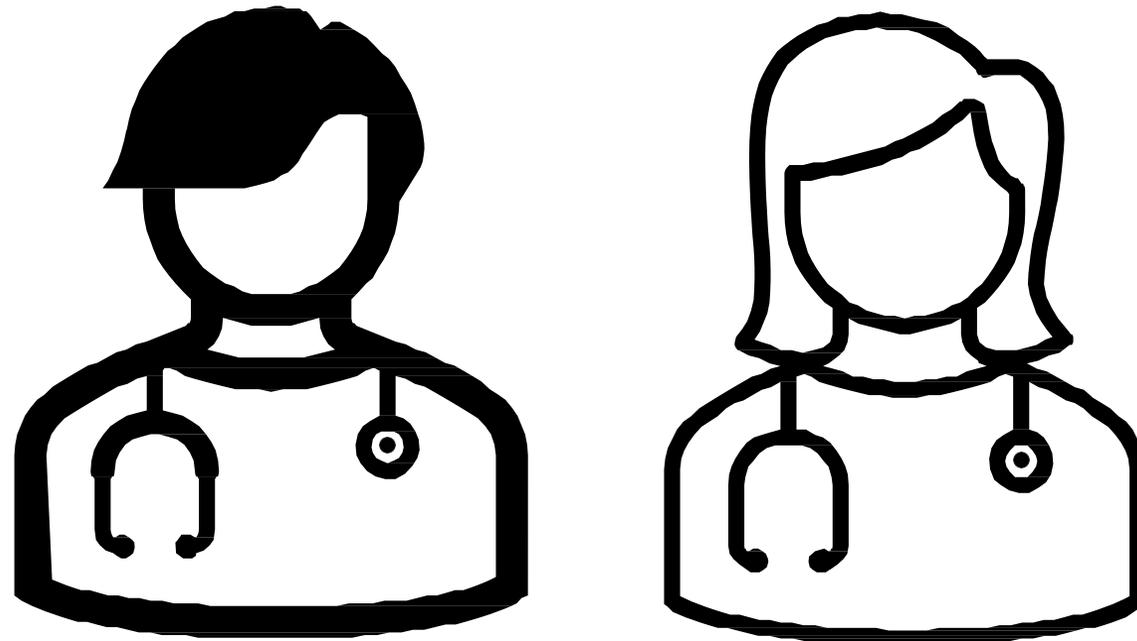
Konfliktmanagement

Teamspirit &
Team Building

Fehlende Tools
bzw. schlechte IT

Erwartungen des
Vorstands, dass nach
Corona alles ist wie davor

Kienbaum & HRDigital, Whitepaper Remote 2021



„Gemeinsam geteilte Überzeugung, dass
es sicher ist, zwischenmenschliche
Risiken

Sicherheit

ohne Angst vor negativen Folgen für

- 1) Selbstbild, Status, Karriere ohne Sorge vor
- 2) Peinlichkeit, Ablehnung, Geringschätzung.“ (W.Kohn)

Nach Amy Edmonson: „Alle geben ihr bestes immer“

**„Scheitern ist kein Fehler beim Lernen,
sondern ein Merkmal davon.“**

**Unsicherheit und
Unwissen
offen ansprechen.**



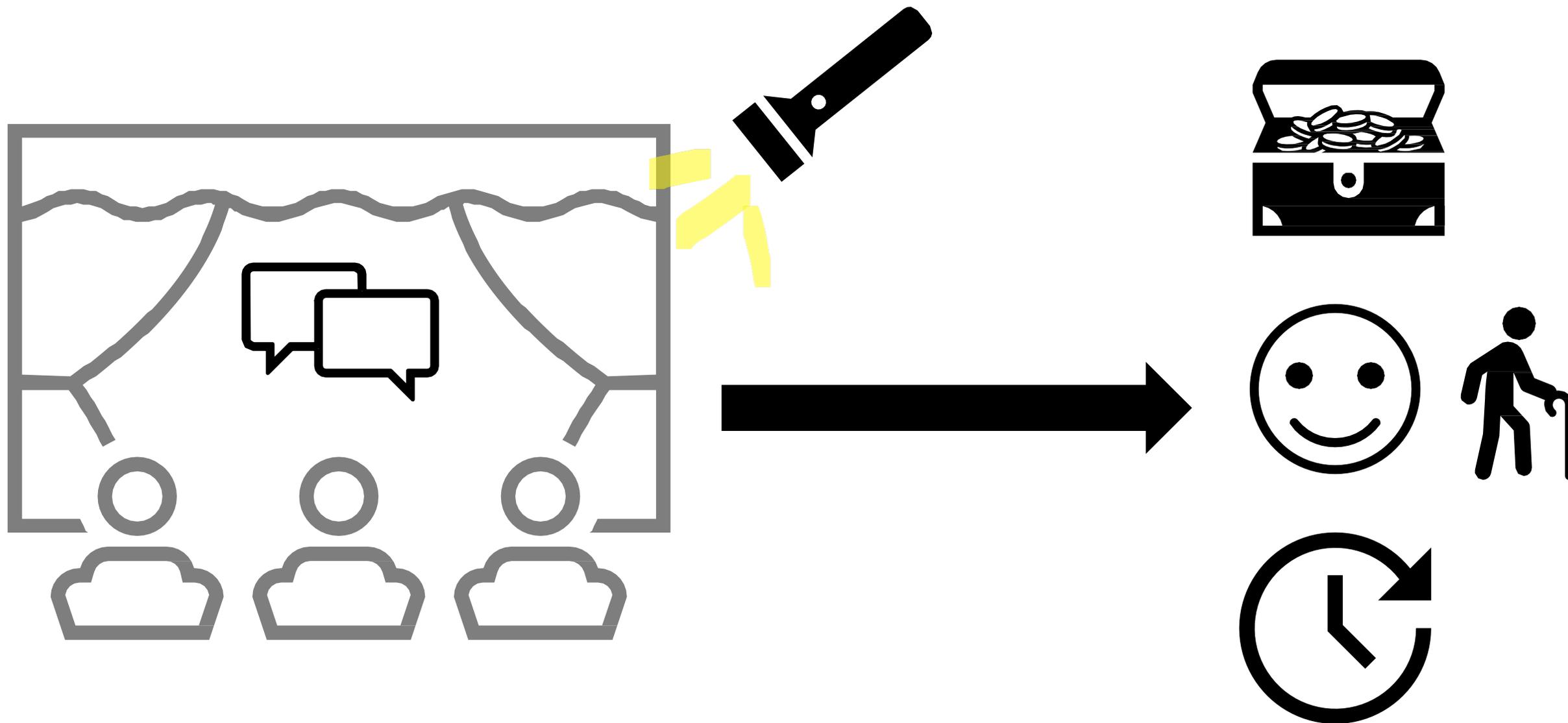
**„Alle sind Lehrende,
alle sind Lernende.“**

**Verstöße immer transparent
besprechen.**

**Das Eingehen
zwischenmenschlicher
Risiken immer würdigen.**

**Aktives Zuhören und
absichtsvolles erforschen
durch tiefere Fragen.**

Es lohnt sich, den Scheinwerfer auf die interne Kommunikation zu richten



Kommunikation in der Kunsthochschule für Medien Köln

Was soll beibehalten werden, ist schützenswert und sollte verstärkt werden?

Was sind Wünsche für die Kommunikation?

Vielen Dank

Weitere Informationen unter: www.tbs-nrw.de

TBS NRW Hauptstelle

Die Hauptstelle in Dortmund führt die Geschäfte der TBS NRW. Zu ihren Aufgaben gehören darüber hinaus die Weiterentwicklung der Organisation und der Geschäftsfelder.

Westenhellweg 92-94
44137 Dortmund
Tel. 02 31 / 24 96 98-0
Fax 02 31 / 24 96 98-42
tbs-hauptstelle@tbs-nrw.de

TBS NRW Regionalstelle Bielefeld

Die Regionalstelle Bielefeld arbeitet in den Regionen Ostwestfalen-Lippe und Südöstliches Westfalen

Stapenhorststr. 42b
33615 Bielefeld
Tel 0521 / 9 66 35-0
Fax 0521 / 9 66 35-10
tbs-owl@tbs-nrw.de

TBS NRW Regionalstelle Dortmund

Die Regionalstelle Dortmund arbeitet in den Regionen Ruhrgebiet, Münsterland und Süd-Westfalen.

Westenhellweg 92-94
44137 Dortmund
Tel. 02 31 / 24 96 980
Fax 02 31 / 24 96 98-41
tbs-ruhr@tbs-nrw.de

TBS NRW Regionalstelle Düsseldorf

Die Regionalstelle Düsseldorf arbeitet in den Regionen Niederrhein, Rheinland und Bergisches Land.

Harkortstraße 15
40210 Düsseldorf
Tel. 0211 / 17 93 10-0
Fax 0211 / 17 93 10-29
tbs-rheinland@tbs-nrw.de

