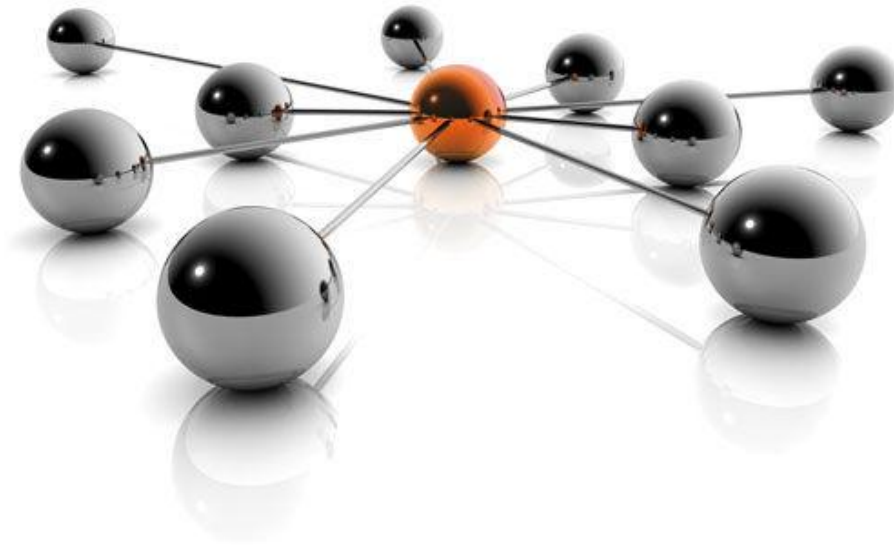


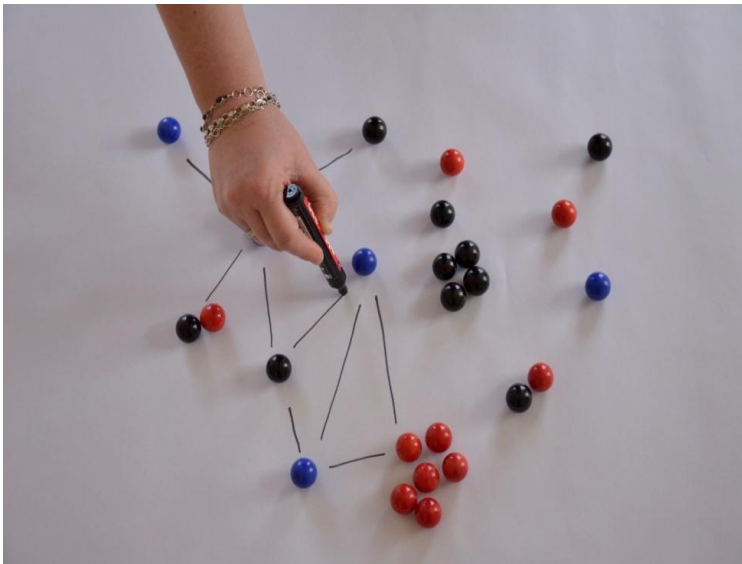
# In Verbindung bleiben

Kommunikation Intern / Extern



# Wie können wir zu einer gelingenden Kommunikation beitragen?

**Intern**



**Extern**



# Ebenen in der Kommunikation-

## Vielfältige Anforderungen

### Vertretung und Beratung der Beschäftigten

- **Individuell:** beraten und unterstützen
- **Kollektiv:**
- Arbeitsplatz Gestaltung
- Personaleinsatz
- **Interne Prozesse** im Gremium steuern
- In Ausschüssen mitarbeiten

### Kommunikation mit der Belegschaft

- Personalversammlungen
- Informationen erheben und verbreiten
- Medieneinsatz

### Kommunikation mit der Dienststelle

- Monatsgespräche
- Verhandlungen
- Dialog in Versammlungen

# Grundregeln zur Prävention

- **Transparenz** („Hinterzimmer Politik“ , „Gerüchte Küche“ vermeiden)
- **Vertrauen** (Versprechen einhalten)
- **Kontakt** (einfache Wege, geringe Hürden)

**Beteiligung** (nicht nur formal, sondern mit Effekt und erkennbarem Nutzen, Offene Fragen, Ergebnis landet nicht in der Schublade)

# Kommunikation hat Eigendynamiken

ist nicht völlig planbar,  
jedoch sind die verschiedenen  
Formen gestaltbar

# Kommunikationsjob

Ebene	Problem	Tipps zur Lösung
Gremium	Wir reiben uns ständig intern mit den Fraktionen auf	Verhaltenskodexe Deeskalation Techniken üben
Dienststellen Leitung	Sie als Experte haben doch sicher Verständnis für den Personalabbau	Verhandlungsführung erlernen Strategien erkennen
Beschäftigte	Was macht ihr eigentlich die ganze Zeit-Kaffee trinken?	Information vorab und zu Ergebnissen Beteiligungsstufen
Beschäftigte individuell	Mach es doch so, was anderes bringt nichts	Beratungsprozess, Lösungsorientiertes Vorgehen üben

# Intern

## Gremien Arbeit

# Tipps für die Gremien Arbeit

- **Jedes Team hat seine Kommunikationskultur.**
  - Im einen Team bestimmen konflikthafte Situationen, **Beschuldigungen und Vorwürfe** die Sitzungen.
  - In einem anderen ist **Wertschätzung, Zugewandtheit und echte Kollegialität** zu Hause.
- 
- **Änderung durch: Grundlagen gelungener Teamarbeit**  
besonders nach Wahlen und bei der Integration neuer Mitglieder.
  - **Empfehlung: Klausurtagungen einmal im Jahr** mindestens – bei größeren Veränderungen im Haus öfter!



# Tipps für die Gremien Arbeit

Wir reiben uns ständig intern  
mit den Fraktionen auf

Teamentwicklung  
Verhaltenskodexe  
Deeskalation Techniken

## Im Vorfeld für ein gutes Miteinander sorgen- **Kooperativ**

Durch Aufstellen von gemeinsam Regeln wie mit einander gearbeitet wird, einer guten **Führung** und geregelter **Arbeitsorganisation** im Gremium-  
Achtung: Napoleons sind ungünstig. Führen und Geführt werden im Team ist gefragt. **Falls es dennoch knirscht**: Teamentwicklung zur Klärung von Rollen und Prozess Abläufen.

## Im Vorfeld von Wahlen (starke **Konkurrenz**situation)

**Verhaltenskodexe**- aufstellen, Leitlinien der Zusammenarbeit sind beispielsweise: Respektvolles Miteinander, Keine Diffamierungen, keine persönlichen Angriffe, keine Gerüchte und Spekulationen

Falls eine **Konflikt Eskalation** eintritt, Mediatoren oder Schlichtungen einsetzen. Das sollte im Vorfeld geregelt sein als **festgelegtes Verfahren**.

Extern: Mit dem Sozialpartner

**Dienststellen Leitung**

# Verhandlung- Knackpunkte

- Grundlage ist ja, dass es **Interessengegensätze gibt, die ausgehandelt werden müssen und sollen.**
- Das Wesen des Interessengegensatzes ist, dass es zu **Konflikten** kommt, die aber eben **sozialpartnerschaftlich gelöst werden können und sollen.**
- Das kann auf **kooperativer Ebene** erfolgen, in der die Verhandlungspartner **aktiv nach gemeinsamen Lösungen** suchen oder eben mit Druck und Streit bis hin zur Einigungsstelle.
- Dabei ist **eine wechselseitige Einigung**, bei der beide Partner aufeinander zugehen und einen **Kompromiss erzielen**, immer **der Königsweg.**

# Gespräch mit dem Sozialpartner

## Dienststellen Leitung

Sie als Experte haben doch sicher  
Verständnis für den Personalabbau

Gesprächsführung  
Verhandlungsführung  
Strategien erkennen

**Gesprächsführung:** Ziele klären, Ablauf kennen, Fragetechniken einsetzen (am Beginn offene, für Entscheidungspunkte geschlossene Fragen), Rhetorische Mittel erkennen und bei Provokationen „nicht darauf einsteigen“.

**Verhandlung:** Win Win Lösungen suchen, Einwand Behandlung und Argumentationstechniken anwenden, Verhandlungsstile und Strategien erkennen, nicht provozieren lassen, Gute Vor- und Nachbereitung im Gremium sichert Unterstützung.

**Haltung:** Lösungsorientiert statt konfrontativ- Langfristige Zusammenarbeit im Auge behalten. Perspektivwechsel, Emphatiefähigkeit und Erkennen von Handlungsspielräumen als Grundtechniken erlernen

# Verhandlung- Problematische Haltungen

- **Die Dienststellenleitung will etwas durchsetzen, das unter die Mitbestimmung fällt und hält den Personalrat mit mangelnden Informationen hin, um Mitwirkungen zu vermeiden.**
- Ein Klassiker, der immer wieder das Vertrauen untergräbt und ganz logischerweise zu einer vorwurfsvollen und anklagenden Kommunikation seitens des PR führt. Eine Einigung, mit der beide Seiten leben können, wird unwahrscheinlich.
- **Der Personalrat reagiert – egal worum es geht und wie automatisch – bei jedem Anliegen der Dienststellenleitung mit „Nein!“** oder vermutet hinter jedem Schritt nur das Schlechteste für die Beschäftigten. Das zeigt, dass eine echte Interessenvertretung irgendwie nicht wirklich möglich ist.
- **Es gibt viele Bereiche, in denen die Beschäftigten profitieren könnten** – wenn der PR sich nicht ohne Not und vor allem Auftrag quer stellen würde. Gute Beispiele sind Maßnahmen im Betrieblichen Gesundheitsmanagement, Mitarbeitergespräche oder Weiterbildung.
- **Einer der beiden Sozialpartner rückt keinen Zentimeter von seiner Position ab.**
- Dann sind Verhandlungen von vornherein zum Scheitern verurteilt, da kein Verhandlungsspielraum da ist und nur das Gericht entscheiden kann. **Und es gibt meist zwei Verlierer...**

**Kunst der Verhandlung: Harvard Prinzip. Hart in der Sache-weich zu Menschen.**

# Kooperation

- **Gebe nach**, wenn es angemessen ist, sehe es nicht so persönlich- als „Niederlage“
- **Prüfe** wann **Kooperation** eine Bereicherung ist

**Man trifft sich zwei mal im Leben-  
handle so dass du dem Anderen  
wieder begegnen kannst**

# Mit den Beschäftigten

## **Kollektive Ebene**

# Kommunikation mit den Beschäftigten

- Der PR muss deren Interessen kennen, um sie zu vertreten.
- **Die Interessen der Beschäftigten unterscheiden sich individuell so stark, dass sie z.T. gegeneinander stehen**
- **Mitarbeitergespräche und Mitarbeiterbefragungen können hilfreich sein.** Diese müssen vorbereitet, professionell durchgeführt und gut nachbereitet werden. Das können erfahrungsgemäß nur die wenigsten Gremien von alleine.

Der Klassiker ist natürlich die **Personalversammlung**.  
Der Personalrat kann sich z. B. sich eine externe Unterstützung für eine **beteiligungsorientierte Personalversammlung** holen und eine tolle Veranstaltung mit Nachwirkungen hinlegen.



# Mit Beschäftigten

## Kollektive Ebene

Was macht ihr eigentlich die ganze Zeit-  
Kaffee trinken?

Information vorab und zu Ergebnissen  
Beteiligung

**Transparenz durch Dialog-** So oft es möglich ist und für die Zielgruppe passend Lust zur Beteiligung schaffen- Nutzen herausstellen!  
Sie da abholen wo sie stehen- nicht alle rechtlichen Details „ausschütten“

**Information** durch persönliche Gespräche, Rundgänge, Veranstaltungen, informelle Gelegenheiten, Versammlungen. Neue Wege der Kommunikation nutzen, wenn rechtlich möglich: Intranet, Social Media. Auch Teilergebnisse und Zwischenstände darstellen, damit deutlich wird wo im Prozess ihr steht.

### **4 Stufen der Beteiligung:**

- 1 Wir haben ein Problem-Wir brauchen eure Ideen, Vorschläge
- 2 Wir haben einen Vorschlag- Wir brauchen eure Anregung
- 3 Wir haben ein Konzept- Wir brauchen Eure Unterstützung
- 4 Wir haben entschieden- Wir informieren Euch und klären mit Euch die Umsetzung

# Beispiel Personalversammlung Senatsverwaltung

## Entwicklung einer alternsgerechten/ gesundheitsförderlichen Arbeitskultur

- Ampelrundfrage
- Impulsvortrag: **Gesundheit am Arbeitsplatz**
- Aktive Phase: Info –  
und Klebe,-Schreibwände  
zu Fragestellungen
- Redebeiträge HPR; Gewerkschaft
- Stellungnahme der Leitung

# Beispiel: Frauenförderplan

Senatsverwaltung

## 3 Phasen:

- 1. Vorstellung des Frauenförderplanes**  
durch Frauenbeauftragte und  
externe Moderatorin
- 2. Diskussion mit der Leitung** – im Plenum und Fragen der  
Beschäftigten + Visualisierung
- 2. Offene Cafe Diskussion** zu Ideen der Beschäftigten zur  
Weiterentwicklung der Planes + mit externen  
Moderatorinnen

# Mit den Beschäftigten

Individuell

# 3 Typen der Beratung

## Informationsbeschaffer

- Die Ratsuchenden kennen das Problem, wissen welche Lösung nötig ist
- Sie suchen einen der die nötigen Informationen beschafft

## Diagnostiker

- Die Ratsuchenden kennen die Probleme, jedoch nicht die Lösung
- Sie suchen einen Experten der die Diagnose stellt und Lösungen anbietet

## Prozessbegleiter

- Die Ratsuchenden wissen in etwa welches Problem vorliegt, doch der Lösungsweg ist unbekannt.
- Sie suchen jemanden der bereit ist sie im Suchprozess zu begleiten

# Mit den Beschäftigten individuell

Mach es doch so, was anderes bringt  
nichts

Beratungsprozess,  
Lösungsorientiertes Vorgehen

## **Haltung in der Beratung: Nicht das Problem des Anderen heiraten.**

Lösungsorientiert, ergebnisorientiert vorgehen. Wenn möglich, Hilfe zur Selbsthilfe geben. Nicht zu schnell eigene Lösungen anbieten, offen bleiben für andere Ideen.

## **Beratungsprozess: 5 Phasen**

1. Beziehung aufbauen, 2. Problem klären,
3. Auftrag und Ziel klären, 4. Gemeinsam Lösungen suchen,
5. Gespräch verbindlich beenden

Umsetzungsunterstützung anbieten wenn möglich.

Auf Experten verweisen, wenn nötig.

**Zentrales Instrument: Fragetechnik**, auch systemische ist oft hilfreich

# Beispiel: Systemische Fragetechnik

- **Lösungsorientiert:**
- Woran würden Sie merken, dass Sie ihr Ziel erreicht haben?
- Wie können Sie sich in Zukunft verhalten, damit ihr Ziel in nächste Nähe rückt?

## **Unterschiede:**

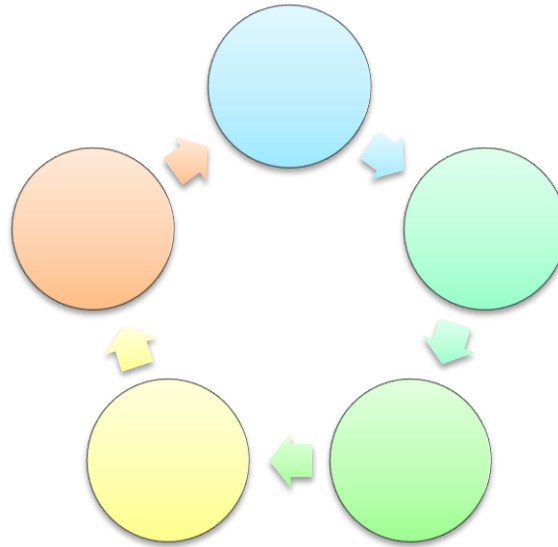
Auf eine Skala von 0-10 (ihr Ziel)- Wo stehen sie gerade jetzt?

Was tun Sie anders, wenn Sie einen Punkt höher auf ihrer Skala sind?

# Erfahrungsaustausch

## Netzwerken





Tauschen sie sich mit ihren Nachbarn dazu bitte aus, 4- 5 Personen  
30 min Zeit. Halten sie Knackpunkte fest und tragen sie diese vor.

# ERFAHRUNGSAUSTAUSCH

# Wie läuft es bei Ihnen in der Personalvertretung?

1. **Wenn übermorgen alles super laufen würde -**

- **Was wäre anders?**
- Woran erkennen das die Beschäftigten?
- Die Dienststellenleitung?
- Ihre Kollegen?

2. Woran erkennen Sie, dass Sie sich daran beteiligt haben?



# Auswertungsfragen

- **Wo haben wir den größten Handlungsbedarf (von den drei Feldern)?**
- **Woran liegt das?**
- **Was könnten mögliche Wege zu einer besseren Kommunikation sein (ganz konkret und in Eigenverantwortung...)?**

# Anregungen aus dem Plenum

- **Alle Seiten müssen handeln wollen!**
- Wenn nicht , dann publik machen, wo es „hakt“- Jedoch keine sensiblen Sachen.
- **Einen langen Atem zur Durchsetzung mitbringen- Prozesse der Veränderung brauchen Zeit!**
- PR News kann ein Instrument zur permanenten Veröffentlichung sein.
- Diese Informationsarbeit ist gut für weit entfernte Dienststellen
- **Echte Augenhöhe- erfordert Rollenklarheit bei allen Beteiligten.**

# Anregungen aus dem Plenum

- **Mit der Dienststelle-**
- **Nicht überfallen lassen-selber Termine setzen.**
- Informationen zum Thema vorab einfordern.
- Wenn das Vertrauensverhältnis gut ist, kann man auch erst mal die Info bei der Dienststellenleitung abholen und dann im Gremium beraten.
- Bei wichtigen Themen- von der Dienststellenleitung auch mal eine **schriftliche Stellungnahme einfordern, mit Frist und Erinnerung.**
- Die Dienstleitung sollte mit Betroffenen vorab sprechen.
- **Als Gremium: Eine klare Linie fahren!**
- Gute Nachbereitung von Fällen, so dass bei ähnlichen Fällen auf das Wissen zurück gegriffen werden kann.
- **Bei persönlichen Angriffen** auf einer Versammlung- **nicht darauf einsteigen**- Sachebene wieder suchen. Der Vorsitzende kann nach Absprache derartige Angriffe unterbinden.
- „**Ein Klimagespräch**“ in einem kleinerem Rahmen führen, um das gegenseitige Unbehagen zu klären und damit auch zu beenden.
- **Coaching zur Erkennung von typischen Strategien** der Dienstleitung und zum Umgang damit.