

# Einleitung

Wir tun es täglich, stündlich und mit den unterschiedlichsten Menschen und zu den unterschiedlichsten Anlässen: **miteinander kommunizieren**.

Doch befragt man Menschen in Familien, Betrieben oder sonstigen Institutionen nach deren Erfahrungen, so hört man Aussagen wie:

- „Immer gibt es Schwierigkeiten!“
- „Ich werde nicht richtig verstanden!“
- „Ich gebe Anweisungen, doch der Mitarbeiter führt das Projekt ganz anders aus!“
- „Das habe ich doch gar nicht so gemeint, warum ist diese Person denn so beleidigt?“

Diese und ähnliche Erfahrungen haben viele von uns schon häufig gemacht: Die einfachsten Informationen, die eine Person einer anderen weitergeben möchte, gestalten sich zum größten Missverständnis aller Zeiten.

Die Folgen: Menschen sind verärgert, gekränkt, resignieren und werden mutlos, ihre Bedürfnisse, Interessen, Wünsche und Meinungen offen mitzuteilen. Diese Erfahrungen können sowohl privat als auch in der Arbeitssituation zu verhängnisvollen Konsequenzen führen.

Rückzug, Schweigen, Desinteresse, Aggressionen, Fehler in der Arbeitsleistung, mangelhafte Weitergabe von Informationen sowie innere Kündigung können Folgen unklarer Kommunikation sein. Aus einfachen Missverständnissen entstehen Verstimmungen. Wenn diese wiederum nicht geklärt werden, können sie eskalieren. Aus banalen Situationen werden große Konflikte, die sich aus den verschiedensten Ereignissen zusammensetzen und am Ende zu einem großen Streit führen, der vermeidbar gewesen wäre.

Kommen starke Emotionen noch mit ins Spiel, kann es zu verbalen Fehlritten, lauten aggressiven Ausbrüchen und handgreiflichen Streitereien kommen. Das kann zu fatalen Folgen sowohl im Zusammenleben wie auch beim Zusammenarbeiten führen.

Warum ist das so?

Kommunikation ist ein hochkomplexer Vorgang, der sich aus mehreren Bestandteilen zusammensetzt, die es zu analysieren gilt. Diesen Prozess zu verstehen, darum soll es für Sie in diesem Buch gehen:

- die typischen Kommunikationsstörungen wahrnehmen
- Grundlagen der Kommunikation verstehen
- Beziehungs- und Sachebene erkennen und pflegen
- die Regeln einer partnerzentrierten Gesprächsführung anwenden
- mit Fragen das Gespräch steuern lernen
- Feedback als konstruktives Instrument erkennen und nutzen

Als Betriebs- und Personalrat kommt Ihnen eine ganz besondere Rolle in der Kommunikationsgestaltung im Unternehmen zu. Arbeitsabläufe, technische Erneuerungen, veränderte Rollen- und Lebenskonzepte haben sowohl das Privat- wie auch das Berufsleben radikal verändert. Gab es früher gemeinsame Regeln und Werte des Zusammenlebens, die Orientierung und Klarheit über Aufgaben und Rollen festlegten, wollen Menschen heute individuell angesprochen werden. Persönliche Wünsche und Interessen stehen im Vordergrund.

Hinzu kommt, dass moderne Technologien und sich ständig wandelnde Märkte Unternehmen permanent zur Anpassung und Flexibilität zwingen. Diese fortwährenden Veränderungen erfordern ein großes Maß an Kommunikationsfähigkeiten. Diese müssen erlernt, geübt und weiterentwickelt werden.

Kein Schulfach übte mit uns, **miteinander kommunizieren zu lernen**. So sind wir heute als Erwachsene gezwungen, uns diese Fähigkeiten neu anzueignen.

Dazu soll Ihnen dieser Leitfaden dienen. Das Buch soll Sie befähigen, in einer Zeit großer Veränderungen

- Ihre Kollegen klar und effektiv zu vertreten,
- in kritischen Situationen zu beraten,
- bei Unkenntnis zu informieren,
- in Konfliktsituationen zu schlichten,
- Interessen und Meinungen konträr zu diskutieren,
- Interessen auch gegen großen Widerstand durchzusetzen.

Das Training dieser Fähigkeiten bringt Ihnen nicht nur mehr Spaß und Freude im Umgang mit unterschiedlichsten Menschen, sondern lässt durch diese partnerorientierte Haltung auch eine Kultur entstehen:

- des Miteinanders
- der Offenheit
- des Vertrauens
- der gegenseitigen Wertschätzung

Das sind Werte, die in Zeiten sozialer und wirtschaftlicher Umbrüche mit all ihren Folgen, z.B. schnelllebigem Produkten und großem Produktionsdruck, Arbeitsplatzabbau und sozialer Isolation, eine neue Kultur schaffen können, die sich positiv auf die Leistungsfähigkeit und Zufriedenheit der Mitarbeiter auswirken wird.

Die Kapitel sind für Sie so aufbereitet, dass Ihnen praktische Werkzeuge zur besseren Gestaltung von Kommunikationsabläufen an die Hand gegeben werden.

Viel Spaß und Erfolg beim Lesen und Ausprobieren der neuen Techniken und Methoden wünscht Ihnen

Christina Gielowski