

Inhaltsverzeichnis

© Schäffer-Poeschl Verlag

Einleitung 1

- Warum ist Kommunikation so wichtig? 1
- „Guten Tag, ich heiÙe Kommon!“ 5
- Die Kommunikation beim InnovationsproÙ dieses Buches 6

Was heiÙt Kommunikation? 9

- Zum Bedeutungswandel eines Begriffes 9
- Kommunikation hat viele Namen 13
- Der menschliche Faktor 17
- Inhalts- und Beziehungsaspekt 24
- Gute Beziehung ist Basis für fruchtbare inhaltliche Arbeit 28
- Formelle und informelle Kommunikation 31
- Ausdrucks- und wirkungsorientierte Kommunikation 34
- Glaubwürdigkeit 37

Fünf Ebenen der Kommunikation 41

1. Ebene: Innerer Dialog und Selbstreflexion 51

- Im Gespräch mit sich selbst 51
 - Spirituelle Dimension der Kommunikation 54
 - Die Frage der Identität 55
 - Unternehmen auf der Suche nach sich selbst 56
- Ein Persönlichkeitsmodell 57
- Produktentwickler und Coach des eigenen Lebens sein 62
- Umgang mit Gefühlen 66
- Ausgesprochene und unausgesprochene Gedanken 74
 - Ermüdende versus belebende Kommunikation 77
 - Innere Schnittstellen 78

2. Ebene: Der Dialog 89

- Kommunikationsbrücken bauen 89
- Wahrnehmung der Wirklichkeit 90
 - Der Andere ist ein Anderer 90
 - Sprache und Denken 91
 - Verschlüsseln und Entschlüsseln 93
 - Wahrnehmungsfehler 95
- Sich-bedeckt-Halten oder Sich-transparent-Machen 100
- Das „Ja“ und das „Nein“ 108
- Die Unmöglichkeit, nicht zu kommunizieren 117
 - Das Schweigen 118
 - Airbag-Kommunikation 122
 - Nicht die Worte sind die Botschaft 123
 - Offenes Geheimnis 124
- Nonverbale Kommunikation 126
 - Krawattensprache 127
 - Die Sprache des Niesens 129
 - Wechselspiel von innerer und äußerer Haltung 131
- Warum ist kommunikative Kompetenz so wichtig? 132
 - Rollenwandel des Ingenieur-Berufes 135
 - Auswirkungen der Kommunikationstechnologie 135
- Elemente kommunikativer Kompetenz 138
 - Lach mal wieder! 139
 - Aktives Zuhören 139
 - Aussagen machen statt Fragen zu stellen 141
 - Feedback 141
 - Ich-Botschaften sind „meine Wahrheit“ 143
 - Verantwortung des Senders 145
- Wandel der Rollenbilder von Mann und Frau 145
 - Frauen im Innovationsprozeß 146
- Materialien für die Praxis: Segment aus einem Kommunikationsworkshop* 149
- Transaktionsanalyse 152
 - Zusammenspiel der individuellen Fähigkeiten 158
 - Hindernisse bei der Entwicklung des Erwachsenen-Ich 158
 - Konflikträchtige Verhaltensweisen 160

Teambuilding im Dominoverfahren	256
Zielproblematik	259
Schwachstellen der arbeitsteiligen Organisation	265
Der menschliche Faktor kommt ins Bild	269
TZI als methodische Hilfe	272
Coaching unterstützt Kommunikationsprozesse	276
Zur Rolle des Coach	279
Coaching im Dienstleistungsbereich	279

4. Ebene: Kommunikation zwischen Abteilungen 281

Bereichskulturen im Unternehmen	281
Kräftespiel zwischen Marketing und Technik	283
Wir sind zuständig!	286
<i>Materialien für die Praxis:</i>	
<i>Klärung der Erwartungshaltungen zwischen Abteilungen</i>	290
Besonderheiten der Kommunikation im Familienunternehmen	299
Bedeutung des Marketings in der Folgegeneration	299
Durchdringung von „Familie & Business“	301
Erfolgreiche Innovation durch bereichsübergreifende Kommunikation	305
Vergleich der Kommunikation Japan – Europa	305
Vermeidung von Folgekosten durch rechtzeitige Kommunikation	306
Lernen an Produktentwicklungs-Pannen	311
Intensivierung der Kommunikation bei der Produktentwicklung	314
Produktentwickler kommen unter Zeitdruck	317
Kommunikation in der Dienstleistungsgesellschaft	321
Wandel vom materiellen zum immateriellen Nutzen	323
Innovationen im Sozialbereich von Unternehmen	327
Beamte und Dienstleistung	328

5. Ebene: Kommunikation des Unternehmens 331

Systemischer Ansatz	331
Systempartner eines Unternehmens	332
Interne Kommunikation wirkt nach außen	335
Aufbauorganisation fördert oder behindert die Kommunikation	336

Schnittstellen: Verknotungen und Verbindungen	340
Von der Durchsetzungs- zur Umsetzungskultur	343
Prinzip der internen Kundenorientierung	347
Systempartner Kunde	350
Kunde als König?	353
Veränderungsprozesse im Unternehmen	354
Kommunikation unangenehmer Wahrheiten	354
Veränderungsorientierte Kommunikation	356
Vision	358
Zusammenfassung	361

Ausklang 365

„Komplett!“	365
Danksagung	366

Übungsverzeichnis 367

Literaturverzeichnis 369

Bildverzeichnis 375

Konfliktmanagement im zunehmenden Wettbewerb	163
Wettbewerb als Wirtschaftskrieg	166
Die Kultur des Wettwerbs	167
Das lernende Unternehmen	170
Kommunikation im Konfliktfall	177
Vier Konfliktstufen	178
Der Weg zurück ist eine Kunst	181
Beschwerdemanagement: Fenster ins Seelische	186
Metakommunikation	189
„Hermes“ stellt sich vor	192
Angewandte Metakommunikation	195
Führungsstile und Beziehungsverhältnisse	200
Asymmetrische und symmetrische Beziehung	201
Hierarchien im Wandel	204
Macht	206
Mögliche Ursache destruktiver Machtausübung	208
Macht hat etwas Unausweichliches	209
Macht in Organisationen	211

3. Ebene: Kommunikation im Team 217

Teamarbeit lebt von Kommunikation	217
Vorteile der Teamarbeit	218
Was heißt Teamfähigkeit?	221
Haben wir Teamarbeit gelernt?	222
Phasen eines Teams	225
<i>Materialien für die Praxis:</i>	
<i>Vorstellungsrunde in einem neuen Team</i>	227
Klares Kommunikationssetting begünstigt Teamarbeit	228
Räumliche Strukturen als Hard-Faktoren	228
Emotionale Strukturen als Soft-Faktoren	234
Zum Einsatz einer Moderation	237
„Führung“ durch Moderation	238
Innovativ sein: Allein oder im Team?	241
Kreativität hat ihren Preis	243
Narzißmus behindert Teamarbeit	244
Interdisziplinäre Teams	247
Unterschiedliche Persönlichkeitstypen	247
Verschiedene Kulturen und Sprachen	251
Interessengeleitete Kommunikation	253