INHALT

TEIL A
KOMMUNIKATIVES MANAGEMENT

	Einführung in das kommunikative Management	3
1.	**Die Ausgangslage im Bildungsmanagement**	6
1.1	Der Managementansatz	6
1.2	Strategisches Management	7
1.3	Operatives Management	7
1.4	Nutzenrelevante Managementfunktionen	8

TEIL B
KOMMUNIKATIVES HANDELN

2.	**Managementtheoretische Aspekte kommunikativen Handelns**	13
2.1	Kommunikatives und interpersonales Managerhandeln	13
2.2	Managen als verantwortliches Führen	14
2.3	Kommunikationsbegriff in managementorientierter Sicht	15
3.	**Grundlagen menschlicher Kommunikation**	16
3.1	Axiome der Kommunikation	16
3.1.1	Von der Unmöglichkeit, nicht zu kommunizieren	16
3.1.2	Inhalts- und Beziehungsaspekt der Kommunikation	17
3.1.3	Struktur von Interaktionsprozessen	17
3.1.4	Digitale und analoge Kommunikation	17
3.1.5	Symmetrische oder komplementäre Interaktion	18
3.1.6	Gestörte Kommunikation	18
3.2	Interaktion als System	19
4.	**Systemische Aspekte einer Kommunikationstheorie**	22
4.1	Poly-Perspektivität der Welt	22
4.2	Kommunikation, die Operation dazwischen	23
4.3	Wahrnehmung von Differenz	23

4.4	Wahrnehmen und Verstehen	25
4.5	Sprache und Bewußtsein	26
4.5.1	Sprache als Medium	27
4.5.2	Sprache und Konsens	28
4.6	Strukturelle Kopplung getrennter Systeme	28
4.7	Beobachtung des Beobachters	29
4.8	Reduktion von Komplexität	29
5.	**Kommunikation und Organisation**	31
5.1	Handeln und Kommunizieren in Organisationen	33
5.2	Handlungsperspektiven	35
5.3	Kommunikation und Handeln in Systemen	36
5.4	Lernfähige Organisationen sind kommunikative Systeme	38
5.5	Kommunikation und Handeln in Situationen	40
6.	**Kommunikation und Person**	42
6.1	Persönlichkeit	42
6.2	Qualifikation und Kompetenz	44
6.3	Know-how	48

TEIL C
DAS PÄDAGOGISCHE FELD

7.	**Kommunikation im pädagogischen Feld**	51
7.1	Weiterbildungsmanagement	52
7.2	Unternehmensstrategien von Bildungseinrichtungen	52
7.3	Das gemischtwirtschaftliche Bildungssystem	53
7.4	Lernen lernen – Bedingung für lebenslanges Lernen	54
8.	**Professionelle Kommunikation**	55
8.1	Manager von heute	55
8.2	Führungskräfte im pädagogischen Feld	56
8.3	Berufspositionen von Erwachsenenpädagogen	57
8.4	Hauptberuflich pädagogisch Tätige (HPT)	58
8.5	Berufsrollen betrieblicher Weiterbildner	60
8.6	Personalentwickler	63
8.7	Dispositive und lehrende Tätigkeiten	66

9. Multifaktorielles Bedingungsgefüge beruflicher Kommunikation 69

9.1 Pädagogisches Handeln 70
9.2 Konfliktfelder pädagogischen Handelns 71
9.3 Pädagogische Kommunikationssituation 72
9.4 Theorie der kommunikativen Handlungsebenen 74
9.5 Analyse und Exploration der vier Kommunikationsebenen 77
9.6 Verwendungszusammenhang von Kommunikation 82
9.6.1 Kommunikationstypen im pädagogischen Feld 84

TEIL D
KOMMUNIKATIONSTYPEN

10. Aspekte strategischer Kommunikation 89

10.1 Zielbestimmungen im pädagogischen Feld 89
10.2 Kommunikation über strategisches Management 90
10.3 Kommunikation über Führungs- und Machtverhalten 92
10.4 Macht als Strategiespiel 95
10.5 Kommunikation über Bildungsziele 96
10.5.1 Erwachsenenbildung 98
10.5.2 Weiterbildung 100
10.5.3 Personalentwicklung 102
10.5.4 Betriebspädagogik 103
10.5.5 Balance 105
10.6 Transferprobleme als Folge unklarer Bildungsziele 106

11. Kommunikation der Verständigung 111

11.1 Verständigung in der realen Welt 111
11.2 Schrittfolge des Verstehens 112
11.3 Sozialisatorische Einflüsse auf den Spracherwerb 115
11.4 Beziehungsebene 118
11.4.1 Stimmlicher, körperlicher und emotionaler Ausdruck 119
11.5 Die Handlungssituation als Kommunikationssituation 121
11.6 Lehr-/Lernsituation als Verständigungssituation 124

12. Anmerkungen zur Praxisrelevanz 127

TEIL E
REFERENTENLEITFADEN ZUM KOMMUNIKATIVEN MANAGEMENT

	Zielsetzung	131
1.	Professionalisierung und Kommunikation	132
2.	Strategische Unternehmensführung in Bildungseinrichtungen der beruflichen Weiterbildung	136
3.	Führung von Bildungseinrichtungen der allgemeinen Erwachsenenbildung	139
4.	Bedarfsermittlung im Personal- und Bildungswesen	143
5.	Weiterbildungsberatung	146
6.	Konzept- und Produktentwicklung in der Weiterbildung	149
7.	Zielgruppenorientierung in der Weiterbildung	152
8.	Das Weiterbildungsprogramm	155
9.	Betriebsorganisation in Bildungseinrichtungen	158
10.	Finanzierung der Weiterbildung	161
11.	Bildungserfolgscontrolling	164
12.	Weiterbildungs-Berichterstattung	167
13.	Personalentwicklungskonzepte	170

Literaturverzeichnis **174**

TEIL A
KOMMUNIKATIVES MANAGEMENT

	Einführung in das kommunikative Management	3
1.	**Die Ausgangslage im Bildungsmanagement**	6
1.1	Der Managementansatz	6
1.2	Strategisches Management	7
1.3	Operatives Management	7
1.4	Nutzenrelevante Managementfunktionen	8