

Inhalt

Verwendete Marginalien — IX

1	Einleitung — 1
2	Interne Kommunikation mit System — 2
2.1	Ein Beispiel — 2
2.2	Die Problemstellung in Bibliotheken — 3
2.2.1	Mögliche Ursachen für mangelnde interne Kommunikation — 5
2.2.2	Die Auswirkungen mangelnder interner Kommunikation — 7
2.3	Ziele der internen Kommunikation — 8
2.3.1	Koordination und Austausch — 8
2.3.2	Information und Motivation — 9
2.3.3	Identifikation: Womit Mitarbeiter in Bibliotheken sich immer identifiziert haben — 11
2.3.4	Produktivität durch Loyalität — 11
2.4	Das Konzept einer systematischen internen Kommunikation — 11
2.4.1	Die Analyse der Unternehmenskultur — 13
2.4.2	Die Analyse der Kommunikationskultur — 16
2.4.3	Die Auftragsklärung — 22
2.4.4	Die Beteiligten — 23
2.4.5	Die Strukturierung der Aufgabe — 25
2.5	Was wird kommuniziert? – Die Inhalte — 25
2.6	Wie wird kommuniziert? – Die Instrumente — 27
2.6.1	Grundhaltung und Kriterien — 27
2.6.2	Systematisierung der Instrumente — 28
2.7	Vertiefung — 30
3	Besprechungen effektiv gestalten — 31
3.1	Ein Beispiel — 31
3.2	Die Analyse: Was bringen uns unsere Besprechungen? — 32
3.3	Arten von Besprechungen: Begriffliche Klarheit — 35
3.3.1	Typen von beruflichen Treffen — 35
3.3.2	Leiten oder moderieren – eine Rollenfrage — 38
3.4	Ziele von Besprechungen — 41
3.5	Die gute Vorbereitung — 44
3.6	Abläufe und Grundstrukturen — 47
3.6.1	Die Basisstruktur einer Besprechung — 47
3.6.2	Probleme lösen: Schema für das Arbeitsgespräch — 49
3.6.3	Ablauf für eine Problemlösungsmoderation — 49
3.7	Das kommunikative Handwerkszeug für Leitung und Moderation — 52
3.7.1	Die Inhaltsebene — 53
3.7.2	Die Prozessebene — 54
3.7.3	Die Beziehungsebene — 54
3.8	Konflikte in Besprechungen — 55
3.8.1	Schwierige Verhaltensweisen — 55
3.8.2	Der Umgang mit Konflikten in Besprechungen — 57
3.9	Vertiefung — 59

4	Teamarbeit und Informationsmanagement — 60
4.1	Ein Beispiel — 60
4.2	Interne Kommunikation und Teamkommunikation — 61
4.3	Inter-Team-Kommunikation — 62
4.3.1	Vernetzungen erkennen — 63
4.3.2	Kommunikation zwischen Teams verbessern — 65
4.4	Intra-Team-Kommunikation — 67
4.4.1	Das Team in seiner Entwicklung begleiten — 67
4.4.2	Kommunikation in langjährigen Teams — 71
4.4.3	Instrumente der Kommunikation im Team — 75
4.5	Vertiefung — 77
5	Führungskommunikation – konsequent kommunizieren — 78
5.1	Ein Beispiel — 78
5.2	Führungsstil und Führungskommunikation — 78
5.3	Richtungen in der Führungskommunikation — 83
5.3.1	Einer an viele und viele an einen: die Führungskraft an die Mitarbeiter und zurück — 85
5.3.2	Einer an einen: Die Führungskraft an einzelne Mitarbeiter und zurück — 88
5.3.3	Die Führungskräfte untereinander — 94
5.4	Kommunikation als Führungsaufgabe — 96
5.4.1	Worüber informiere ich als Führungskraft? – die Inhalte — 97
5.4.2	Wie kommuniziere ich? – Fragen des Stils — 97
5.4.3	Womit kommuniziere ich? – Wahl des Mediums — 99
5.5	Die persönliche Haltung und Verantwortung — 101
5.6	Plädoyer für den Dialog — 103
5.7	Vertiefung — 103
6	Interne Kommunikation und Konfliktmanagement — 105
6.1	Ein Beispiel — 105
6.2	Konfliktdimensionen — 106
6.3	Konflikttheorien — 108
6.3.1	Was ist ein Konflikt? — 108
6.3.2	Konflikte verstehen: die Einteilung von Konflikten — 109
6.3.3	Woran erkennen Sie einen Konflikt? — 110
6.3.4	Schwelende Konflikte — 113
6.3.5	Die dysfunktionale Wirkung von Konflikten — 113
6.3.6	Die Chance im Konflikt — 114
6.4	Phasen der Konfliktbewältigung — 114
6.4.1	Die Wahrnehmung des Konfliktes — 114
6.4.2	Schritte in der Konfliktbewältigung — 116
6.5	Konflikte in Gruppen — 119
6.5.1	Das Konfliktpotenzial in Gruppen — 120
6.5.2	Prävention — 120
6.5.3	Mögliche Interventionen — 121
6.6	Konflikte zwischen Gruppen — 122
6.6.1	Das Konfliktpotenzial zwischen Gruppen — 122
6.6.2	Prävention — 123
6.6.3	Mögliche Interventionen — 123
6.7	Konflikte zwischen Vorgesetzten und der Gruppe — 124

- 6.7.1 Konfliktpotenzial zwischen Vorgesetzten und Gruppen — **124**
- 6.7.2 Prävention — **125**
- 6.7.3 Mögliche Interventionen — **125**
- 6.8 Konflikte zwischen Einzelpersonen — **126**
- 6.8.1 Bewältigungsstrategien — **126**
- 6.9 Bausteine einer Konfliktkultur — **127**
- 6.9.1 Konfliktmanagement als Bestandteil der Unternehmenskultur — **127**
- 6.9.2 Leitlinien für ein Konfliktmanagement — **128**
- 6.10 Vertiefung — **129**

- 7 Die Macht des Informellen — 131**
- 7.1 Ein Beispiel — **131**
- 7.2 Das System „informelle Kommunikation“ — **132**
- 7.2.1 Informelle Kommunikation über betriebliche Inhalte — **132**
- 7.2.2 Informelle Kommunikation und der persönliche Austausch — **133**
- 7.2.3 Kennzeichen der informellen Kommunikation — **134**
- 7.2.4 Chancen: der Flurfunk als Katalysator — **136**
- 7.2.5 Risiken: der Flurfunk als Zeitfresser und Trendsetter — **137**
- 7.3 Sonderfall: Das Gerücht — **138**
- 7.3.1 Die Kennzeichen eines Gerüchts — **138**
- 7.3.2 Wie Gerüchte entstehen — **140**
- 7.3.3 Der Lebenszyklus eines Gerüchts — **141**
- 7.3.4 Was wird verbreitet? – die Inhalte — **142**
- 7.3.5 Lancierte Gerüchte — **143**
- 7.3.6 Wie geht man am besten mit Gerüchten um? — **143**
- 7.4 Keine Angst vor der informellen Kommunikation — **144**
- 7.5 Vertiefung — **146**

- 8 Flexibilität üben – die Zusammenarbeit in Veränderungsprozessen — 147**
- 8.1 Ein Beispiel — **147**
- 8.2 Typische Veränderungsprozesse — **148**
- 8.2.1 Dimensionen von Veränderung **148**
- 8.2.2 Beispiele für Veränderungsprozesse in Bibliotheken — **150**
- 8.3 Die Bedeutung von Kommunikation in Veränderungsprozessen – Change Communication — **151**
- 8.4 Phasen in Veränderungsprozessen und die kommunikative Herausforderung — **152**
- 8.4.1 Phasen der Veränderung nach Kurt Lewin — **152**
- 8.4.2 Phasen der Veränderung nach Kübler-Ross — **153**
- 8.4.3 Das Tichy-Modell der Veränderung — **154**
- 8.4.4 Die Herausforderung: kommunikative Ziele und Aufgaben im Veränderungsprozess — **157**
- 8.5 Umgang mit Widerständen und Ängsten — **163**
- 8.5.1 Ursachen von Widerstand — **163**
- 8.5.2 Formen von Widerstand — **165**
- 8.5.3 Die Haltung der Führungskräfte gegenüber Widerstand — **166**
- 8.6 Methodisches Handwerkszeug: Wie aktiviert man Mitarbeiter für Veränderungsprozesse? — **168**
- 8.6.1 Die SWOT-Analyse — **168**
- 8.6.2 Die Zukunftswerkstatt — **169**
- 8.6.3 Das World-Café — **170**

- 8.6.4 Open Space — 171
- 8.6.5 Action learning — 172
- 8.6.6 Moderierte Workshops — 173
- 8.7 Vertiefung — 173

Literatur und Internet-Links — 175

Index — 178

Über die Autorin — 180