

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

VIII — Inhalt

- 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