

# Inhalt

## Verwendete Marginalien — IX

|          |   |
|----------|---|
| <b>1</b> | <b>Einleitung — 1</b>   |
| <b>2</b> | <b>Interne Kommunikation mit System — 2</b>   |
| 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   |
| <b>3</b> | <b>Besprechungen effektiv gestalten — 31</b>  |
| 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   |

|          |   |
|----------|---|
| <b>4</b> | <b>Teamarbeit und Informationsmanagement — 60</b>                                       |
| 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   |
| <b>5</b> | <b>Führungskommunikation – konsequent kommunizieren — 78</b>                            |
| 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  |
| <b>6</b> | <b>Interne Kommunikation und Konfliktmanagement — 105</b>                               |
| 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    | Schwellende 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   |
| <b>7</b> | <b>Die Macht des Informellen — 131</b>   |
| 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   |
| <b>8</b> | <b>Flexibilität üben – die Zusammenarbeit in Veränderungsprozessen — 147</b>                 |
| 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:<br>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**