

HUMBOLDT-UNIVERSITÄT ZU BERLIN
INSTITUT FÜR BIBLIOTHEKS- UND INFORMATIONSWISSENSCHAFT



BERLINER HANDREICHUNGEN
ZUR BIBLIOTHEKS- UND
INFORMATIONSWISSENSCHAFT

HEFT 244

AUSKUNFT HINTER FRAGEN?

**KOMMUNIKATIONSPSYCHOLOGISCHE
(ERFOLGS-)FAKTOREN BEI AUSKUNFT UND
GESPRÄCH IN BIBLIOTHEKEN**

VON
RUTH SCHERGER

AUSKUNFT HINTER FRAGEN?

**KOMMUNIKATIONSPSYCHOLOGISCHE
(ERFOLGS-)FAKTOREN BEI AUSKUNFT
UND GESPRÄCH IN BIBLIOTHEKEN**

**VON
RUTH SCHERGER**

Berliner Handreichungen zur
Bibliotheks- und Informationswissenschaft

Begründet von Peter Zahn
Herausgegeben von
Konrad Umlauf
Humboldt-Universität zu Berlin

Heft 244

Scherger, Ruth

Auskunft hinter Fragen? : Kommunikationspsychologische (Erfolgs-)Faktoren bei Auskunft und Gespräch in Bibliotheken / von Ruth Scherger. - Berlin : Institut für Bibliotheks- und Informationswissenschaft der Humboldt-Universität zu Berlin, 2008. – 83 S. : graph. Darst. - (Berliner Handreichungen zur Bibliotheks- und Informationswissenschaft ; 244)

ISSN 14 38-76 62

Abstract:

Die Auskunft in Bibliotheken ist ein alter Hut: Da sitzt eine graumäusige, Dutt tragende Bibliothekarin oder ein schlecht gekleideter, dick bebrillter Bibliothekar hinter einer ausladenden "Auskunftstheke" und beantwortet Fragen - wenn sie oder er gerade nichts Besseres zu tun hat. Dieses alte Bild des klassischen Auskunftsdienstes gehört sicher der Vergangenheit an. Aber ist eine Auskunftsstelle in Bibliotheken wirklich noch zeitgemäß? Findet nicht jeder selbst am besten was er sucht, einfach, schnell und frei verfügbar im Internet? Aber ist diese Information auch verlässlich und praktikabel?

In dieser Arbeit wird davon ausgegangen, dass das persönliche Gespräch in Bibliotheken nach wie vor ein zentrales Mittel ist, um Informationen umfassend und zuverlässig zu gewinnen. Auch durch alle technischen Weiterentwicklungen der Kommunikationsmedien hindurch bleibt die „menschliche“ Basis erhalten und die alten Regeln der zwischenmenschlichen Kommunikation behalten ihre Gültigkeit, da die menschliche Kommunikation auf grundsätzlichen psychologischen Axiomen fußt. Das elektronische Medium beinhaltet jedoch neue Möglichkeiten der Fehleranfälligkeit und der Fehlinterpretation von Kommunikation. Gleichzeitig wird der Erfolg von „Botschaften“ im Zeitalter der weltweiten Dauerkommunikation immer wichtiger. Daher muss sehr viel genauer als bisher darauf geachtet werden, dass das in welcher Form auch immer „Gesagte“ auch beim Gesprächspartner ankommt.

Anhand kommunikationspsychologischer Grundlagen und Techniken wie dem Aktiven Zuhören und der Kommunikationsstile von Friedemann Schulz von Thun wird erläutert, woran das Zweiergespräch, insbesondere bei Auskunft und Gespräch in Bibliotheken immer wieder scheitert und wie Kommunikation im Beratungsdialo gelingen kann.

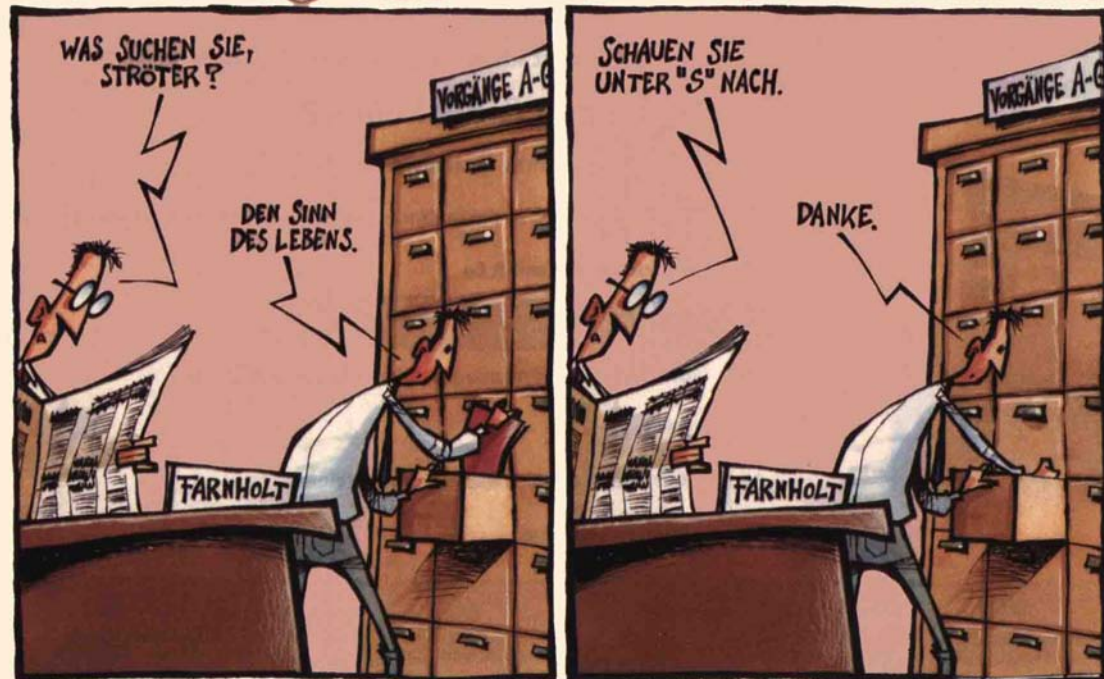
Diese Veröffentlichung geht zurück auf eine Master-Arbeit im postgradualen Fernstudiengang Master of Arts (Library and Information Science) an der Humboldt-Universität zu Berlin.

Online-Version: <http://edoc.hu-berlin.de/series/berliner-handreichungen/2008-244>

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	7
2	Der Einfluss von Ort und Menschen auf ihr Kommunikationsverhalten	13
2.1	Die Bibliothek: Atmosphäre und Mitarbeiter	13
2.1.1	Organisation und Selbstverständnis des Auskunftsbetriebs	14
2.1.2	Mitarbeiter und Betriebsklima	18
2.1.3	Gebäude und Einrichtung: die Bibliothek als »Wohlfühlort«?	21
2.2	Der Bibliotheksnutzer: Stimmung, Erwartungshaltung und (Vor-)Urteile	25
2.2.1	Erfahrungen und Vorurteile des Nutzers	26
2.2.2	Zeitdruck und Motivation	26
2.2.3	Geschlecht und Rolle	27
2.2.4	Angst vor Menschen und sozialen Kontakten	29
2.2.5	Computerangst und Technikfrust	30
2.3	Zwei Kommunikationsmodelle: Vier Zungen und vier Ohren	31
2.3.1	Das Nachrichtenquadrat	31
2.3.2	Das Vier-Ohren-Modell	35
3	Psychologie der Kommunikation zwischen Nutzer und Bibliothekar	38
3.1	Verstehen und Verständnis: Gesprächstechnik für Auskunft und Beratung	39
3.2	Differentielle Kommunikationspsychologie: Acht Kommunikationsstile	46
3.2.1	Der bedürftig-abhängige Stil	48
3.2.2	Der helfende Stil	49
3.2.3	Der selbst-lose Stil	51
3.2.4	Der aggressiv-entwertende Stil	53
3.2.5	Der sich-beweisende Stil	55
3.2.6	Der bestimmende-kontrollierende Stil	57
3.2.7	Der sich distanzierende Stil	60
3.2.8	Der mitteilungsfreudig-dramatisierende Stil	62
3.3	Umgang mit Beschwerde, Beleidigung und Handgreiflichkeiten	64
3.3.1	Der „schwierige“ Nutzer	64
3.3.2	Kritik- und Beschwerdemanagement	70
3.3.3	Gewalt und tätlicher Angriff	73
4	Reden ist Silber – Zuhören ist Gold	75
	Literaturverzeichnis	80

Ordnung ist das halbe Leben



WWW.STOCK2D.DE

STOCK 07/03

5/2003 UNICUMBERUF

1

¹ aus: Unicum Beruf 5/2003 (Seitenzahl nicht ermittelbar).

1 Einleitung

„Auskunft hinter Fragen?“ Was verbirgt sich hinter diesem etwas kryptisch anmutenden Titel?

Die Schreibweise mit dem Anklang der Doppeldeutigkeit ist bewusst gewählt, denn es geht ganz allgemein um „die Auskunft“ in Bibliotheken. Gemeint ist einerseits die Abteilung einer Bibliothek, die sich Auskunft oder Information, in englischer Sprache „Reference Desk“ bzw. „Reference“ oder „Information Service“ nennt. Andererseits geht es insbesondere um die konkreten Auskünfte des Bibliothekspersonals, die ein Nutzer erhält oder erhalten möchte.

An der Auskunft und/oder Information werden die unterschiedlichsten Fragen gestellt, die je nach sonstigen vorhandenen Informationseinrichtungen und allgemeiner Organisation der Auskunft mehr oder weniger inhaltliche Fragen verschiedener Komplexitätsstufen darstellen. In etwa die Hälfte der gestellten Fragen ist von komplexerer Art: Sie haben den Zweck, in dem vorhandenen Angebot an Dokumenten oder in der verwirrenden Fülle an unterschiedlichen Medien und Nutzungsmöglichkeiten mit Hilfe des (Auskunfts-)Bibliothekars² eine Antwort auf eine persönliche Fragestellung zu finden. Insbesondere bei diesen Fragen ist eine besondere Ausbildung oder Schulung nötig, da es sowohl fachlicher als auch sozialer, kommunikativer und psychologischer Kenntnisse bedarf, um hier die erfolgreiche Antwort mit dem anfragenden Kunden zu finden. Die einfacheren Informationsauskünfte (meist zu den Örtlichkeiten, Katalogen, Öffnungszeiten, technischen Einrichtungen) sollten hingegen auch durch alle anderen Mitarbeiter zu beantworten sein, die sich in den öffentlich zugänglichen Räumlichkeiten der Bibliothek aufhalten.

Der oben abgebildete Cartoon zeigt zwar keine klassisch-bibliothekarische Auskunftsszene, verdeutlicht aber pointiert eine analoge Situation von Ratsuchendem und Wissendem und das Kernproblem aller Kommunikationsprobleme: das Aneinander-Vorbeireden. Fragen können unterschiedlich verstanden werden und selten ist es so, dass der gemeinsame Hintergrund annähernd übereinstimmt. So kann die verwirrende Konstellation entstehen, dass eine Antwort trotz inhaltlicher Korrektheit unpassend und sogar unsinnig ist und den Fragenden ratlos sich selbst überlässt wie im abgebildeten Cartoon. Außerdem fand man heraus, dass viele

² Gemeint sind auch bei männlicher Bezeichnung immer Frauen **und** Männer; im Falle der weiblichen Angestellten einer Informationseinrichtung ist ohnehin das Stereotyp in der mäßig attraktiven mit Hochsteckfrisur und Brille graumäusig daherkommenden Bibliothekarin überbedient. Insofern ist die männliche Bezeichnung hier möglicherweise die bessere, da weniger negativ besetzte Wahl.

Auskünfte obwohl sie inhaltlich nicht korrekt sind, trotzdem ein Gefühl der Zufriedenheit beim Fragenden hervorrufen, wofür Freundlichkeit und Offenheit die Schlüsselfaktoren sind (vgl. unten, S. 10). Als gegenteiliger Aspekt kommt dies im Bild ebenfalls zum Ausdruck, als Unwilligkeit des Gefragten, sich auf den Fragenden einzulassen und seine Frage wohlwollend und aufmerksam entgegenzunehmen. Leider ist es eben häufig nicht so, dass – wie im Titel- lied der Kindersendung „Sesamstraße“ schon Kleinkindern vermittelt werden soll – „Wer nicht fragt, bleibt dumm“ eine allseits akzeptierte Kommunikationsmaxime in deutschen Bildungseinrichtungen darstellt. Immerhin fragt der Wissende, wenn auch hinter seiner Zeitung verschanzt, *aktiv* nach dem Anliegen des Suchenden. Schon das ist nicht unbedingt selbstverständlich, jedoch ist auch deutlich erkennbar, dass das Hilfsangebot primär das Ziel der Störungsverkürzung hat, um weiter in Ruhe der Lektüre nachgehen zu können. Hinter einem Tresen, Schreibtisch oder noch extremer hinter einem ausladenden Bildschirm verschanzte Auskunfts- und Informationsbibliothekare vermitteln oft einen ähnlichen Eindruck der „Unanwesenheit“, der wichtigen Beschäftigung, bei der sie offensichtlich nicht gestört werden möchten (vgl. Kap. 2.1.3, S. 23).

Eine allen voranzustellende Frage ist, warum eine Bibliothek sich heute überhaupt noch eine teure Auskunft leisten sollte? Jeder findet doch selbst am besten, was er sucht: „Google macht’s möglich“ – so eine gängige Ansicht, nicht nur unter Studierenden. Der Mehrwert einer Bibliothek und die Expertise ihres Personals werden in dieser Hinsicht unterschätzt bzw. oftmals nicht wahrgenommen bzw. anerkannt. Dies könnte auch daran liegen, dass ein Suchender nicht weiß, was ihm entgeht, wenn er etwas nicht findet, getreu dem Motto „Was ich nicht weiß, macht mich nicht heiß.“ Für den einzelnen mag dies keine allzu gravierenden Auswirkungen haben, für eine Gesellschaft und die Qualität des gesamten Wissenschaftssystems ist es jedoch eine Katastrophe.

Aufgrund der immer weiter steigenden Produktion von Information in jeglicher Form wird der Druck größer, in gleicher oder sogar kürzerer Zeit mehr Material sichten zu müssen bzw. mit komplexen Suchinstrumenten oder -parametern das wirklich Passende, Wichtige, qualitativ Hochwertige herauszufiltern: der Informationsspezialist ist insofern „Pfadfinder und Wegweiser“³ für den fragenden Kunden. Die Fülle an Texten und Material in den verschiedensten Formaten macht das Sich-Zurechtfinden immer schwieriger, wodurch der Beratungsbedarf steigt. Dabei muss sich die Beratung wie jede Dienstleistung ganz nach den Bedürfnissen des Nutzers ausrichten, was bedeutet, dass sie individueller, spezieller und

³ Hobohm: „Nutzerorientierte Informationsdienste“, S. 4.

insgesamt kommunikationsintensiver wird. Lediglich Hilfe zur Nutzung des Katalogs und der Räumlichkeiten zu leisten reicht heute bei weitem nicht mehr aus.

In Zeiten der Verfügbarkeit vielfältigster Informationen über das Internet stellt sich außerdem die Frage nach ihrer Verlässlichkeit: Die Leichtigkeit des Findens ist Segen und Fluch zugleich, da der enormen Schnelligkeit, mit der man Informationen findet ein Mangel an gesicherten und überprüfbaren Angaben gegenübersteht. Auch wenn man heute als bibliothekarische Einrichtung nicht mehr hingehen kann, alle Internetquellen und -informationen zu verteufeln, ist ein kritischer Umgang mit ihnen immer angezeigt.

Nicht zuletzt seit den Negativ-Schlagzeilen der Pisa-Studien ab 2000⁴ müssen sich Bildung und Bildungseinrichtungen im wahrsten Sinne des Wortes auszahlen und sind aufgrund der schlechten deutschen Ergebnisse auf einem besonderen Prüfstand. Bibliotheken als Schlüsseleinrichtungen auf dem Weg zur Wissensgesellschaft haben dabei in Deutschland noch immer nicht den hohen gesellschaftlichen Stellenwert, den sie in anderen Ländern genießen: Deutschland lag mit seinen Bildungsausgaben in der Studie "Bildung auf einen Blick 2005" im Vergleich zu anderen OECD-Staaten am unteren Ende der Skala.⁵

Dabei sind Wissen und Bildung kein Selbstzweck, sondern auch wirtschaftlich von Bedeutung. Kommunikation als Basis der Gewinnung von Informationen und Grundlage für jede Aneignung von Wissen ist die Schlüsseltechnik, die bei der Bildungsvermittlung angewandt wird. Insofern gilt für die Aufgabe der Wissensvermittlung in Bibliotheken erst recht, was schon lange für die Kommunikation in Wirtschaftsunternehmen gilt: „Kommunikation ist ein strategischer Wirtschaftsfaktor und kein Wohlfühlthema für Luxuszeiten.“⁶

Wer in der Lage ist, sich mit einem Thema zu beschäftigen, verschiedene Facetten desselben zu beleuchten, sich Hilfe und Rat bei Experten zu holen, seine Ergebnisse zu belegen und zu präsentieren, hat Fähigkeiten erworben, die in unserer modernen Wissensgesellschaft unverzichtbar geworden sind und die auch auf andere Bereiche übertragen werden können. Sich Wissen aneignen genießt einen immer höheren Stellenwert, einerseits weil es beruflich und gesellschaftlich immer mehr gefordert wird, andererseits, weil die heutige Herangehensweise an praktische Dinge mehr über eine persönliche und gezielte »Wissenssuche« erfolgt, nicht zuletzt, da das Sich-Informieren dank des Internets schnell und unverbindlich möglich ist.

⁴ Vgl. folgende Webseiten: <http://www.mpib-berlin.mpg.de/pisa/ergebnisse.pdf> (Pisa 2000), http://pisa.ipn.uni-kiel.de/Zusammenfassung_2003.pdf, http://pisa.ipn.uni-kiel.de/zusammenfassung_PISA2006.pdf (alle zuletzt aufgerufen am 16.11.2008).

⁵ s. Angaben zur OECD-Studie "Bildung auf einen Blick 2005" unter: <http://www.bmbf.de/de/2994.php> und http://www.bmbf.de/pub/bildung_auf_einen_blick_wesentliche_aussagen_2005.pdf, S. 12 (beide zuletzt aufgerufen am 16.11.2008).

⁶ Pardon: „Gestaltung von Kommunikation in dynamischen Organisationen und Netzwerken“, S. 1 (von 13).

Shiyali Ranganathan hat in seinem Werk „Reference Service“ fünf Bibliotheksgesetze aufgestellt, von denen trotz des Alters dieses Werkes vier auch heute noch unmittelbare Bedeutung für die Auskunftsarbeit haben.⁷ „Every reader his book“ und „Every book its reader“ sind zwei dieser Gesetze, wobei diese Vermittlungsaufgabe von Leser und Buch dem Auskunftsbibliothekar obliegt, und zwar in einer sehr persönlichen Weise: „Reference service is the process of establishing contact between a reader and his documents in a personal way.“⁸ Diese Individualisierung in der Vermittlung bzw. in allen Dienstleistungen einer Bibliothek nimmt wie der Zeitdruck bei ihrer Erbringung weiter zu. Hier war Ranganathan mit seinem vierten Gesetz „Save the time of the reader“⁹ zu seiner Zeit extrem fortschrittlich, denn damals galt die Tatsache eines erhöhten Zeitdrucks, durch den „die kommunikativen Abstimmungen in der höheren Dynamik des heutigen Tagesgeschäfts immer wichtiger werden“¹⁰ weniger für Bibliotheken als vielmehr für Warenwirtschaftsbetriebe.

Ranganathans erstes Gesetz „Books are for use“¹¹ mutet trivial an, war aber zu seinen Zeiten ebenso kein genereller Bibliotheksgrundsatz und findet als solcher selbst heute nicht in jeder Bibliothek Anwendung. Bei Ranganathan war der Nutzen-Aspekt eher persönlicher Natur im Sinne eines persönlich-wissenschaftlichen Studienfortschritts und einer inneren Reifung an den Inhalten des Gelesenen. Heute wird dieser Nutzen unter eher gesellschaftlichen, auch wirtschaftlichen Aspekten hinterfragt: Was bringt ein bestimmtes Dokument einer Wissenschaftsdisziplin und ihrem Erfolg, also was bringt dieses Buch einer Gesellschaft im Hinblick auf die Verbesserung der Lebensqualität und den gesamtgesellschaftlichen Fortschritt? Dass Lesen und Bildung aber auch einen Wert an sich darstellen, der sich erst mittelbar, dann aber entscheidend auswirkt, haben die oben erwähnten Pisa-Studien gezeigt.

In den 80er Jahren wurde in einer Reihe von Studien aufgedeckt, dass die Qualität von bibliothekarischen Auskünften erschreckend gering ist und sich „lediglich eine Rate von 55 Prozent korrekter Ausführung von Informationsdienstleistungen“ ergibt, was „für Deutschland praktisch bestätigt“¹² wurde: So hat Ingeborg Spiribille in ihrer Untersuchung Folgendes festgestellt: „In weniger als 50% der Testfälle kommt es zu einer nützlichen bzw. zufriedenstellenden Antwort“¹³, wobei „mangelnde kommunikative Kompetenz und die fehlen-

⁷ Vgl. Ranganathan: Reference Service, o. Seitenangabe (nach Inhaltsverz.).

⁸ Ebd., S. 53.

⁹ Ebd., o. Seitenangabe (nach Inhaltsverz.).

¹⁰ Pardon: „Gestaltung von Kommunikation in dynamischen Organisationen und Netzwerken“, S. 1 (von 13).

¹¹ Ranganathan: Reference Service, o. Seitenangabe (nach Inhaltsverz.).

¹² Hobohm: „Nutzerorientierte Informationsdienste“, S. 11.

¹³ Spiribille: „Die Wahrscheinlichkeit, in einer Bibliothek eine nützliche bzw. zufriedenstellende Antwort zu bekommen ist »fifty-fifty«“, S. 108.

de Interviewkompetenz eine besonders große Rolle¹⁴ spielen. Auch bei unzureichenden Antworten kam es demnach zu positiven Ergebnissen, wenn „die kommunikative Kompetenz (»Freundlichkeit«) und die Interviewkompetenz (»Frage gut verstanden«)¹⁵ relativ hoch bewertet wurden. Das „wirft ein Licht darauf, dass die Qualität von Informationsdienstleistungen nicht nur aus der Verlässlichkeit und Korrektheit der Informationen selbst besteht.“¹⁶ Die Bedeutung „weicher Faktoren“ wie „Image und Atmosphäre der Bibliothek sowie Höflichkeit und Entgegenkommen“¹⁷ wurde gegenüber den „klassischen“ bibliothekarischen Fähigkeiten der Fach- und Informationskompetenz bisher im Informationsdienstleistungsprozess vernachlässigt. Besonders wichtig erscheinen demnach „Aufgeschlossenheit, Kommunikationsfähigkeit, Serviceorientierung und Ansprechbarkeit, aber auch Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter und allgemeines Image der Einrichtung.“¹⁸

In seinem Handbuch über die Evaluierung des Auskunftsdienstes weist auch Jo B. Whitlatch darauf hin, dass die Frage an den Nutzer, wie zufrieden er mit der Auskunft ist, weniger davon abhängig ist, ob die Antwort vollständig sachlich korrekt ist: „In reality, users may be completely satisfied because the librarian was courteous and made a substantial effort.“¹⁹ Hier scheint sich das alte Sprichwort vom Ton, der die Musik macht in überraschender Weise zu bestätigen.

Eine kompetente und zufriedenstellende Auskunftsarbeit ist von herausragender Bedeutung für das Image einer Bibliothek, denn sie stellt einen der letzten Kontaktbereiche zwischen Einrichtung und Nutzer dar, wozu m. E. auch nicht persönliche und virtuelle Begegnungen zählen. Das heißt, hier kann die Einrichtung aus der Anonymität der Dokumentenerschließung und -bereitstellung heraustreten und sich sowohl mit ihren Dienstleistungen als auch mit „sozialkompetenter Beratung“ profilieren. Bei Auskunft und Gespräch greift die „menschlich-persönliche“ Komponente des Bildes einer Einrichtung, die im positiven Fall gerne wieder besucht wird. Das individuelle Verhältnis des Nutzers zur Einrichtung wird auch aufgrund steigender Konkurrenz immer wichtiger: Informationseinrichtungen werden sich gegeneinander abgrenzen und im Zweifel auch behaupten müssen. Sie müssen ihren Nutzern einen Mehr-

¹⁴ Spiribille: „Die Wahrscheinlichkeit, in einer Bibliothek eine nützliche bzw. zufriedenstellende Antwort zu bekommen ist »fifty-fifty«“, S. 106.

¹⁵ Ebd., S. 109.

¹⁶ Hobohm: „Nutzerorientierte Informationsdienste“, S. 11.

¹⁷ Ebd., S. 11.

¹⁸ Ebd., S. 11f.

¹⁹ Whitlatch: Evaluating reference services, S. 13. Dieses Werk enthält im Übrigen eine interessante Übersicht über zahlreiche bis dahin durchgeführte Fallstudien, ihre Fragestellungen und Methoden und eine annotierte Bibliographie zum Thema.

wert bieten, um weiterhin besucht und für aktuelle Bedürfnisse in Anspruch genommen zu werden. Erst dadurch erhalten sie in Zukunft auf Dauer ihre Existenzberechtigung.

Insofern wird der „Auskunft“ in einer modernen Bibliotheks- oder Informationseinrichtung ein immer größerer Stellenwert zukommen, wobei die Form dieser Auskunft sich an neue (technische) Gegebenheiten anpassen wird. Sie zu kontaktieren wird im digitalen Zeitalter möglicherweise zugleich einfacher (z. B. durch Ortsunabhängigkeit) und aufwendiger (z. B. durch Technikabhängigkeit), aber Tatsache ist, dass das bisherige Erscheinungsbild eines stets ansprechbaren, hinter einem Schreibtisch „festgewachsenen“ Mitarbeiters nicht die gängige Form bleiben wird. Auskunftsdienste werden vielmehr auch dynamisch, aktiv, flexibel, elektronisch und ortsunabhängig, auf verschiedenen Kanälen und rund um die Uhr möglich sein. Egal welcher modernen Organisations- und Technikformen man sich in Zukunft in der Auskunft bedienen wird, die mehr oder weniger gelingende Kommunikation meist zweier Interaktionspartner ist und bleibt das Hauptmerkmal des Auskunftsprozesses. Wie diese erfolgreicher, mit weniger Reibungsverlusten und für beide Seiten zufrieden stellender gelingen kann, ist Gegenstand der nun folgenden Kapitel. Dabei spielt eine untergeordnete Rolle, um welche Komplexitätsstufe an Auskünften oder Gesprächen und um welchen Bibliothekszeitweig (wissenschaftliche oder öffentliche Bibliothek) es geht. Auch der fachliche Hintergrund soll nicht Gegenstand sein, denn die geeignete Ausbildung für den jeweiligen Schwierigkeitsgrad wird vorausgesetzt, besonders da sie wie oben angeführt, bei der Zufriedenheit mit einer Auskunftsdienstleistung nur zur Hälfte von Bedeutung ist.

In Kapitel 2 sollen zunächst allgemeine Voraussetzungen für eine erfolgreiche Auskunftsarbeit aus Sicht der Bibliothek und aus der Perspektive des Nutzers näher betrachtet werden. Beide beeinflussen die Kommunikation zwischen Nutzer und Bibliothekar in nachhaltiger Weise und haben auch über Umwege Einfluss auf ihre Interaktionen.

In Kapitel 3 wird dann explizit auf die Interaktion von Nutzer und Bibliothekar eingegangen. Zunächst auf die Grundlagen der Kommunikationspsychologie und einzelne Gesprächstechniken, in der Folge dann mittels der differentiellen Betrachtung dieser Kommunikation anhand einzelner Kommunikationsstile. Am Ende, in Kapitel 3.3, wird auf den schwierigen Nutzer, die Verwertung von Kritik in einem konsequenten Beschwerdemanagement und – in aller Kürze – auf bedrohliche Situationen eingegangen. Im Schlusskapitel 4 werden die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit zusammengefasst und in einem Ausblick offene Fragestellungen und weitere Entwicklungen berücksichtigt, wie z. B. die elektronische Auskunft.

2 Der Einfluss von Ort und Menschen auf ihr Kommunikationsverhalten

Die Tagesform des Bibliotheksangestellten wie auch die des Lesers ist immer mit entscheidend für ein gutes Miteinander. Sind wir gut drauf, ausgeruht, nicht überanstrengt, kann uns nichts erschüttern. Sind wir gesundheitlich instabil, hatten wir Ärger oder Sorgen, stört uns alles.²⁰

2.1 Die Bibliothek: Atmosphäre und Mitarbeiter

Die Atmosphäre von Räumen und der in ihnen arbeitenden und/oder lebenden Menschen beeinflusst ohne Zweifel, wie sich Besucher oder Kunden dort fühlen, wie sie auftreten, wie sie mit Bibliothekaren und untereinander in Kontakt treten. Dieser Grundannahme folgend werden in diesem Kapitel die Voraussetzungen beleuchtet, die eine Bibliothek als sozialen Ort für dort stattfindende Gespräche kennzeichnen: Wie organisiert sie sich, was ist ihr (eigentlicher) Auftrag, welche Mitarbeiter arbeiten hier in welcher Weise zusammen und wie sieht der Ort bzw. das Gebäude aus, in dem dies alles stattfindet? Die in der Einleitung erwähnten Studien von I. Spiribille wiesen eindrucksvoll darauf hin, dass die Korrektheit von Auskünften nicht unbedingt die Zufriedenheit des Fragenden mit dem Ergebnis voraussagt. Freundlichkeit und Interesse des Personals wurden hier als entscheidende Faktoren genannt. Kann aber ein Mitarbeiter freundlich sein, wenn seine Chefin ihn ständig kritisiert, er und seine Kollegen überarbeitet und ausgebrannt sind, den größten Teil des Tages in einem Betonbunker ohne Tageslicht verbringen und sich außerdem die Beschwerden der Nutzer über den katastrophalen Zustand der Toiletten häufen? Dies soll nur ein beispielhafter und pointierter Abriss weiterer Einflussfaktoren sein, die in den folgenden drei Kapiteln näher erläutert werden. Dahinter steht die Theorie, dass sich unzureichende Qualität bei den dargestellten Aspekten unzweifelhaft auf das kommunikative Miteinander aller Beteiligten auswirkt: Das bedeutet umgekehrt, dass Beschwerden über vermeintlich schlechte Auskünfte auch durch atmosphärische und mitmenschliche Gegebenheiten negativ beeinflusst sein können. Der bereits vorher angestaute Ärger über die „Widrigkeiten des Ortes“ oder die unfreundliche Ausstrahlung der dort agierenden Menschen fließt dann in das Auskunftsgespräch ein. An der Auskunfts- oder Informationstheke sitzt schließlich eine Person, die per definitionem geduldig zuhören und damit auch die angestauten Aggressionen abfangen muss, ohne dass diese tatsächlich in der Beratung ihren Ursprung haben.

²⁰ Bunke: „»Wozu sind Sie schließlich da...«“, S. 740.

2.1.1 Organisation und Selbstverständnis des Auskunftsbetriebs

In seinem Beitrag über „Heikle Situationen in Öffentlichen Bibliotheken“²¹ erwähnt Wolfgang Ratzek auch unproblematische „Standardsituationen“, denen mit „bewährte[n] Kommunikationsstandards“²², begegnet werden kann, welche den Auskunftsbetrieb vor allem im Hinblick auf einfache und Orientierungsanfragen entscheidend entlasten können:

- der Kummerkasten
- die »Befreiung von häufigen Fragen« (FAQs = Frequently Asked Questions) durch einen Katalog mit zugehörigen Antworten, v. a. wenn die Anfrage per Mail/Netz gestellt wird; eventuell lohnt sich bei einer großen Zahl an elektronischen Anfragen auch das Anlegen einer eigens erstellten »Knowledge Base«, einer Datenbank mit Protokollen früherer Anfragen.²³ Die Erschließung erfordert dabei allerdings zusätzlichen Arbeitsaufwand.
- Bibliothekseinführungen; diese werden allerdings meist nur als Pflichtveranstaltungen gut besucht und sollten der Anschaulichkeit halber mit vielen konkreten, persönlichen Beispielen und Praxisübungen versehen sein.

Wichtig für die Organisation der Auskunft ist eine klare Aufteilung der Zuständigkeiten: Welche Art von Anfragen soll von wem beantwortet werden? Dabei ist es m. E. hinderlich, auf die rigide Einhaltung der vorgegebenen Ebenen zu bestehen, so dass zum einen Informationen nicht gegeben werden dürfen oder können, obwohl man sie kennt, zum anderen auch nicht eine im Vorbeigehen zu beantwortende Frage mit dem (gedachten) Hinweis auf „Überqualifizierung“ an den weniger Qualifizierten verwiesen wird. Das heißt im Klartext, dass es eine Transparenz der (groben) Zuständigkeiten gibt, die aber nicht zwangsläufig an bestimmte Hierarchien geknüpft sein müssen und bei Bedarf horizontal und vertikal durchlässig sind. Was Uta Müller hier für das Kritikmanagement ausführt, gilt gleichermaßen für den generellen Umgang mit Kunden und die Weitergabe von Informationen:

Beispielsweise muss sichergestellt sein, dass alle Stellen, an die Benutzerkritik herangetragen werden kann, die Zuständigkeiten und Fähigkeiten der einzelnen Abteilungen und Personen kennen, damit die Kritik zur Bearbeitung richtig weitergeleitet werden kann. [...] Das setzt eine gewisse Transparenz innerhalb der Bibliothek sowie eine klare Definition von Verantwortungsbereichen voraus. [...] Zur Gewährleistung der Benutzerorientierung darf dabei allerdings nur ein grober Rahmen gesteckt werden, um die individuelle Bearbeitung nicht in ein bürokratisches „Korsett“ zu zwängen.²⁴

²¹ Ratzek: „Heikle Situationen in Öffentlichen Bibliotheken“, S. 238.

²² Ebd., S. 238 (vgl. ebd. auch die folgende Aufzählung).

²³ Vgl. Wolf: „Software für Digital Reference Service und Web Contact Center“, S. 8f.

²⁴ Müller: „Kritikmanagement als Bestandteil einer Marketingkonzeption für Bibliotheken“, S. 219f.

Das „Weiterleiten an eine andere Person“ hat die einzige Funktion der „Nennung eines Ansprechpartners“²⁵, der in der Sache kompetenter ist und darf keine Geste eigener Hilflosigkeit sein, damit man die Anfrage schnellstmöglich los ist. Bei der Weiterleitung von Mitteilungen stellen darüber hinaus Hierarchien ein großes Hindernis dar:

So mag eine hierarchisch gegliederte Arbeitswelt, die einigen wenigen den Aufstieg ermöglicht, die aber gleichzeitig auf Kooperation angewiesen ist, eine Kommunikation mit «doppeltem Boden» nahe legen: vorgeblich kooperativ, aber heimlich rivalitätsorientiert.²⁶

Im Vordergrund sollte daher das Erreichen eines gemeinsamen Zieles stehen: „Prozessorientierung löst feste Standards und Hierarchien ab, so dass die täglichen kommunikativen Abstimmungen eine stärkere Bedeutung gewinnen“²⁷. Analog zu vielen Internetseiten, auf denen zuständige Ansprechpartner genannt sind, können die Zuständigkeiten den Nutzern auch für die Auskunft vor Ort transparent gemacht werden, was insbesondere auch bei Kritik oder Problemen von besonderer Wichtigkeit ist (vgl. Kap. 3.3.2, S. 71). Bei Fachfragen in wissenschaftlichen Bibliotheken ist dies ohnehin meist an Fachreferate gekoppelt, aber gerade im Bereich der öffentlichen Bibliotheken spricht nichts dagegen, dieses System auch für Experten auf einer weniger formalen Ebene zu öffnen: die sportbegeisterte Mitarbeiterin kennt sich im Bereich »Sport und Bewegung« vermutlich besser aus als der sportunwillige, täglich für seine Familie kochende Angestellte, der aber zur gesunden Ernährung oder zur Kindererziehung vielleicht einiges sagen kann (was keineswegs heißen soll, dass es keine sportbegeisterten Köche und Mütter gibt!).

Von eminenter Wichtigkeit ist das Selbstverständnis einer Bibliothek: Wie sieht sie sich selbst als Ganzes und stimmt dieses Bild, das sie nach außen präsentiert, auch mit dem überein, welches die Mitarbeiter von ihr haben. In Deutschland ist das Bibliothekssystem zweigeteilt in öffentliche und wissenschaftliche Bibliotheken. Schon hieran wird deutlich, dass die Kunden jeweils andere und die Aufgaben dementsprechend unterschiedlich sind. Unabhängig davon sollte aber für jede Bibliotheksform und die verschiedenen impliziten und expliziten Aufträge einer Bibliothek eine förderliche Informations- und Auskunftsarbeit eine Selbstverständlichkeit darstellen, egal ob es um das bare Geld geht, das man der Öffentlichkeit erspart²⁸, den Bildungsauftrag, einen Treffpunkt innerhalb eines generationsübergreifenden Familienzentrums oder ein sinnstiftendes nicht-konsumorientiertes Angebot innerhalb eines sozialen Brennpunktes. Hier kann nicht detailliert auf das Leitbild oder sog. „Mission Statement“ einer Bibliothek eingegangen werden. Jedoch soll in aller Kürze der Zusammen-

²⁵ Ratzek: „Heikle Situationen in Öffentlichen Bibliotheken“, S. 238.

²⁶ Schulz v. Thun: Miteinander reden: 1, S. 20.

²⁷ Pardon: „Gestaltung von Kommunikation in dynamischen Organisationen und Netzwerken“, S. 3 (von 13).

²⁸ Vgl. Thun: Der Informationsdienst der Öffentlichen Bibliothek, S. 16.

hang von Bibliotheksprofil bzw. Profil der Auskunft und Kommunikation skizziert werden. Meinhard Motzko erwähnt in seinem Artikel „Seien wir Ihnen dankbar!“, dass Bibliotheken häufig ein eindeutiges Profil fehlt und sie sich hinter dem Satz „Wir sind für alle da“²⁹ mehr verstecken als sich de facto für alle potenziellen Kunden zu öffnen. Dies hat vor allem Auswirkungen, wenn Kommunikation fehlschlägt: „Der Umgang mit »schwierigen Kunden« ist nur deshalb schwierig, weil die Orientierungen fehlen.“³⁰ Jeder Mitarbeiter bringt in der Folge seine eigenen Werte in die Arbeit mit ein, was zum Problem wird, „wenn es keine Verständigung über gewünschte und geforderte Verhaltensweisen gibt. [...] Diese Orientierungen können durch selbstvereinbarte Standards entwickelt werden [...] vor allem programmatische und verhaltensorientierte“.³¹ Je höher die so erreichte Homogenität zwischen Mitarbeitern und Kunden ist, „desto leichter lässt sich mit den dann noch verbleibenden Konflikten umgehen.“³² Motzkos Resümee:

»Schwierige Kunden« und Konflikte sind eine Riesenchance zur Klärung des Profils, zur »Homogenisierung« der Belegschaften, zur Neuausrichtung des Programms und zur Verbesserung der Kooperation. [...] Da arbeiten wir dann nicht nur besonders gern, sondern erhalten auch die Anerkennung unserer ganz persönlichen Stile durch die (dann »passenden«) Kunden, die die heutigen KollegInnen [sic!] mehrheitlich als »schwierig« empfinden.³³

Zur Organisation gehört also auch die allgemeine Haltung oder Gestaltung der Auskunft, das heißt ein gewisser Verhaltenskodex, der für alle Auskunftsmitarbeiter verbindlich sein sollte. Cassell erwähnt sog. „reference service policies“, die Art und Umfang der Auskunftsdienstleistung festlegen, was zu einer größeren Einheitlichkeit der Bearbeitung führt und den Mitarbeitern einen gleich bleibenden Service und das Sich-Berufen auf Standards erleichtert. Sabine Wolf betont den zweifachen Effekt von allgemeinen, am besten auch auf der Homepage der Bibliothek zu veröffentlichen Service Policies: „Für die Mitarbeiter sind sie verbindliche Handlungsanweisungen, den Kunden verdeutlichen sie den Service, der ihnen geboten werden soll.“³⁴ Das Selbstbild der bibliothekarischen Einrichtung, ihr genereller Auftrag und bis auf die Ebene der Auskunftsdienstleistung heruntergebrochene, allgemein verbindliche Verhaltensregeln sollten daher schriftlich niedergelegt und allen (Mitarbeitern und Nutzern) zugänglich sein. Für eine erfolgreiche Umsetzung, hält Morrisett außerdem den Einbezug der Mitarbeiter in die Erarbeitung jeglicher Ordnungen und Handlungsanweisungen für unerlässlich: „The understanding and cooperation of the library staff is the key to a

²⁹ Motzko: „Seien wir Ihnen dankbar!“, S. 728.

³⁰ Ebd., S. 729.

³¹ Ebd., S. 729.

³² Ebd., S. 729.

³³ Ebd., S. 730.

³⁴ Wolf: „Software für Digital Reference Service und Web Contact Center“, S. 16.

policy's success.”³⁵ Im Rahmen des Umgangs mit Kritik und dem „schwierigen Nutzer“ (Kapitel 3.3) wird noch genauer auf die Funktion verbindlicher Regeln eingegangen (vgl. hierzu unten, S. 68).

In diesem Zusammenhang ist auch die Frage zu klären, inwiefern die Auskunft vor Ort rein reaktiv oder auch proaktiv verstanden wird: Wartet man passiv (sitzend) auf Anfragen von Nutzern oder sucht man diese auch aktiv auf, indem man beispielsweise umherwandert und in den Regalreihen oder an den PCs nach hilflosen oder überforderten Personen Ausschau hält? In den USA scheint dies gang und gäbe zu sein: Eine Dozentin des Fernstudiums Bibliothekswissenschaft an der HU Berlin berichtete, dass es zu Semesterbeginn üblich sei, dass die Auskunftsbibliothekarin sich an strategisch günstigen Stellen des Uni-Campus positioniere, um vor allem Erstsemester direkt nach ihren Wünschen zu fragen: „Hello, I am your librarian. What can I do for you?“. Diese aufsuchende Bibliotheksarbeit, welche als Auskunftstätigkeit im engeren Sinne im Englischen als „roving reference service“ bezeichnet wird (bedeutet ins Deutsche übersetzt in etwa „wandernder Auskunftsservice“), mag dem deutschen Leser und Nutzer eher aufdringlich und beinahe unhöflich erscheinen, ist aber in einer Gesellschaft, die sich in Zukunft vor allem durch ihre Mehrwert schaffenden Dienstleistungen definieren wird, als Erfolgskriterium nicht von der Hand zu weisen. Kay Ann Cassell berichtet von einer Studie, in der belegt wird, dass vor allem bei der Suche in Datenbanken und anderen elektronischen Ressourcen Nutzer ihre Probleme häufig gar nicht erkennen und damit „eine Gelegenheit verloren geht, Ihnen bei Entwicklung und Einsatz effektiver Suchstrategien zu helfen.“³⁶ Mit dem aktiven Aufsuchen der Nutzer, die Hilfe benötigen, verbreitert sich das Servicespektrum einer Bibliothek oder Informationseinrichtung um ein Vielfaches. Die Präsenz, Bekanntheit und Erhöhung der Interaktionen vor allem mit den Nutzern, die sonst unerkannt und unzufrieden verschwinden, ist ein Desiderat moderner und effektiver Auskunftsarbeit:

Spontaneous customer contact or roving multiplies our opportunities to use our skills and talent and helps us reach the customers we are paid to serve, not just those who approach the desk or make appointments.³⁷

Insofern, so resümiert Cassell, sei aufsuchende Auskunftsarbeit „keine bloße Option sondern eine zwingende Notwendigkeit.“³⁸ Die Umsetzung eines solchen aktiven Dienstes hängt natürlich vom Stellenwert der Auskunft ab, inwiefern also diese Dienstleistung als eigenständige und ausschließliche Tätigkeit betrachtet wird, die damit z. B. auch keinerlei (fachfremde) Nebenaufgaben gestattet (vgl. hierzu auch S. 25, Anm. 68). Außerdem sind zur

³⁵ Morrisett: „Developing and Implementing a Patron Behavior Policy“, S. 137.

³⁶ Cassell: Developing reference collections and services in an electronic age, S. 52 (Übers. R. S.).

³⁷ Ebd., S. 52.

³⁸ Ebd., S. 53 (Übers. R. S.).

effektiven Gestaltung des „roving reference service“ einige „Basistechniken“ erforderlich, z. B. „wie man einen Nutzer erkennt, der ein Problem hat, und auf welche Weise man Hilfe anbietet, damit der Nutzer sich nicht dumm vorkommt“³⁹. Um die Ansprechbarkeit auch von Seiten des Nutzers zu erleichtern, sollten außerdem die Mitarbeiter der Bibliothek äußerlich erkennbar sein, z. B. durch Anstecknadeln mit der Funktion des Mitarbeiters.⁴⁰

Vernetzung und Kooperation sind weitere Stichworte, die das Selbstverständnis einer modernen Informationseinrichtung prägen. Mit der Tendenz zur Interdisziplinarisierung der Wissenschaften⁴¹ wird eine immer größere Bereitschaft sowohl zur Spezialisierung als auch zur Kooperation einzelner Bibliotheken untereinander gefordert, um bei steigendem Spezialisierungsgrad fächerübergreifende Angebote machen und effizient arbeiten zu können. Schon Ranganathan beschreibt Bibliotheken als ein System von Teilsystemen. Seine auf biologischen Axiomen aufbauende Schilderung, die poetische Anklänge hat und an die Fabel vom Leib und seinen Gliedern von Menenius Agrippa⁴² erinnert, ist heute aktueller denn je:

Each library is like a unicellular organism [...]. Biology has led these unicellular organisms to form colonies for their own efficiency. Loose colonies found it an advantage to integrate themselves into more organically knit multi-cellular organisms.⁴³

In der Tat könnte dies fast eine Beschreibung der Globalisierung sein, eine Tendenz zur wirtschaftlichen Grenzüberschreitung menschlichen Handelns und Handels, die mit dem steigendem Effizienzdruck auch die Bibliotheken erfasst hat. Heute wird zum Teil kritisch gesehen, was Ranganathan hier so positiv als ineinander greifendes, reibungsloses und friedliches Miteinander beschreibt. Es stellt jedoch eine Tatsache dar, der man sich nicht verschließen kann und die andererseits auch Chancen für den wissenschaftlichen und persönlichen Fortschritt jedes einzelnen und der Bibliothek als Teil des großen „Wissensorganismus“⁴⁴ beinhaltet.

2.1.2 Mitarbeiter und Betriebsklima

„Informationsvermittlung gilt im Allgemeinen als eine besonders schwierige Kommunikationssituation.“⁴⁴, das heißt nach Hobohm sind die Anforderungen an die Mitarbeiter, die in der Informationsvermittlung arbeiten relativ hoch einzuschätzen:

³⁹ Cassell: Developing reference collections and services in an electronic age, S. 53 (Übers. R. S.).

⁴⁰ Vgl. Eichhorn: Konflikt- und Gefahrensituationen in Bibliotheken, S. 74 und Cassell, a. a. O., S. 53.

⁴¹ Vgl. hierzu das Aufgabenprofil der DFG: http://www.dfg.de/dfg_im_profil/ (zuletzt aufgerufen am 16.11.2008).

⁴² Vgl. hierzu: http://de.wikipedia.org/wiki/Menenius_Agrippa („Gleichnis“, zuletzt aufger. am 16.11.2008).

⁴³ Ranganathan: Reference Service, S. 59.

⁴⁴ Hobohm: „Auskunftsdienste, Informationsvermittlung“, S. 2.

[N]eben ausgeprägter Informationskompetenz und sprachlichen Fertigkeiten [...] ist im allgemeinen spezifisches Fachwissen des wissenschaftlichen und gesellschaftlichen Kontextes der Trägereinrichtung notwendig. [...] Darüber hinaus erfordert Informationsvermittlung eine hohe Auffassungsgabe, Neugierde, Kontakt- und Kommunikationsfähigkeit. Die Kontaktsituation mit dem Informationssuchenden verlangt höchst konzentriertes Zuhören und Empathie im Dialog.⁴⁵

Hobohm weist außerdem auf die hohe Eigenmotivation und Belastbarkeit hin, denn die Auskunftstätigkeit bringt „auf die Dauer [...] nur eine flache Erfolgsbestätigung mit sich“⁴⁶, was Folgen für die eigene Gesundheit haben kann: „So zählt der Beruf des Informationsvermittlers zu den Tätigkeiten, die das sozialpsychologische Phänomen des „burnout“, des Ausgebranntseins hervorrufen können.“⁴⁷ Denn „Bibliothekare werden von beiden Seiten, der Institution und den Benutzern, ständig beansprucht“⁴⁸ und zum Teil auch zwischen beiden aufgerieben. Es versteht sich daher von selbst, dass vor allem die dieser Spannung am stärksten ausgesetzte Tätigkeit am Auskunftspunkt, an der Schnittstelle zwischen Kunde und Einrichtung, zeitlich begrenzt sein sollte und größere Erholungsphasen erfordert.

Die hohen Anforderungen betont auch Thun, der eine Charakterisierung von G. Thompson, aufgreift: „Informationsdienst [ist] eine beratende Tätigkeit“ und „Für diese Aufgabe“ sollte man „unser bestes Personal einsetzen“⁴⁹ Dass damit nicht unbedingt in erster Linie fachliche Qualifikationen gemeint sind, wird in zahlreichen Aufsätzen und Publikationen zum Auskunftsdienst deutlich. So ist z. B. Wolfgang Ratzek der Ansicht,

dass eine zeitgemäße Bibliotheksarbeit mehr verlangt als reines Fachwissen. Das aktuelle Stichwort heißt hier *Schlüsselqualifikationen* oder *Kernkompetenzen* und besagt, dass neben den klassischen Kompetenzen [gemeint sind fachliche und methodische Kompetenzen] auch die sogenannten *soft skills* an Bedeutung gewinnen, das heißt: die *soziale* und *persönliche* Kompetenz.⁵⁰

Auch Christina Tiedge weist in ihrem Aufsatz über schwierige Benutzer auf das veränderte Berufsbild der Bibliotheksmitarbeiter im Hinblick auf die weichen Faktoren hin: „soziale Kompetenzen, möglichst auch pädagogische, psychologische und kommunikative Fähigkeiten im Umgang mit Kunden sind nötig.“⁵¹ Dazu sind ihrer Ansicht nach vor allem auch regelmäßige Mitarbeiterschulungen wichtig, die dabei nicht nur den schwierigen Kunden in ihrem Fokus haben müssen, um sowohl für diese als auch für die Kommunikation der Einrichtung insgesamt hilfreich zu sein:

⁴⁵ Hobohm: „Auskunftsdienste, Informationsvermittlung“, S. 2.

⁴⁶ Ebd., S. 2.

⁴⁷ Ebd., S. 2.

⁴⁸ Huesmann: „Erfolgreich und differenziert kommunizieren“, S. 742.

⁴⁹ Thompson, G.: London's Information Services: The Humanities in: Library Association Record. Vol. 70 1968, S. 208, zit. nach: Thun: Der Informationsdienst der Öffentlichen Bibliothek, S. 58.

⁵⁰ Ratzek: „Heikle Situationen in Öffentlichen Bibliotheken“, S. 240 (Hervorh. Ratzek).

⁵¹ „Berufsbild 2000“: Bibliotheken und Bibliothekare im Wandel. Bundesvereinigung Deutscher Bibliotheksverbände e.V., Berlin 1998, S. 13, zit. nach: Tiedge: „Schwierige Benutzer – schwieriges Thema“, S. 724f.

„Seminare zu: »Mitarbeiterführung / Konfliktmanagement / Konfliktvermeidung / Der schwierige Mitarbeiter / Kundenorientiertes Verhalten« haben sich auch für das Problem schwieriger Kunde als sehr nützlich erwiesen.“⁵² Dabei war bei gemischten Gruppen aus allen Abteilungen als zusätzlicher „Nebeneffekt [...] die Verbesserung der innerbetrieblichen Kommunikation“⁵³ festzustellen. Dieses Ineinandergreifen von „innerer“ und „äußerer“ Kommunikation legt nahe, dass es schlichtweg unmöglich ist, eine schlechte Atmosphäre in den eigenen Reihen nicht in irgendeiner Weise nach außen dringen zu lassen. Insofern können die Belegschaft der Informationseinrichtung, das Auskunftsteam bzw. andere Mitarbeitergruppen durchaus als Konfliktbarometer gesehen werden. Nach Huesmann ist es demnach

auch ratsam, neben dem Umgang mit schwierigen Benutzern auf den Umgang miteinander im Team zu schauen. Hier ist die Möglichkeit gegeben, einander näher zu kommen und eine Arbeitsfähigkeit herzustellen, die in Zeiten von Einsparungen und in Stresssituationen wahre Wunder bewirken kann.⁵⁴

Der Einfluss des Umgangs der Mitarbeiter untereinander und des Führungsstils hören also nicht vor dem Kontakt mit dem Nutzer auf – sie strahlen sozusagen weiter aus, auch wenn man es hinter einer Fassade zu verbergen sucht. Es herrscht mithin neben dem Raumklima (vgl. das folgende Kapitel) auch ein mitmenschliches Klima, das eben auch „unmenschlich“ sein kann. Wenn ein Chef mit seinen Mitarbeitern nicht fair umgeht, kann dies auch im Kundenkontakt nicht ohne Auswirkungen bleiben. Besonders fähigen und geschulten Mitarbeitern wird dieser Spagat eventuell gelingen, jedoch erfordert dies enorme Anstrengungen, da ihnen selbst nicht die zuvorkommende Behandlung zuteil wird, wie sie dem Nutzer gegenüber gefordert wird.

Gerd Paul sieht in seinem Werk „Bibliotheks-Management“ Kommunikation als eine der „Basiskonstituenten innerbetrieblichen Führungsverhaltens“⁵⁵. Uta Müller bringt den Aspekt der uneingeschränkten Weitergabemöglichkeit von Informationen ein:

Des Weiteren muss ein entsprechendes Informations- und Kommunikationsklima in der Bibliothek gegeben sein, damit eine reibungslose Weiterleitung der Kritik sowie die Kooperation verschiedener Abteilungen zur Lösung komplexer Probleme [...] möglich ist.⁵⁶

Ohne Kommunikation ist also auch keine Kooperation möglich, welche gerade für arbeitsteilig organisierte Aufgaben von großer Bedeutung ist. Paul kommt zu dem Ergebnis,

daß betriebliche Rahmenbedingungen und innerorganisatorische Verhaltensweisen, die dem Bedürfnis der Akteure nach Wertschätzung, Entfaltung, Einbeziehung und Vertrauen nachkommen, in hohem Maße Voraussetzungen für solche Einstellungen und Handlungen der Organisationsmitglieder darstellen, die den Betriebserfolg erst ermöglichen, zum Beispiel Effizienz, Engagement, Innovationsfreude.⁵⁷

⁵² Tiedge: „Schwierige Benutzer – schwieriges Thema“, S. 725.

⁵³ Ebd., S. 725.

⁵⁴ Huesmann: „Erfolgreich und differenziert kommunizieren“, S. 746.

⁵⁵ Paul: Bibliotheksmanagement, S. 70.

⁵⁶ Müller: „Kritikmanagement als Bestandteil einer Marketingkonzeption für Bibliotheken“, S. 220.

⁵⁷ Paul: Bibliotheksmanagement, S. 91f.

Demnach ist auch innerbetriebliche Kommunikation für das Betriebsklima von Bedeutung: „Ein positiv empfundenes Betriebsklima zeitigt [...] Erhöhung der Arbeitsfreude, Stärkung der Leistungsbereitschaft.“⁵⁸ Damit beißt sich sozusagen die Katze in den Schwanz. Eine gute innerbetriebliche Kommunikation innerhalb einer Informationseinrichtung hat also eine Erhöhung der Leistungsbereitschaft zur Folge, das heißt dass auch an der Auskunftstheke motivierte und auf den Nutzer bestmöglich eingehende Mitarbeiter tätig sind. So betont schon Ranganathan die herausragende Bedeutung des Zusammenhangs von Belegschaft, ihren Beziehungen untereinander und den Leistungen der Bibliothek:

The stuff of which the staff is made, the relations of the staff, and the staff atmosphere will affect very intimately the service of the library. If these relations are bad, neither good buildings, nor good collections, nor efficient methods will be of use.⁵⁹

Dabei wird das Mitarbeiterklima auch vom Umgang mit Beschwerden und Fehlern bestimmt: „[P]ositive Formen innerorganisatorischer Konflikterkennung und -regelung“⁶⁰ sind dabei nach Paul eine Voraussetzung für Zusammenarbeit, die bei einem zunehmend arbeitsteilig organisierten Auskunftsdienst unerlässlich ist. Werden interne Konflikte gemeinschaftlich und kooperativ gelöst, steigt einerseits die Zufriedenheit der Mitarbeiter, andererseits hat diese Art der Kommunikation eine Vorbildfunktion für den Kundenkontakt und ist damit Voraussetzung für die Kooperation zwischen Nutzer und Bibliothekar. Denn um die Fragestellung des Nutzers zu beantworten, müssen beide ebenfalls zusammenarbeiten und Konflikte partnerschaftlich lösen (vgl. hierzu auch Kap. 3.3.2 „Kritik- und Beschwerdemanagement“).

2.1.3 Gebäude und Einrichtung: die Bibliothek als »Wohlfühlort«?

Das neudeutsche Wort „Wohlfühlort“ lässt eher an moderne Laden- und Geschäftskonzepte als an Bibliotheken denken. Dahinter verbirgt sich ein Konzept, mit dem alles dafür getan wird, die Kunden möglichst lange an diesen Ort zu binden. Das eigentliche Ziel dabei ist, dass mehr konsumiert und also finanziell mehr ausgegeben wird. Im Fall der Bibliotheken spielt der Konsum, also der käufliche Warenerwerb zwar weniger eine Rolle. Nichtsdestotrotz treten auch Bibliotheken mehr und mehr in Konkurrenz zueinander und müssen ihre gesellschaftliche Rolle bzw. Relevanz rechtfertigen. Insofern ist die Frage berechtigt, ob der Ort an sich, seine baulichen Gegebenheiten und die angetroffene Atmosphäre das Ziel der Bibliothek in

⁵⁸ Paul: Bibliotheksmanagement, S. 91.

⁵⁹ Ranganathan: Reference Service, S. 166.

⁶⁰ Paul: Bibliotheksmanagement, S. 86.

angemessener Weise unterstützt. Dieses Ziel kann variieren und ganz allgemein bezogen auf die dortigen Aktivitäten auf einer Skala von „öffentlicher Ort der Kommunikation“ bis zu „exklusiver Ort der Ruhe und des Lernens“ liegen.

Bei beruflichen Gesprächen z. B. innerhalb eines Bewerbungsverfahrens wird angenommen, dass die ersten Minuten einer Begegnung über Sympathie und Antipathie entscheiden und bestimmt sind von äußerlich wahrnehmbaren Faktoren wie Mimik, Gestik und Stimmlage (vgl. unten, Kap. 2.3.1, S. 34). Es stellt sich meiner Ansicht nach die Frage, ob nicht auch schon der Eintritt in ein (fremdes) Gebäude eine ähnliche Wirkung haben kann wie zwischenmenschliche Begegnungen und beeinflusst, in welcher Weise wir uns dort insgesamt wohl oder unwohl fühlen. Bibliotheken sind leider oft nicht die Orte, welche durch besondere räumliche Gestaltung und moderne Einrichtung von sich Reden machen. Das ändert sich langsam, allerdings zumeist erst bei zwingenden Neu- und Umbauten. Ich möchte hier einige bauliche und atmosphärische Aspekte auflisten, die meines Erachtens Einfluss auf die Wahrnehmung einer Bibliothek oder Informationseinrichtung haben und somit auch die in ihr stattfindende Kommunikation direkt oder indirekt beeinflussen. Man mag einwenden, dass es sich um zu vernachlässigende Aspekte für die Qualität der Auskunftsarbeit handelt. Sicherlich gehören die im Folgenden aufgelisteten Einflussfaktoren nicht zu ihren Kernaufgaben und werden daher auch nur stichpunktartig angerissen. Wenn es aber um Kommunikation in einem erweiterten Sinne gehen soll – und als solche möchte ich in dieser Arbeit Kommunikation verstanden wissen – erfüllen auch das Gebäude, die Umgebung und die Räumlichkeiten Kommunikationsaufgaben, die sich nicht von der „echten“ zwischenmenschlichen Kommunikation trennen lassen.

Zu den Aspekten, die einen Ort als Wohlfühl- oder Un-Ort kennzeichnen können zählen im Einzelnen⁶¹:

- Klima und Raumluft: Wärme, Kälte, Zugluft, Luftfeuchtigkeit
- Optik: Lichtverhältnisse, Farben, Weite des Raumes, eigener Raum (z. B. Entfernung zum Tischnachbarn), (Aus-)Blick
- Geräuschkulisse: Bodenbeschaffenheit, Verteilung des Schalls im Raum, Abschirmung von Außenlärm
- Ästhetik: Gebäude an sich, Innengestaltung, Garten, Hof, Pflanzen (innen und außen), Sauberkeit vs. Sterilität

⁶¹ Die folgende Aufzählung erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Unter den Schlagworten Bibliotheks-
bau und Bibliothekseinrichtung findet sich weiterführende Literatur, allen voran Harry Faulkner-Browns
zehn Bibliotheksbaugesetze z. B. in: Faulkner-Brown, Harry: Der offene Plan und die Flexibilität, in:
Bibliotheken wirtschaftlich planen und bauen, München 1981, S. 9-25.

- Erreichbarkeit und Zugang: Zentralität, Verkehrsanbindung, barrierefreier Zugang, Öffnungszeiten
- Orientierung und Bewegung im Raum: Leit- und Orientierungssysteme (für Behinderte), Treppen, Tür- und Durchgangsbreiten, Regalweiten, Freiflächen, Aufzüge, Übersichtlichkeit des Gebäudes und seiner Funktionsteile
- Sicherheit⁶²: Sicherheit im Gebäude, soziale Situation im Stadtteil, Kriminalität und Prävention
- Entspannung/Grundbedürfnisse: Toiletten, Essen, Trinken, Kontakt, „Locus amoenus“ (erholsamer Ort z. B. Innenhof, der anders gestaltet ist als die Einrichtung selbst)
- Ausstattung, Technik, Dienstleistungen: Zugang zu den Medien, Lesbarkeit vor Ort, (Ein-)Führungen, Internetanbindung (WLAN), Stromversorgung, Druck- und Kopiermöglichkeiten, Angebot an elektronischen Dienstleistungen?
- Nähere Umgebung: Stadtteil, Menschen, Geschäfte, Versorgung, Unterhaltung

Bei der Einrichtung der Auskunftsstelle gilt folgende, keineswegs selbstverständliche Voraussetzung: „Die räumliche Gestaltung der Informationsvermittlungsstelle sollte ebenso hohen und professionellen Gestaltungsansprüchen genügen wie die der gesamten Informationseinrichtung selbst.“⁶³

Mit welchen Fragen jemand an die Auskunftstheke kommt, ist vorher nicht bekannt. Fakt ist jedoch, dass viele Menschen sich überwinden müssen, jemanden um Rat zu fragen. Diese Barriere ist umso höher, wenn es sich um intime, irgendwie peinliche oder vertrauliche Fragen handelt. Wie schon bezüglich des Bibliotheksbaus erwähnt, sind daher auch bei der Einrichtung der Auskunftstheke Aspekte der Ungestörtheit, die Ruhe und Konzentration ermöglichen, von entscheidender Bedeutung für eine erfolgreiche Auskunftsarbeit. Durch eine zu geringe private Atmosphäre oder wenig Möglichkeiten zu ungestörter Aufmerksamkeit – hier kann auch schon ein dauernd klingelndes Telefon hinderlich sein – bekommt der Fragende nicht genügend Raum und Zeit, um sich „warm“ zu reden und sein (tatsächliches) Anliegen vorzubringen. So kann es beispielsweise sein, dass sich hinter der Suche nach „Informationen über Arzneimittel“ tatsächlich die Suche nach Informationen über den Drogenkonsum von Jugendlichen verbirgt. Insofern ist es also für ein detailliertes Interview hinderlich, wenn es an einem Auskunftsort erfolgt, der durch eine exponierte Lage, beispielsweise zentral mitten im Eingangsbereich oder im Katalograum gelegen ist. Lösung könnte ein etwas abgeschirmter Arbeitsplatz in der Nähe sein, der vielleicht sogar mit einer

⁶² Zum Thema „Sicherheit“ vgl. auch die ausführlichen Hinweise bei Eichhorn, s. Lit.verz. (Buch und Internet).

⁶³ Hobohm: „Auskunftsdienste, Informationsvermittlung“, S. 11f.

Schall- und Sichtbarriere abgetrennt ist, was aber mindestens zwei gleichzeitig tätige Auskunftsmitarbeiter voraussetzt. Ein eigener Raum ohne Publikumsverkehr wäre sicherlich noch besser, wird in den meisten Fällen vermutlich aber finanziell und räumlich noch weniger realisierbar sein. Natürlich könnte auch ein spezieller Termin in einem dann freien und separaten Raum vereinbart werden, was jedoch eine zusätzliche Hürde bedeutet, vor allem im Hinblick auf den Aufwand für den Fragenden.

Hobohm unterscheidet drei verschiedene Arten an Auskünften, die ebenfalls unterschiedliche bauliche Anforderungen nach sich ziehen: „eine Schnellauskunft im Eingangsbereich der Einrichtung“, die als einzige „die Form einer Theke aufweisen könnte, eine weitergehende Fachauskunft im zentralen Benutzerbereich und „eine auf Datenbank-Recherche spezialisierte Informationsvermittlungsstelle eher etwas abseits und räumlich getrennt [...], um ein qualifiziertes Auskunftsgespräch und eine konzentrierte Recherche zu gewährleisten.“⁶⁴ In jedem Fall „sollte eine Informationsvermittlungsstelle auch eine Zone des Rückzugs für konzentriertes Arbeiten ohne Publikumskontakt haben“⁶⁵, also zur ungestörten Recherche der Bibliothekare.

Hinderungsgrund für eine störungsfreie Kommunikation kann neben der Exponiertheit aber auch die Möblierung sein. Das folgende Zitat von Rainer Poerzgen aus einem Mailinglisten-Beitrag verdeutlicht, dass sich schon hinter dem Begriff, dem man dem zentralen Möbelstück an der Auskunft gibt, Vorstellungen verbergen (können), die negativ assoziiert sind und eigentlich nicht mehr der modernen Auffassung von „Auskunft“ entsprechen:

Was bitte ist ein Auskunftsschalter?

Natürlich weiß ich das. Meine Frage soll deutlich machen, dass sich hinter Begriffen bestimmte Vorstellungen verbergen. Man denke bitte an das berühmte Tucholsky-Zitat (hier aus dem Gedächtnis zitiert): der Traum eines Deutschen ist es, hinter einem Schalter zu sitzen, sein Schicksal, davor zu stehen. Nach meiner Erfahrung entspricht ein solcher Ausdruck nicht mehr dem Selbstverständnis einer Bibliothekarin oder eines Bibliothekars, die/der Informationen weitergibt ... meinetwegen auch Auskünfte [sic!] erteilt, dabei aber eben nicht mehr hinter einem Schalter thront!

Informationstätigkeit in Bibliotheken ist heute eher auf Überwindung von Distanz angelegt.⁶⁶

Dabei kommt es immer auch darauf an, um welche Art von Kommunikation es geht. Für kurze Gespräche ist eine nicht einsehbare hohe Theke von Vorteil, da sie den dahinter stehenden oder sitzenden Mitarbeitern gerade bei regem Publikumsverkehr noch die Möglichkeit lässt, sich kurz zurückzuziehen bzw. nicht wie in einem „gläsernen Käfig“ allen Blicken völlig ausgeliefert zu sein. Auch unter Sicherheitsaspekten bietet eine geschlossen runde Theke trotz ihrer zentralen Aufstellung gleichzeitig eine Barriere in alle Richtungen. Auch eine

⁶⁴ Hobohm: „Auskunftsdienste, Informationsvermittlung“, S. 12.

⁶⁵ Ebd., S. 12.

⁶⁶ Poerzgen, Rainer: „Auskunftsschalter“, Beitrag Mailingliste »Inetbib« am 20. Januar 1998, s. <http://www.ub.uni-dortmund.de/listen/inetbib/msg04062.html> (zuletzt aufgerufen am 16.11.2008).

tischartige Auskunftstheke sollte nach Martin Eichhorn nicht von allen Seiten ansteuerbar sein, da es „in der Regel unbehaglich ist, wenn man im öffentlichen Raum ständig Bewegung im Rücken hat“⁶⁷.

Nicht nur aus dem bereits genannten Grund der ungeteilten Aufmerksamkeit dem Nutzer gegenüber, auch aus Sicherheitsaspekten sollten diese Plätze, wie Theken und Pulte an der „Sperre“ zum Lesesaal oder Freihandmagazin oder eben auch an der Information nicht noch mit weiteren Aufgaben betraut werden.⁶⁸ Um Konflikten vorzubeugen empfiehlt es sich außerdem, bei starkem Publikumsandrang konsequentes „Schlangenmanagement“⁶⁹ zu betreiben wie es auch bei Ämtern und Banken mittels flexibler Barrieren durchgeführt wird.

Mit der „modernen“ Technik, sprich dem PC, ist es sicherlich zunächst schwieriger geworden, eine Kommunikation mittels Blickkontakt aufrecht zu erhalten und zu weiteren Fragen zu ermutigen. Insofern können ausladende Bildschirme wie zu hohe Theken als Barriere bei einem längeren Gespräch wirken. Die heutigen Flachbildschirme sind dabei weniger raumgreifend und können so platziert werden, dass sich Fragender und Auskunftgebender im Gespräch weiterhin ungehindert anschauen können. Dies ist vor allem für die Interpretation nonverbaler Elemente des Gesprächs wichtig. Um die Sofortrecherchen des Mitarbeiters transparent zu machen und somit auch der Hilfe zur Selbsthilfe Vorschub zu leisten, hat sich ein durch die Stellung des Tisches/der Stühle einsehbarer, drehbarer Bildschirm bewährt. Besser noch ist die Aufstellung von zwei (drehbaren) Bildschirmen z. B. im 90-Grad-Winkel, „so daß Bibliothekar und Auskunftsuchende auf beide Bildschirme blicken und sich beim Auskunftsgespräch einander zuwenden können.“⁷⁰ Letztere Vorgehensweise benötigt allerdings mehr Platz.

2.2 Der Bibliotheksnutzer: Stimmung, Erwartungshaltung und (Vor-)Urteile

Während auf die verschiedenen Persönlichkeitstypen und ihre Kommunikation später ausführlich eingegangen wird (s. unten, Kapitel 3.2), möchte ich kurz einige typische Grundhaltungen von Bibliotheksbesuchern skizzieren auf welche die Bibliothek keinen Einfluss hat. Neben der persönlichen Stimmung, mit der eine Person die Bibliothek betritt, gibt es

⁶⁷ Eichhorn: Konflikt- und Gefahrensituationen in Bibliotheken, S. 100.

⁶⁸ Vgl. ebd., S. 98.

⁶⁹ Ebd., S. 102.

⁷⁰ Markus Malo: [Re:] „Kurzumfrage: Zweiter Bildschirm an der Auskunft“, Beitrag Mailingliste »Inetbib« am 13.9.2005, s <http://www.ub.uni-dortmund.de/listen/inetbib/msg28405.html> (zuletzt aufger. am 16.11.2008).

Voraussetzungen, die einen Menschen per se empfindsamer, ängstlicher und anfälliger für Störungen machen. Sich diese Grundsituationen, in der sich ein Nutzer befindet, bewusst zu machen und sich in seine Lage einzufühlen, kann der auskunftgebenden Person helfen, Verständnis aufzubringen und nachsichtiger bei aggressiven und scheinbar psychisch sehr labilen Nutzern zu sein.

2.2.1 Erfahrungen und Vorurteile des Nutzers

Die Vorerfahrungen, die jemand mit Bibliotheken und ihren Mitarbeitern gemacht hat, spielen eine nicht zu unterschätzende Rolle. Es gibt nicht wenige Menschen, die zu Generalisierungen neigen und ihre Erlebnisse auf die gesamte Gruppe an Institutionen der gleichen Art und ihre Mitglieder übertragen. In den seltensten Fällen wird jemand dies, zumal am Anfang eines Kontaktes, offen zugeben (wenn es ihr oder ihm überhaupt bewusst ist), so dass der Auskunftgebende hier nur durch höchste Professionalität, Ausdauer und ein „dickes Fell“ versuchen kann, diesem verallgemeinerten Negativeindruck entgegen zu wirken, um ihn nicht erneut zu bestätigen. Dies ist keine leichte Aufgabe, da erfahrungsgemäß schlechte Eindrücke sehr viel besser erinnert werden als positive (vgl. Kap. 3.3.2, S. 70) und die Vorerwartung schon durch eine schlechte Stimmung mit in das Gespräch transportiert wird. Es empfiehlt sich erst bei sehr negativ eingestellten Nutzern auf diesen Umstand zu sprechen zu kommen und noch mal explizit nach eigenen Wünschen und Vorstellungen zu fragen. Eventuell bringt auch der Wechsel der Auskunftsperson eine Änderung, denn möglicherweise ist die negative Erinnerung mit einer bestimmten Person verknüpft, deren Äußerem oder Auftreten der gegenwärtig Auskunftgebende ähnelt.

2.2.2 Zeitdruck und Motivation

Vor allem in wissenschaftlichen Bibliotheken, insbesondere jenen, die zu einer Universität oder Hochschule gehören, wird man häufiger auf Menschen stoßen, die eine Hausarbeit oder Abschluss-/Examensarbeit schreiben. Wenn diese Personen sich zusätzlich auch der vorhandenen Literatur und Infrastruktur bedienen und die Bibliothek nicht nur als störungsfreien Schreibort nutzen, wird das Gelingen ihrer Arbeit in gewisser Weise von dieser Einrichtung abhängig. Je näher der Abgabetermin rückt, desto mehr geraten sie unter Zeitdruck und umso weniger Verständnis haben sie für monatelang entliehene Werke, eine zeitraubende Fernleihbestellung oder lange Schlangen an der Informations- oder Auskunftstheke. Genau zu beobachten, vor allem bekannte Gesichter als potentielle Zeitdruck-Kandida-

ten einzustufen und bei einem ersten Kontakt nach dem Ziel der eigenen Schreibearbeit zu fragen, kann helfen sich schon vor einem möglichen „Showdown“ ein Bild dieser temporären Dauernutzer zu machen. Durch diese innere Vorbereitung wird es leichter, sich einzufühlen, Verständnis aufzubringen und sich dadurch weniger anfällig für „persönliche“ Kritik und Beleidigungen zu machen (zur Trennung von Problemen des Nutzers von denen des Bibliothekars s. Kap. 3.3.1 „Der „schwierige“ Nutzer“, S. 66). Nichtsdestotrotz sollte man sich nach einem möglichen Wutausbruch des Nutzers auf seine professionelle Rolle besinnen, das heißt die »Blitzableiter-Funktion« nur kurze Zeit gestatten und dann darauf drängen, gemeinsam das Problem sachlich zu lösen. Dies kann auch bedeuten, einen allzu aufgebrachten Nutzer zu bitten, sich erst zu beruhigen, sprichwörtlich oder wirklich „einen Tee zu trinken“ und später, am besten zu einer weniger frequentierten Zeit oder zu einem festen Termin wieder zu kommen. Dies signalisiert, dass man sich gerne Zeit für den Nutzer und sein Problem nimmt, dabei aber eigene Grenzen setzt und sich nicht in den Sumpf der überschäumenden Emotionen hineinziehen lässt. Zudem ist es zielführender, wenn zumindest eine Person einen klaren Kopf behält. Ein in Grundlagen der (Kommunikations-)Psychologie geschulter Mitarbeiter an einer Auskunftstheke und im Kundenkontakt kann also von unschätzbarem Wert sein, was in dieser Arbeit an mehreren Stellen deutlich wird. In Deutschland werden diese dienstleistungsbezogenen Fähigkeiten teilweise zu wenig geschätzt bzw. in der Ausbildung, nicht nur von Bibliothekaren, wenig berücksichtigt oder einfach als selbstverständlich vorausgesetzt. In Bewerbungsanzeigen und -trainings haben diese auch zu den sog. Soft Skills gezählten Eigenschaften aber bereits große Bedeutung (vgl. oben, Kap. 2.1.2 „Mitarbeiter und Betriebsklima“, S. 19).

2.2.3 Geschlecht und Rolle

Wie in jeder Kommunikation hat auch bei Gesprächen in Bibliotheken das Geschlecht eine Bedeutung. Die Rollen der Geschlechter gleichen sich zwar mehr und mehr an, aber dies verursacht auch Angst, Verunsicherung und möglicherweise den Versuch der Kompensation bei sich dazu bietenden Gelegenheiten. Es wird nichtsdestotrotz immer seltener vorkommen, dass z. B. ein älterer Herr offen zum Ausdruck bringt, dass er der Auskunft der jungen Dame vor ihm misstraut oder sogar ihre Qualifikation infrage stellt. Trotzdem ist die Gleichbehandlung und Gleichstellung von Mann und Frau bei weitem nicht als abgeschlossen zu beurteilen. Auch im umgekehrten Rollenverhältnis zur oben geschilderten Konstellation lässt sich nämlich vortrefflich mit der eigenen Geschlechterrolle „spielen“ – eine Situation, die auch heute noch häufig in dieser Art vorkommen dürfte. Man denke sich einen nicht mehr ganz jungen,

väterlichen Auskunftsbibliothekar und eine junge attraktive Studentin, die ihre eigene Hilfslosigkeit deutlich zum Ausdruck bringt und dabei mittels Körpersprache ihre Weiblichkeit zur Unterstützung einsetzt. Weiter unten, in Kapitel 3.2.1 wird dieser Kommunikationsstil nach Schulz von Thun als „bedürftig-abhängig“ bezeichnet. Traditionellerweise wird er eher von Frauen bevorzugt, ebenso wie der selbstlose und der mitteilungsfreudige Stil während der sich distanzierende, der aggressiv-entwertende und der sich beweisende eher von Männern angewendet werden⁷¹ (vgl. die ausführlichen Informationen hierzu in den Unterkapiteln zu Kap. 3.2). Dass die auskunftgebende Person per definitionem eher zum Gegenteil, dem sog. „helfenden Stil“ neigt ist leicht nachvollziehbar (vgl. Kap. 3.2.2). Ein gutes Selbstbewusstsein, Ausgeglichenheit, die Fähigkeit, sich selbst zu hinterfragen und die Möglichkeit, sich von Kollegen beobachten und beurteilen zu lassen, kann helfen, hier nicht dauerhaft zum Spielball einer bewusst eingesetzten „Hilfslosigkeitsmaschine“ zu werden. Andererseits ist gegen einen kleinen Flirt am Arbeitsplatz nichts einzuwenden, da dieser eine zwischenmenschlich-lockere Atmosphäre für ein gutes Auskunftsgespräch schaffen kann. Aus Gründen der Gleichstellung und -behandlung wäre jedoch eine wechselnde Geschlechterbesetzung am Auskunftsplatz wünschenswert.

In diesem Zusammenhang weist Christa Bunke darauf hin, dass in Anreden und Durchsagen unbedingt darauf zu achten ist, dass männliche und weibliche Nutzer explizit angesprochen werden; und was zunächst wie selbstverständlich klingt, aber gegenüber Ausländern bei Unterlassung zum Stein des Anstoßes werden kann: „Abschlägige Antworten, wenn sie denn nötig sind, sollten immer so freundlich wie möglich erteilt werden“.⁷²

Über die Geschlechterrolle hinausgehend gibt es zahlreiche (gesellschaftliche) Rollen, in denen die Art zu kommunizieren von vornherein bestimmten Gegebenheiten unterworfen ist wie z. B. Arzt und Patient, Verkäufer und Kunde, Entertainer und Publikum etc. Auch diese Rollen sind zwar einem Wandel unterworfen, erlauben aber keine völlige Flexibilität in der Gesprächsgestaltung und bringen bestimmte Vorannahmen und Zwänge mit sich.⁷³ Auch Bibliothekar und Kunde vertreten also bestimmte Rollen, die nicht einfach ignoriert werden können. In seinem Artikel „Ursachen kennen, Signale richtig deuten“ betont Burghard Gassner die Wichtigkeit der Bewusstmachung der eigenen Rolle als (Auskunfts-)Bibliothekar, denn dem Nutzer gibt „die Reflexion seines [des Bibliothekars] beruflichen Selbstverständnisses [...] Aufschluss über die Umgangsweise mit dem Interaktionspartner“⁷⁴ Dies wiederum

⁷¹ Vgl. Schulz v. Thun: Miteinander reden: 2, S. 245.

⁷² Bunke: „»Wozu sind Sie schließlich da...«“, S. 740.

⁷³ Vgl. Schulz v. Thun: Miteinander reden: 2, S. 11f.

⁷⁴ Gassner: „Ursachen kennen, Signale richtig deuten“, S. 718.

setzt ein möglichst klares Bild von sich selbst in der Rolle als Auskunftgebender und Bibliothekar voraus. Denn ist dem Bibliothekar sein persönlicher, »innerer Auftrag« nicht bewusst, „können Rollen-, Macht- oder Generationskonflikte [...] auftreten, durch die das Anliegen des Bibliothekbenutzers aus dem Blickfeld geraten kann.“⁷⁵

2.2.4 Angst vor Menschen und sozialen Kontakten

Viele Menschen sind keine Freunde von Trubel und großen Menschenansammlungen. Sie ziehen sich auch in einer Bibliothek gerne zurück, sitzen im Lesesaal gerne am Rand und/oder sondern sich optisch und akustisch ab (Einzeltische, Bücherberge, Ohrenstöpsel), um die Umwelt um sich herum zu vergessen. Allgemeiner ausgedrückt kann man sagen:

Persönlichkeitsdispositionen wie z. B. Einsamkeit oder soziale Ängstlichkeit beeinflussen das Kommunikationsverhalten und wirken sich insbesondere hemmend in der Face-to-Face-Kommunikation aus.⁷⁶

Ein solcher Mensch, der sich an der Auskunftstheke in einem hektischen Gewimmel von schlangestehenden Menschen und einem hohen Geräuschpegel wieder findet, wird besonders froh sein, wenn er seine Fragen in einem geschützten Raum oder einem abgetrennten Bereich in Ruhe stellen darf. An einer gewissen Erleichterung (z. B. durch einen Seufzer, tiefes Durchatmen) endlich an der Reihe zu sein, wird man dieser Person anmerken, dass ihr das Warten unter Menschen enormen Stress bereitet hat. Er oder sie muss sich nun zunächst wieder auf die eigene Frage besinnen, wobei möglicherweise auch ein persönliches Gespräch für diese eher introvertierten Menschen eine Herausforderung darstellt. Gerade bei großem Andrang sollte man als Bibliothekar mit dem Gespräch langsam beginnen und sich generell für entstandene Wartezeit und Unannehmlichkeiten entschuldigen. Dies beugt nicht nur Beschwerden und Unmut vor, sondern gibt Gelegenheit, den Stresspegel auf beiden Seiten herunterzufahren und sich aufeinander einzustimmen. Eine Bibliothek sollte prinzipiell der Tatsache Rechnung tragen, dass es Menschen gibt, die an diesem Ort oder generell möglichst wenigen Menschen begegnen wollen und ihrem Bedürfnis nach Ruhe und Ungestörtheit entgegen kommen, nicht nur im Zweiergespräch selbst. Da diese Eigenschaften dem am häufigsten tradierten Bild einer Bibliothek entsprechen, dürften in den meisten Fällen entsprechende Maßnahmen schon beim Bau berücksichtigt oder bei der Wahl der Einrichtung getroffen worden sein (vgl. auch oben Kap. 2.1.3 zu Gebäude und Einrichtung).

⁷⁵ Gassner: „Ursachen kennen, Signale richtig deuten“, S. 721.

⁷⁶ Six: Kommunikationspsychologie – Medienpsychologie, S. 301.

2.2.5 Computerangst und Technikfrust

Ein weit verbreitetes Phänomen ist die Angst vor und die Frustration bei der Benutzung technischer Gerätschaften wie Computern, Druckern, Lesegeräten, Kopierern u. ä. Der Ärger hierüber kann ein beträchtliches Ausmaß annehmen und sich einerseits in sichtbar aggressivem Verhalten äußern oder sich innerlich anstauen; letzteres ist die für die Bibliothek schädlichere Variante (vgl. nicht geäußerte Kritik im Beschwerdemanagement, Kap. 3.3.2, S. 70). Auch wenn es sich eher um Angst vor der Benutzung technischer Geräte handelt – erkennbar z. B. an der Vermeidung der Ausleihe von Datenspeichermedien, für deren Nutzung man technische Geräte benötigt – ist es wichtig, auf diese Angst nicht mit Geringschätzung oder Überheblichkeit zu reagieren. In beiden Fällen gilt es also, geduldig das Problem anzuhören, Gelassenheit und Sicherheit auszustrahlen und sich Zeit für ausführliche Erklärungen zu nehmen. Dazu sollte man selbst an Schulungen zu dem betreffenden Programm oder Gerät teilgenommen haben oder umfassende Praxiserfahrung in seiner Bedienung besitzen. Zusätzlich wünschenswert ist Erfahrung in der Didaktik der Erwachsenenbildung, denn transparentes und auf dem Niveau des „Schülers“ ansetzendes Erklären ohne Imponiergehabe und Fachwörter-Dreschen ist keineswegs so trivial wie es scheint. Nach Möglichkeit sollten aber Computerprogramme und technische Gerätschaften auf die Nutzer Zugriff haben selbst-erklärend oder mit ausreichenden Erklärungen versehen sein, so dass erst gar kein „Technikfrust“ entstehen kann. Man muss jedoch damit rechnen, dass die Personen, die Anleitungen schreiben und jene, die sie verstehen sollen, oftmals metertiefe Wissensgräben trennen. Diese Diskrepanz führt beim Nutzer schnell zur inneren Kapitulation, er kommt sich dumm vor, weil er glaubt, diesen Fachjargon niemals verstehen zu können. Diese Frustration bei Information und Auskunft durch Bemerkungen wie z. B. „Sie stellen sich aber wirklich dumm an“ nicht zusätzlich zu nähren, sondern abzubauen, kann auf den Nutzer sehr erleichternd wirken. Möglicherweise empfiehlt es sich zudem, Anleitungen des Herstellers auszugsweise in für den Laien verständlichen Worten leserlich und ansprechend umzuschreiben; denn das Ziel ist nicht, dass der Nutzer Experte an diesem Gerät wird, sondern es lediglich für seine Zwecke zu nutzen lernt.

2.3 Zwei Kommunikationsmodelle: Vier Zungen und vier Ohren

Während ich oben eher generelle psychologische Faktoren als Voraussetzung einer Kommunikationssituation skizziert habe, möchte ich nun das Gespräch, den Dialog genauer unter die Lupe nehmen, wie er funktioniert und welche Basisfaktoren sein Gelingen beeinflussen.

Der Kommunikationspsychologe Friedemann Schulz von Thun hat sich eingehend mit der zwischenmenschlichen Kommunikation beschäftigt. Im zweiten Band eines seiner populärsten Werke, „Miteinander reden“⁷⁷, werden acht „Kommunikationsstile“ dargestellt, die mir als Analyseinstrument für Gespräche (in Bibliotheken) besonders geeignet und hilfreich erscheinen und die ich daher in Kapitel 3.2 ausführlich vorstellen möchte.

Schulz von Thun bedient sich im ersten Band von „Miteinander reden“ als Grundlage dieser Redestile zweier Modelle, dem der Nachricht und dem des Gehörten. Ersteres ist als „Nachrichtenquadrat“ bekannt geworden und das zweite stellt eine Erweiterung dar, die berücksichtigt, dass die Qualität der Kommunikation immer sowohl vom Redenden als auch vom Zuhörenden beeinflusst wird. Das bedeutet, dass das Gelingen einer Kommunikation nicht von einem mustergültigen Ablauf und der Anwendung immer gleicher Regeln abhängt, sondern von dem flexiblen Zusammenspiel von Redner und Zuhörer (in einer Standardunterhaltung wechseln diese Rollen ständig) und ihren Einstellungen zueinander. Das Fehlschlagen einer Kommunikation ist also selten einseitig verursacht, wobei die Klärung der Schuldfrage ohnehin ein müßiges Unterfangen darstellt und in der Regel weder sachlich noch persönlich weiterbringt.

2.3.1 Das Nachrichtenquadrat

Wie Schulz von Thun möchte ich von der Nachricht als Grundlage ausgehen, also von dem (gesprochenen) Satz, der Frage etc.:

„Der Grundvorgang der zwischenmenschlichen Kommunikation ist schnell beschrieben. Da ist ein *Sender*, der etwas mitteilen möchte. Er verschlüsselt sein Anliegen in erkennbare Zeichen – wir nennen das, was er von sich gibt, seine *Nachricht*. Dem *Empfänger* obliegt es, dieses wahrnehmbare Gebilde zu entschlüsseln. In der Regel stimmen gesendete und empfangene Nachricht leidlich überein, so daß eine Verständigung stattgefunden hat.“⁷⁸

⁷⁷ Schulz v. Thun: Miteinander reden: 2, Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung, Erstausgabe 1989 (hier wird aus der Sonderausgabe von 2006 zitiert; alle drei Bände: s. Literaturverzeichnis.).

⁷⁸ Schulz v. Thun: Miteinander reden: 1, S. 25 (Hervorh. Schulz v. Thun).

Schulz v. Thun erläutert, dass jede Nachricht mehrere Botschaften transportieren kann, sie hat gewissermaßen „vier seelisch bedeutsame Seiten“⁷⁹. Er entwirft als „Kommunikationspsychologisches Modell einer Äußerung“⁸⁰ das so genannte „Nachrichtenquadrat“⁸¹, mit dessen Hilfe die vier verschiedenen Aspekte einer Nachricht deutlich gemacht werden können: Das sind die Ebene des Sachinhalts, des Appells, der Beziehung und der Selbstkundgabe.⁸²

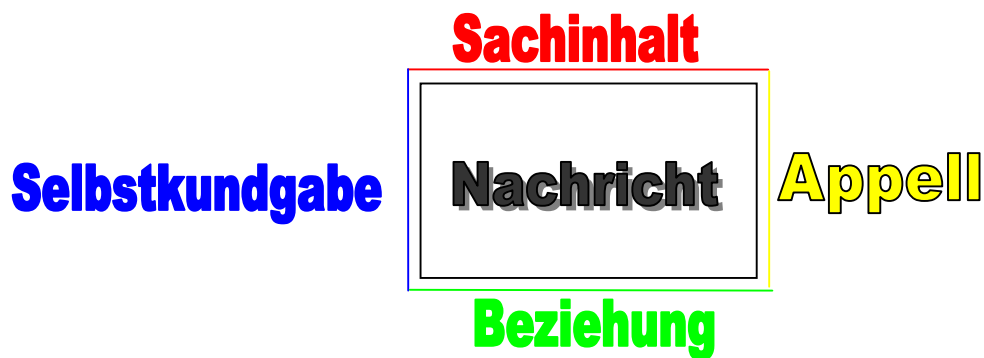


Abb.: Das Nachrichtenquadrat⁸³

Der **Sachinhalt** ist das, was der Sender einer Nachricht gemeinhin mit einer Aussage verbindet, nämlich die ganz nüchterne Feststellung einer Tatsache: „Es ist 12 Uhr mittags“. „Nüchtern“ soll allerdings nicht heißen, dass diese Sachbotschaft nicht auch missverstanden werden kann. Wenn ich beispielsweise in dem o. a. Beispiel „mittags“ weglasse wird die Aussage zumindest zweideutig und insofern unklar.

Je nach Zusammenhang kann die Botschaft „Es ist 12 Uhr mittags“ auch einen **Appell** enthalten, im Sinne von „Du musst dich beeilen, wenn du noch zum Arzt willst“, „du solltest zur Sache kommen, denn die Zeit drängt“. Es könnte auch gar kein solcher Appell vorhanden sein, aber die Aussage dennoch mit Appellcharakter verstanden werden, wenn man den Empfänger und das was er auf der anderen Seite des Kommunikationskanals „hört“, in die Kommunikation von vorneherein mit einbezieht, vgl. hierzu das folgende Kapitel „Das Vier-Ohren-Modell“. Das Nachrichtenquadrat vermag also nicht »die Wahrheit« einer Nachricht wiederzugeben, denn der Empfänger kann die Nachricht anders entschlüsseln, als sie gemeint

⁷⁹ Schulz v. Thun: Miteinander reden: 1, S. 26.

⁸⁰ Schulz v. Thun: Miteinander reden: 2, S. 22 (Abbildung).

⁸¹ Vgl. Schulz v. Thun: Miteinander reden: 1, S. 25-32; in diesem ersten Band nennt Schulz v. Thun sein „psychologisches Modell der zwischenmenschlichen Kommunikation“ noch nicht durchgängig „Nachrichtenquadrat“ vgl. a. a. O., S. 30.

⁸² Schulz v. Thun hat das Nachrichtenquadrat in seinem zweiten Band leicht überarbeitet und z. B. den Begriff „Selbstoffenbarung“ durch Selbstkundgabe ersetzt (vgl. Schulz v. Thun, Miteinander reden: 2, S. 19). Die Erläuterungen hier beziehen sich auf das weiter entwickelte Schema aus Bd. 2, wobei auch Erklärungen aus Bd. 1 zitiert werden.

⁸³ Vgl. Schulz v. Thun: Miteinander reden: 1, S. 14 und Miteinander reden: 2, S. 22 (in der Sprechblase der Abbildung findet sich das Nachrichtenquadrat wieder).

war (oder vielleicht auch das entschlüsseln, was wirklich gemeint war, ohne dass der Sprecher dies laut gesagt hat). Hier bieten neben dem genannten Vier-Ohren-Modell auch die Kommunikationsstile nach Schulz von Thun eine sinnvolle Ergänzung zur Interpretation einer Nachricht, da sie die Persönlichkeit und die psychische Struktur von Sender und Empfänger in der Kommunikation mit berücksichtigen (vgl. unten, Kap. 3.2).

Zurück zum Nachrichtenquadrat spielt auf der Ebene der **Beziehung** die zuhörende oder die Nachricht empfangende Person ebenfalls eine Rolle, da jede Nachricht auch etwas darüber ausdrücken kann, wie der Sender zum Empfänger steht und welche Art von Beziehung die beiden zueinander haben.⁸⁴ „Streng genommen ist dies [...] ein spezieller Teil der Selbstoffenbarung“⁸⁵ (d. h. der Selbstkundgabe, s. u. und vgl. Anm. 82), wobei sich die Trennung aus der unterschiedlichen Situation des Empfängers ergibt: bei der Selbstkundgabe ist er von außen „diagnostisch“ tätig, beim Beziehungsaspekt ist er selbst mit betroffen.⁸⁶ Im Uhrzeiten-Beispiel von oben kann man sich z. B. einen befehlenden Tonfall denken, der vielleicht einen Schluss auf die Beziehung der Gesprächspartner zulässt, z. B. Chef und Angestellter. Auch ohne Befehlston könnte man interpretieren, dass jemand, der einer anderen Person die Zeit ansagt, sich im Hinblick auf die Selbstorganisation tendenziell überlegen fühlt. Er geht möglicherweise implizit davon aus, dass sein Gegenüber nicht über die Fähigkeit verfügt, selbstständig die Zeit im Blick zu behalten.

Die letzte der vier Betrachtungsweisen einer Nachricht ist die Ebene der **Selbstkundgabe**. „Diese Seite der Nachricht ist psychologisch hochbrisant“ schreibt Schulz von Thun, da diese Ebene „sowohl die gewollte *Selbstdarstellung* als auch die unfreiwillige *Selbstenthüllung*“⁸⁷ enthält. Insofern äußern sich auf dieser Ebene „viele Probleme der zwischenmenschlichen Kommunikation.“⁸⁸ Das obige Beispiel ist in dieser Hinsicht nur eingeschränkt interpretierbar, mit Ausnahme der Feststellung, dass der Sender auf eine gewisse Pünktlichkeit wert legt bzw. in seinem Tagesablauf die Uhrzeit eine gewisse Bedeutung hat. Man könnte auch die Tageszeit erwähnen, um ein Gespräch mit einem fremden Menschen anzufangen: dann offenbart diese Aussage neben dem Gesprächsbedarf eine gewisse Ungeübtheit oder Einfallslosigkeit im Hinblick auf den Beginn eines Gesprächs bzw. in der zwanglosen Unterhaltung. Hier wird außerdem deutlich, dass sowohl der Situationskontext als auch non-verbale Elemente eine sehr große Rolle bei der Interpretation von Nachrichten spielen (s. u.).

⁸⁴ Vgl. Schulz v. Thun: Miteinander reden: 1, S. 28.

⁸⁵ Vgl. ebd., S. 28.

⁸⁶ Vgl. ebd., S. 28.

⁸⁷ Ebd., S. 27 (Hervorh. Schulz v. Thun).

⁸⁸ Ebd., S. 27.

Folgendes Zitat bringt die nicht ganz einfache Trennung zwischen Beziehung und Selbstkundgabe noch einmal vom Sender aus betrachtet auf den Punkt:

Während also die Selbstoffenbarungsseite [...] *Ich-Botschaften* enthält, enthält die Beziehungsseite einerseits *Du-Botschaften* und andererseits *Wir-Botschaften*.⁸⁹

In genanntem Beispiel wäre eine mögliche Beziehungsaussage also „Du bist mein Angestellter“ während die Selbstkundgabe hingegen „Ich will, dass alles pünktlich geschieht“ sein könnte.

Zwei wichtige Aspekte, auf die auch Schulz von Thun eingeht, möchte ich hier nur erwähnen, ohne sie in die Modelle mit einzubeziehen. Das eine ist die herausragende Bedeutung des Feedbacks für die Kommunikation, denn eine noch so ausgefeilte zwischenmenschliche Kommunikation ist ohne Rückmeldung nicht denkbar. Gerade in der Kommunikation zwischen Nutzer und Bibliothekar ist es für letzteren unverzichtbar, permanent Rückmeldungen zu geben oder bei Unklarheiten nachzufragen. Auch nonverbale Reaktionen wie Nicken, Stirnrunzeln etc. gehören zum Feedback, womit der zweite wichtige Aspekt angesprochen wird. Im Sinne von Watzlawicks Axiom der „Unmöglichkeit, nicht zu kommunizieren“⁹⁰ fasst Schulz von Thun nonverbale Mitteilungen als der verbalen Sprache gleichwertige Kommunikationsäußerungen auf, bei denen lediglich die Sachbotschaft fehlt.⁹¹ Auch Huesmann betont „[d]ie Bedeutung der Körpersprache und der Parasprache [Stimme, Modulation, Betonung der Worte und Sätze] für den Umgang mit schwierigen Benutzern“, die „unter gar keinen Umständen unterschätzt werden [darf]. In diesen Bereich fallen viele Verhaltensweisen, die eine konfliktbehaftete Situation entspannen können.“⁹² Hobohm erwähnt ebenfalls, „wie wichtig die nonverbalen Aspekte der Kommunikation sind“ und gibt folgende „erste Empfehlungen“ zum Verhalten des Auskunftgebenden im Kontakt mit dem Nutzer:

- „Augenkontakt
- entspannte Haltung
- Bestätigung des Benutzers, Feedback, z. B. durch Nicken
- freundliche Stimme, freundlicher Blick
- Konzentration auf die Inhalte (nicht auf die non-verbale Kommunikation achten!)⁹³
- Teilnahme und Einfühlungsvermögen⁹⁴

⁸⁹ Schulz v. Thun: Miteinander reden: 1, S. 28 (Hervorh. Schulz v. Thun).

⁹⁰ Watzlawick: Menschliche Kommunikation, S. 52.

⁹¹ Vgl. Schulz v. Thun: Miteinander reden: 1, S. 34f.

⁹² Huesmann: „Erfolgreich und differenziert kommunizieren“, S. 744.

⁹³ Gemeint ist hier wohl nicht, dass man Nonverbales vollständig ignorieren sollte, sondern sich v. a. auf die Sachbotschaft konzentriert, um die nonverbalen Aspekte bei Unklarheiten einzubeziehen.

⁹⁴ Hobohm: „Auskunftsdienste, Informationsvermittlung“, S. 6.

Ein Großteil der Missverständnisse, die durch mangelnde Übereinstimmung der Mitteilung mit dem Gehörten entstehen, wird sich auch hinter den nonverbalen Elementen verbergen, getreu dem Muster: „Ich habe aber deutlich deinen Vorwurf in der Stimme gehört“, ohne dass die Nachricht wirklich so gemeint war.

Über Metakommunikation, also Reden über die Kommunikation, das „Wie“ und „Warum“ des Gesagten, lassen sich diese Missverständnisse aus dem Weg räumen. Die Unterschiede von gesendeter und empfangener Botschaft ließen sich auch in einem detaillierten Vergleich des „Gesagten“ mit dem „Gehörten“, des Nachrichtenquadrats mit dem Vier-Ohren-Modell zeigen; letzteres soll im Folgenden näher erläutert werden.

2.3.2 Das Vier-Ohren-Modell

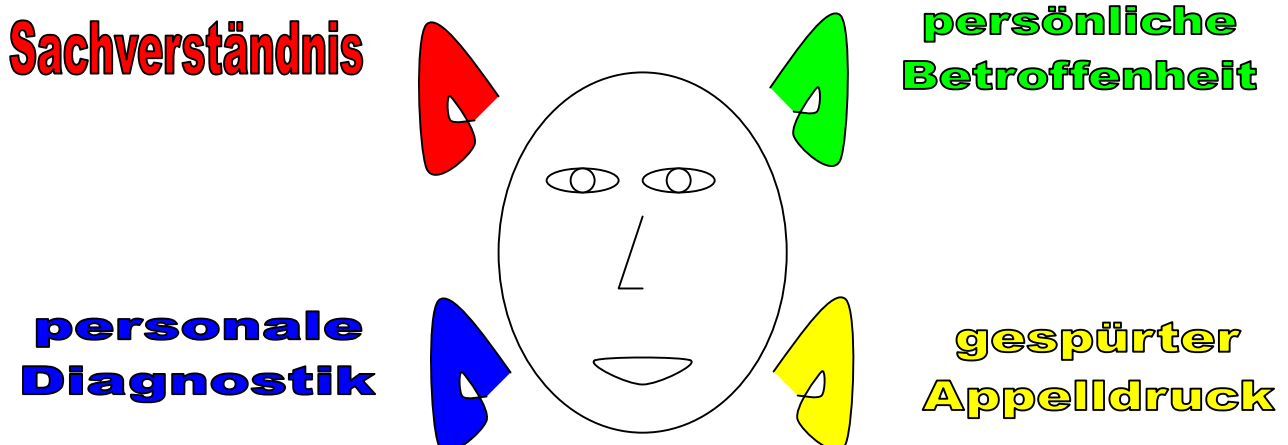


Abb.: Das Vier-Ohren-Modell⁹⁵

An der Abbildung und ihrer farblichen Beschriftung ist erkennbar, dass die vier Ohren, mit denen wir Nachrichten aufnehmen und interpretieren den vier Ebenen im Nachrichtenquadrat entsprechen. Die Nachricht, die auf vier Aussageebenen codiert wurde, wird mit den vier Ohren des Empfängers wieder „entschlüsselt“. Die unterschiedliche Ausprägung der Ebenen des Nachrichtenquadrats entspricht den unterschiedlich weit geöffneten Ohren beim Hören der Nachricht im Vier-Ohren-Modell. So kann eine Ebene auch schlichtweg überhört werden, wenn das entsprechende Ohr des Empfängers momentan „verschlossen“ ist. Auch Gassner weist darauf hin, dass die vier Seiten einer Nachricht „blitzschnell mit einem subjektiven Ohr verarbeitet [werden], welches die Botschaften herausfiltert, die persönlich für wichtig gehalten

⁹⁵ Vgl. Schulz v. Thun: Miteinander reden: 1, S. 44ff und Miteinander reden: 2, S. 21f.

ten werden. Dadurch können zwei Kommunikationspartner auf verschiedenen Ebenen und ohne gegenseitiges Verstehen sprechen.“⁹⁶

Das Hören auf dem Ohr des **Sachverständnisses** erscheint einfach, da allgemein die Ansicht herrscht, dass es bei sachlichen Aussagen kaum Missverständnisse geben könne. Da aber viele Nachrichten als Sachbotschaften verpackt werden, die nicht als solche gemeint sind, ist ein offenes Ohr für die „Sachebene“ einer Äußerung noch lange kein Garant für eine funktionierende Kommunikation.

Ein zweites Ohr, um eine Nachricht zu empfangen, ist das Ohr des **gespürten Appeldrucks**. Hört der Empfänger eine Appell-Botschaft heraus, die ihn zu einer bestimmten Handlung veranlassen soll? Ein weit geöffnetes Appell-Ohr kann sowohl für den Sender als auch den Empfänger unangenehm sein: Der Empfänger übersetzt jeden Satz in eine Anforderung an sich, so dass häufig eine permanente Unruhe im Gespräch herrscht wie z. B. bei einem übertrieben zuvorkommenden Gastgeber.⁹⁷

Das **Ohr der „persönlichen Betroffenheit“** ist das „Beziehungs-Ohr“: Es nimmt auf, was der andere von uns zu halten scheint. Dies kann, wohlgemerkt, etwas ganz anderes sein, als sie oder er ausdrücken wollte. Menschen mit einem weit geöffneten Beziehungsohr, das durch kein anderes Ohr „ausbalanciert“ wird, charakterisiert Schulz von Thun folgendermaßen: „Sie beziehen alles auf sich, nehmen alles persönlich, fühlen sich leicht angegriffen und beleidigt.“⁹⁸. Aus Gründen der eigenen Psychohygiene im Falle dauernder Selbstzweifel durch ein ständig „lauerndes“ Beziehungsohr⁹⁹ kann es daher oft günstiger sein, die empfangenen Botschaften mit dem Selbstkundgabe-Ohr wahrzunehmen oder zumindest dieses zusätzlich offen zu halten. Dieses vierte Ohr betreibt **personale Diagnostik** und hinterfragt, was mit der Person, deren Nachricht ich empfangen habe, los ist. Natürlich kann man auch hier zu viel des Guten tun und jeglichen, möglicherweise berechtigten Zweifel an der eigenen Person von sich fern halten, indem man den Sender der Nachricht einfach generell als schlecht gelaunt, pessimistisch oder ungerecht wahrnimmt und so dem Problem (zunächst) aus dem Weg geht. In den folgenden Unterkapiteln der einzelnen Kommunikationsstile, in denen es auch um bibliotheksspezifische Kommunikationssituationen gehen wird, tritt die Bedeutung dieses Selbstkundgabe-Ohrs (= Ohr der personalen Diagnostik) noch deutlicher hervor. Denn das, was der Bibliothekar über eine ihm an der Auskunft gegenübertretende Person aus ihren Äußerungen heraushört oder „diagnostiziert“, hat eine große Bedeutung für seine Reaktion

⁹⁶ Gassner: „Ursachen kennen, Signale richtig deuten“, S. 722.

⁹⁷ Vgl. Schulz v. Thun: Miteinander reden: 1, S. 58f.

⁹⁸ Ebd., S. 51.

⁹⁹ Vgl. ebd., S. 51.

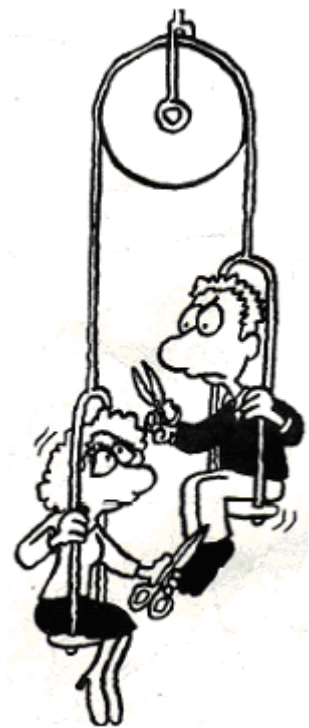
und das weitergeführte Gespräch. Die Analyse dieser Kommunikationssituationen, das wird hier bereits erkennbar, erfordert ein großes Maß an psychologischem Verständnis, Fingerspitzengefühl und nicht zuletzt die Bereitschaft, sich selbst immer wieder neu zu hinterfragen, ohne sich dabei als Person generell in Zweifel zu ziehen. Dieses von Schulz von Thun als „*Selbstklärung*“¹⁰⁰ bezeichnete Hinterfragen der eigenen Person wird von ihm in einem kurzen Spruch auf den Punkt gebracht, in dem das Wort „Partner“ durchaus auch zum „Kommunikationspartner“ erweitert werden kann:

**Willst du ein guter Partner sein
dann horch erst in dich selbst hinein!**¹⁰¹

¹⁰⁰ Schulz v. Thun: Miteinander reden: 2, S. 23.

¹⁰¹ Ebd., S. 24 (Hervorh. Schulz v. Thun).

3 Psychologie der Kommunikation zwischen Nutzer und Bibliothekar



„Das Kommunikations- und Handlungsgeschehen wird also immer von zwei Seiten bestimmt.“¹⁰³

Auch Bibliothekare sind zuweilen nicht einfach: „Let us admit it. We too are difficult“¹⁰⁴

102

Menschliche Kommunikation ist so unvollkommen wie die Menschen selbst. Die ideale Kommunikation bleibt immer ein Konstrukt, an das bestenfalls eine Annäherung möglich ist. So ist es zunächst einmal unumgänglich anzuerkennen, dass beide Interaktionspartner, Bibliothekar und Nutzer, „mit unterschiedlichen Bedürfnissen, Erwartungen, Wünschen und Ansprüchen“ aufeinander treffen, die „schon wegen ihrer Vielfältigkeit nicht vollständig erfüllt werden können.“¹⁰⁵

Nichtsdestotrotz sollen im folgenden Kapitel sowohl psychologische Grundlagen als auch Gesprächstechniken für die Interaktion zwischen Bibliothekar und Nutzer aufgezeigt werden, die Voraussetzung für gegenseitiges Verständnis sind. In Kapitel 3.2 wird dann die Kommunikation mit Hilfe der Schulz von Thunschen Kommunikationsstile differenzierter betrachtet. Durch diese kann die sich wechselseitig bedingende Kommunikation, wie sie auch

¹⁰² Aufstellkalender „Simplify your day“, Kalenderblatt vom 6. Februar 2008: „Schluss mit der emotionalen Erpressung (4)“, Campus-Verlag, Frankfurt.

¹⁰³ Gassner: „Ursachen kennen, Signale richtig deuten“, S. 718.

¹⁰⁴ Ranganathan: Reference Service, S. 161.

¹⁰⁵ Gassner: „Ursachen kennen, Signale richtig deuten“, S. 718.

in der oben abgebildeten Zeichnung zum Ausdruck kommt, sehr viel anschaulicher in ihrer gegenseitigen Abhängigkeit dargestellt werden. Der Weg zum Nutzer führt über die Kommunikationsstilanalyse auch zu einer genaueren Selbsterkenntnis, die wiederum unerlässlich ist für das Gelingen jeglicher Kommunikation. Was Anna-Maria Huesmann für schwierige Benutzer feststellt, gilt daher gleichermaßen für den kommunikativen Umgang generell:

Unter keinen Umständen darf hier außer Acht gelassen werden, dass ursächlich für unsere Verhaltensweisen der Umgang mit uns selbst ist. Die Fähigkeit zum Selbstmanagement, zur ressourcenbewussten Verwaltung der eigenen Ideen, Emotionen, der eigenen Zeit und Energie wirkt sich umfassend auf die Qualität des Umgangs mit schwierigen Benutzern aus.¹⁰⁶

3.1 Verstehen und Verständnis: Gesprächstechnik für Auskunft und Beratung

*Wie muß ich den Benutzer behandeln, damit er mir über seine Frage alle Auskünfte gibt, die ich benötige, um möglichst genau zu wissen, um welche Information es geht.*¹⁰⁷

Diese von Hans-Peter Thun in „Der Informationsdienst der Öffentlichen Bibliothek“ aufgeworfene Frage zur konkreten Informationsarbeit ist m. E. von zentraler Bedeutung. Zu verstehen, was ein Auskunftsuchender meint ist der Dreh- und Angelpunkt einer Auskunftsrecherche; die richtigen Fragen des Bibliothekars und die Antworten des Suchenden sind der Schlüssel zur Lösung. Dabei geht es nicht nur um die richtigen Rückfragen im inhaltlichen Sinne, es geht, wie Thun es nennt, um die richtige „Behandlung“ des Nutzers. Das klingt nach einem therapeutischen Fall, nach dem Verhältnis von Arzt und Patient und diese Assoziation ist keineswegs so abwegig wie sie erscheinen mag (vgl. hierzu auch den Begriff der „klientenzentrierten Beratung“ unten, S. 45). Wenn die „Behandlung“ fehlschlägt, kann die restliche Suche noch so genial, rational und effizient gestaltet werden, ohne mit ihrer „Diagnose“ also Antwort wirklich erfolgreich zu sein. Auch wenn die auskunftgebende Person theoretisch nachweisen kann, dass der Fehler nicht bei ihr sondern in der unklaren Ausdrucksweise des Fragenden zu suchen ist, kann der Nutzer enttäuscht und unzufrieden zurückbleiben und zukünftig auf den Besuch der Einrichtung verzichten.

Das Zuhören als Kommunikationstechnik spielt in beiden Fällen eine Schlüsselrolle, die richtige Rückmeldung ebenfalls. Thun hält daher „die allgemeine Haltung dem Benutzer gegenüber [...] für wichtiger als die mechanischste und ausgefeiltste Fragetechnik [...]; die Persönlichkeit des Bibliothekars und sein Einfühlungsvermögen“ ist seiner Meinung nach

¹⁰⁶ Huesmann: „Erfolgreich und differenziert kommunizieren“, S. 746.

¹⁰⁷ Thun: Der Informationsdienst der Öffentlichen Bibliothek, S. 35 (Hervorh. R. S.).

„viel wichtiger“¹⁰⁸, ebenso wie die „Fähigkeit, sich in einen Menschen hineinzusetzen, ein »Sechster Sinn« für das, was zwischen den Zeilen einer Frage steht.“¹⁰⁹ Seine Beispiele zielen jedoch eher auf die „Einordnung“ des Fragenden in Fachgebiete oder Spezialisierungsgrade ab, was als alleinige Strategie nicht zum Ziel führen und bei steigender Komplexität und »Interdisziplinarisierung« der Wissenschaften (vgl. oben, S. 18) immer schwieriger werden dürfte. In einem umfassenderen, den Menschen als Ganzes betrachtenden Sinne, wie er in der vorliegenden Arbeit verstanden wird, lohnt es sich daher, von dem Fragenden mehr Hintergrundinformationen zu erfahren, als sein Fachgebiet und den groben Auftrag der Recherche: Was ist sie oder er für ein Mensch? Gesprächig oder schweigsam, selbständig oder mit wenig Zutrauen in die eigenen Fähigkeiten, gründlich oder oberflächlich, zielstrebig oder umständlich, um nur einige gegensätzliche Eigenschaften zu nennen. Ranganathan ist sogar der Ansicht, dass der Bibliothekar den Fragenden im Gespräch „psychoanalysiert“.¹¹⁰ Die ganzheitliche Einschätzung des fragenden Nutzers und die daraus resultierenden Konsequenzen für die Antwort und ihre Vermittlung sind individuell vorzunehmen und immer wieder zu hinterfragen – auch bei (scheinbar) gleichem Frageinhalt. Die eigenen Überzeugungen sollten dabei zwar in den Hintergrund treten, jedoch nicht krampfhaft hinter einer Fassade versteckt werden müssen. Ein möglichst bewusster Umgang mit Diskrepanzen und Abneigungen ist erstrebenswert, denn bei dem Versuch der Unterdrückung gelangen diese meist über Umwege (z. B. nonverbal) an die Oberfläche.

Wie aber ist diese anspruchsvolle Aufgabe erfüllbar? Was ist konkret zu tun, um den Nutzer *wirklich* zu verstehen?

Zunächst einmal ist es wichtig, sich innerlich bewusst auf eine eher passive und mehr beobachtende, rezeptive Rolle einzulassen. Dies ist durch das bewusste Setzen einer Zäsur zu einer vorherigen Tätigkeit, zu einem vorhergehenden Kontakt erreichbar. Bei der anschließenden Öffnung der Sinne nach außen werden – ähnlich wie bei einem Funkempfänger – sozusagen die eigenen Antennen ausgefahren und wieder „auf Empfang“ gestellt. Christa Bunke weist in ihrem Aufsatz zum Alltag des Auskunftsbibliothekars auf die an sich selbstverständliche Tatsache hin, „dass man den Mitmenschen vielfach ihre Gemütsverfassung ansehen kann“, weswegen sie empfiehlt, den vor sich „stehenden Leser kurz intensiv anzusehen und ihn einzuschätzen“¹¹¹.

¹⁰⁸ Thun: Der Informationsdienst der Öffentlichen Bibliothek, S. 44.

¹⁰⁹ Ebd., S. 36.

¹¹⁰ Ranganathan: Reference Service, S. 167 (Übers. R. S.).

¹¹¹ Bunke: „»Wozu sind Sie schließlich da...«“, S. 740.

Huesmann erwähnt in ihrem Beitrag „Erfolgreich und differenziert kommunizieren“ zwei weitere Voraussetzungen zur Gesprächsbereitschaft:

- die völlige Konzentration auf den Benutzer durch die oben erwähnte, bewusste Zäsur und die „innere Sammlung“ verbunden mit einer passiven Haltung. Huesmann nennt diese Haltung »Achtsamkeit« und ergänzt: „Die Fähigkeit zur Achtsamkeit ist trainierbar, verlangt allerdings ein hohes Maß an Selbstdisziplin.“¹¹²
- die „Fähigkeit zur *Empathie*“, also „das Einfühlungsvermögen“¹¹³, welches „für die Fähigkeit eines Individuums [steht,] sich in die Gefühls- und Denkwelt eines anderen Individuums hineinzusetzen“¹¹⁴.

Beide Haltungen sind Voraussetzungen für eine weitere Grundlage gegenseitigen Verstehens, die „Bereitschaft zur »positiven Wertschätzung« des Gesprächspartners“¹¹⁵:

Die *positive Wertschätzung*“ hat mehrere Aspekte:

Bestimmte Gefühlsqualität:

- positiv,
- wohlwollend,
- bejahend,
- zugewandt,
- warm,
- aktiv beteiligt.

Innere Überzeugung:

- Bereitschaft zur Akzeptanz,
- Bereitschaft zur Wertschätzung.

Erst wenn die innere Überzeugung mit der Äußerung übereinstimmt, kann der Gesprächspartner spüren, dass er als Person angenommen und akzeptiert wird.“¹¹⁶

Auch Schulz von Thun sieht als Voraussetzung einer gelingenden Kommunikation,

1. daß dem Sender eine weitgehende Entsprechung von „Innerung“ und „Äußerung“ gelingt. Dies erfordert Übung in der *Selbstwahrnehmung* und ist am Zielwert der *Authentizität* orientiert.
2. daß es dem Empfänger gelingt, die „hinter“ der Äußerung liegende „Innerung“ aufzuspüren und so zu einem tieferen Verständnis zu gelangen, als es auf der Sprechblasenebene möglich wäre (wo man gewöhnlich aneinander vorbeiredet). Dieses Aufspüren verbindet sich nicht mit einer detektivisch-diagnostischen Haltung, sondern mit einer der wohlwollenden Einfühlung. Dies erfordert Übung im *virohrigen Zuhören* und ist am Zielwert der *Empathie* orientiert.¹¹⁷

Diese beiden Teilaspekte ergeben zusammengenommen die erste Grundausrichtung der angewandten Kommunikationspsychologie, welche ergänzt wird durch eine zweite Grundausrichtung der Rhetorik und Dialektik, das heißt die Suche

¹¹² Huesmann: „Erfolgreich und differenziert kommunizieren“, S. 744.

¹¹³ Ebd., 744 (Hervorh. Huesmann).

¹¹⁴ Ratzek: „Heikle Situationen in Öffentlichen Bibliotheken“, S. 240 (Hervorh. Ratzek).

¹¹⁵ Huesmann: „Erfolgreich und differenziert kommunizieren“, S. 744. (Hervorh. R. S.)

¹¹⁶ Ebd., S. 744 (Hervorh. Huesmann).

¹¹⁷ Schulz v. Thun: Miteinander reden: 2, S. 23 (Hervorh. Schulz v. Thun).

nach der optimalen Äußerung im Hinblick auf die bezweckte Wirkung (Reaktion des Empfängers). Unter diesem Gesichtspunkt zählen Takt und Taktik, die Kunst der Diplomatie und der geschickten Redeführung.¹¹⁸

Erst die Beantwortung dieser beiden „Kardinalfragen“ der Kommunikationspsychologie führt zusammengenommen zu einer überzeugenden Kommunikation:

Die Frage «Was kann ich tun, um gehört, verstanden und als überzeugend wahrgenommen zu werden?» [...] ist aber in der konkreten Arbeit mit der ersten Kardinalfrage (Wer bin ich, wofür stehe ich, was ist mein Anliegen?) eng verbunden [...] – getreu der Einsicht, daß man nur, wovon man selbst erglüht ist, bei anderen entzünden kann.¹¹⁹

Ausgehend von der nicht erfolgreichen Kommunikation, benennt Hobohm in seinem Artikel über den Auskunftsdienst die Hindernisse „für ein Gelingen der Kommunikation im Auskunftsinterview“:

- mangelhafte Kenntnis des themenspezifischen Fachvokabulars (auf beiden Seiten)
- zu wenig Zeit
- Statusdifferenz
- fehlende Bereitschaft seine Informationsbedürfnisse zu enthüllen (Angst vor »Blamage«)
- Unsicherheit über die eigenen Informationsbedürfnisse und die Informationsmöglichkeiten
- Bibliotheksangst
- Hemmungen, sensitive Themen
- Antipathien
- Misstrauen¹²⁰

Auffällig hieran ist die Mehrzahl der psychologisch bedeutsamen Faktoren gegenüber dem Fach- und Kenntnisstand.

Schon vor Beginn der „eigentlichen“ Kommunikation gibt es Faktoren, die eine Kontaktaufnahme generell verhindern können. So hat Marie Louise Radford in einer Studie nachgewiesen, dass Nutzer fünf Kategorien als kritisch für die Entscheidung benennen, sich an die Auskunft zu wenden:

- Initiative (des Bibliothekars für einen Gesprächsanfang)
- Verfügbarkeit (offene Haltung des Bibliothekars)
- Familiarität (Bekanntheit und vorherige Interaktionen mit dem Bibliothekar)
- Nähe
- Geschlecht¹²¹.

Hieraus ergibt sich wiederum, dass der Bibliothekar seine Verfügbarkeit durch nicht abgelenkte Aufmerksamkeit unterstreichen (vgl. oben, S. 23) oder aktiv auf die Suche nach Nutzern mit Problemen gehen sollte: “Librarians must find ways to reach these users who require

¹¹⁸ Schulz v. Thun: Miteinander reden: 2, S. 24.

¹¹⁹ Ebd., S. 26.

¹²⁰ Hobohm: „Auskunftsdienste, Informationsvermittlung“, S. 6.

¹²¹ Vgl. Whitlatch: Evaluating reference services, S. 209 (Übers. R. S.); nach einer Studie von: Radford, Marie Louise: „Approach or avoidance? The role of nonverbal communication in the academic library user’s decision to initiate a reference encounter.” In: Library Trends 46, 1998, S. 699-717, hier: S. 702.

assistance but are reluctant to ask”¹²² (vgl. above, S. 17). Viele Menschen haben ein großes Problem damit, Fragen zu stellen oder um Auskunft zu bitten und sind sich außerdem vieler zusätzlicher Dienste und Ressourcen nicht bewusst.¹²³ Da das Geschlecht eine nicht veränderbare Eigenschaft ist, gilt hierfür, was ebenfalls bereits oben angedeutet wurde (vgl. Kap. 2.2.3, S. 28): An Auskunfts- und Informationsplätzen sollten möglichst beide Geschlechter zu gleichen Teilen vertreten sein.

Betrachtet man nun die Kommunikation ausgehend von der Nutzerseite, so sind auch hier einige grundlegende Voraussetzungen zu beachten. Der Nutzer, der selbständig und präzise fragen und erläutern kann, gehört bedauerlicherweise zu den „wenigen, die wirklich genau wissen, was sie wollen und das auch deutlich artikulieren können. [...] Denn leider ist es so, [...] dass der Durchschnittsbenutzer dazu neigt, seine Fragen zu verallgemeinern, sie quasi auf eine übergeordnete Ebene zu heben.“¹²⁴ Eine Ursache der Schwierigkeit des Nutzers, in seiner Anfrage seine tatsächlichen Wünsche zu äußern liegt darin, dass der Weg vom Wunsch nach Information bis zur tatsächlichen Frage über logische und sprachliche „Stolperstellen“ führt. Er muss zunächst den unspezifischen Wunsch nach Information spüren, sich dieses Bedürfnisses bewusst werden und es versprachlichen, sodann seine Frage formalisieren, d. h. in die korrekte Form (z. B. Fachterminologie) bringen und seinen Wunsch (gemeinsam mit dem Bibliothekar) in die Einheiten (Bücher, Dateien) und die Anfrage-logik der Einrichtung (Systematik des Katalogs etc.) übertragen. Diese vier Ebenen des Informationsbedürfnisses nach Taylor, die die psychologischen Schritte im Auskunftsinterview beschreiben, bergen in ihren Umbrüchen viele Fallstricke und Möglichkeiten zu Übersetzungsfehlern in sich¹²⁵: „Der Bibliothekar und Informationsvermittler muss dem Kunden helfen, die vierte Ebene zu erreichen.“¹²⁶

Insofern ist es auch nicht angezeigt, „beim Interview immer gleich direkt auf das Ziel loszugehen und nach dem Warum oder Wozu zu fragen, wenn sich das auch anders erfahren läßt“, denn „[e]ine solche Befragung, mag sie noch so geschickt geführt sein, ist eine sehr persönliche Angelegenheit. [...] Es ist Sache des Bibliothekars, seine Fragen so zu stellen, daß der Benutzer merkt, diese Fragen sind für die Antwort wichtig – er muß quasi zur Mitarbeit »aktiviert« werden, ohne daß er es merkt.“¹²⁷

¹²² Cassell: Developing reference collections and services in an electronic age, S. 53.

¹²³ Vgl. ebd. S. 53.

¹²⁴ Thun: Der Informationsdienst der Öffentlichen Bibliothek, S. 39.

¹²⁵ Vgl. Taylor, Robert S.: „Question-Negotiation and Information Seeking in Libraries“, 182f.

¹²⁶ Hobohm: „Auskunfts-dienste, Informationsvermittlung“, S. 4.

¹²⁷ Thun: Der Informationsdienst der Öffentlichen Bibliothek, S. 45f.

Um die »richtigen« Fragen in angemessener Art und Weise zu stellen, bedarf es der gezielten Anwendung von Techniken, die erlernt werden können. Drei wesentliche Kriterien formuliert Hobohm für die im Auskunftsgespräch anzuwendenden Gesprächstechniken:

- Aktives Zuhören,
- das Hineinversetzen in das Denken und die Vorstellungen anderer (Informationsempathie),
- die Bereitschaft zu verstehen und Verstandenes in einfacher Form zu wiederholen.¹²⁸

Erstgenannter Aspekt ist eine der wichtigsten Gesprächstechniken zur Bereitschaft des Nutzers, sich ausführlich zu äußern. Das Konzept des »aktiven Zuhören[s]«, ist „eine aus der Gesprächsführung stammende Methode von Rogers“¹²⁹. Huesmann hat eine ausführliche Begriffsbestimmung des aktiven Zuhörens vorgenommen:

Aktives Zuhören

- bedarf vor allem der „Selbstbeherrschung und Geduld“¹³⁰ beim Zuhören und Ausreden-Lassen und vor allem „in stressbehafteten Konfliktsituationen“ dem Nutzer zu gestatten, den „aufgestauten Frust, den Dampf einfach abzulassen.“¹³¹
- bedeutet auf der sachlichen Ebene

das direkte Eingehen auf den Gesprächspartner mittels vieler Nachfragen. [...]. Dadurch kann die angesprochene Person ihr Anliegen präzisieren, erkennt selbst die Hindernisse, fühlt sich beim Suchen einer Lösung beteiligt und ernst genommen, sodass daraus ein partnerschaftliches Gespräch entsteht.¹³²

Dazu gehört auch das Paraphrasieren und Wiederholen der Aussagen des Fragenden, ebenfalls in Frageform, z. B.: »Habe ich Sie richtig verstanden, dass Sie praktische Informationen zum Bau einer Armbrust suchen?«

- hat folgende emotionale Aspekte:

Das aktive Zuhören auf der emotionalen Ebene bedient sich der Technik des Verbalisierens. Hier werden Inhalte angesprochen, die »hinter den Zeilen« stehen. Verbalisieren drückt wahrgenommene Empfindungen und Gefühle des Gesprächspartners aus; es ist ein Zurückspiegeln der gefühlsmäßigen Erlebnisinhalte einer Äußerung, das Benennen des Gefühls, das der Gesprächspartner in einer Äußerung ausdrückt.¹³³

Auf weitere Aspekte und Auswirkungen des Aktiven Zuhörens im Hinblick auf den „problematischen“ Nutzer wird in Kapitel 3.3.1 „Der „schwierige“ Nutzer“ näher eingegangen.

¹²⁸ Hobohm: „Auskunftsdienste, Informationsvermittlung“, S. 3.

¹²⁹ Gassner: „Ursachen kennen, Signale richtig deuten“, S. 722 (Hervorh. Gassner, zu Rogers s. Literaturverz.).

¹³⁰ Huesmann: „Erfolgreich und differenziert kommunizieren“, S. 744.

¹³¹ Ebd., 744.

¹³² Gassner: „Ursachen kennen, Signale richtig deuten“, S. 722.

¹³³ Huesmann: „Erfolgreich und differenziert kommunizieren“, S. 744 (Hervorh. Huesmann).

Hans Sträter folgt in seiner Beschreibung des optimalen Beraterverhaltens ebenfalls der klientenzentrierten Beratung nach Rogers und sieht die drei folgenden, zum Teil bereits genannten Aspekte als wichtige Voraussetzungen im Auskunfts- und Beratungsinterview:

- Empathie oder auch wohlwollendes Verständnis
- Echtheit, Offenheit und Kongruenz mit sich selbst, transparentes und eindeutiges Verhalten dem Fragenden gegenüber
- emotionale Wärme und Wertschätzung¹³⁴

Zusätzlich gilt es folgende weitere Gesprächstechniken zu berücksichtigen:

- offene Fragen: das Stellen von Fragen, auf die man mehr als nur „ja“ oder „nein“ antworten kann (häufig „W-Fragen“, z. B. „Was bedeutet für Sie...?“, „Welche Person ist für Sie zentral im Hinblick auf...?“, „Wozu zählt Ihrer Meinung nach das Gebiet ...?“)
- „von Zeit zu Zeit *Bilanz* zum Gesprächsstoff zu ziehen, indem der Gesprächsinhalt mit eigenen Worten zusammengefasst und mit dem Gesprächspartner bezüglich des gleichen Verständnisses überprüft wird“¹³⁵

- Ich-Botschaften verwenden:

Für eine nachvollziehbare und nicht verletzende Vermittlung eigener Gefühlsinhalte eignet sich die Technik der *Ich-Botschaft*. [...] Mittels Ich-Botschaften werden Gefühle, Empfindungen und Gedanken, die durch das Verhalten des Gesprächspartners ausgelöst wurden, mitgeteilt. Diese Mitteilung berücksichtigt negative und positive Gefühle. Ich-Botschaften lassen dem Gesprächspartner die Möglichkeit offen, sein Verhalten (freiwillig) zu reflektieren oder zu ändern.¹³⁶

Denn: „Man-Sie-Aussagen werden oft als allgemeine Maßregelung oder als Angriff auf die eigene Person erlebt, sodass es zu Rechtfertigungen kommt“¹³⁷. So sollte man also z. B. bei einem unklaren Rechercheauftrag besser sagen „Es wäre für mich hilfreich, wenn Sie noch einmal in Ruhe eine Liste Ihrer konkreten Fragen und Aufträge an mich erstellen“ als „Sie sollten jetzt aber wirklich mal auf den Punkt kommen!“

- Vermeidung von „Killerphrasen“: „Darunter werden Aussagen verstanden, die einen Verständigungsprozess stoppen, die Aussage des anderen bewerten und provokativ sind“¹³⁸, z. B. „Ach, Sie halten mich wohl für blöd?“ oder „Sie wollen wohl, dass ich die Examensarbeit auch noch für Sie fertig schreibe?“

¹³⁴ vgl. Sträter: *Beratungsinterviews*, S. 28ff.

¹³⁵ Gassner: „Ursachen kennen, Signale richtig deuten“, S. 722.

¹³⁶ Huesmann: „Erfolgreich und differenziert kommunizieren“, S. 745 (Hervorh. Huesmann).

¹³⁷ Gassner: „Ursachen kennen, Signale richtig deuten“, S. 722.

¹³⁸ Ebd., S. 722 (Hervorh. R. S.).

3.2 Differentielle Kommunikationspsychologie: Acht Kommunikationsstile

Im Folgenden sollen die in Kapitel 2.3 dargestellten Kommunikationsmodelle des Nachrichtenquadrats bzw. Vier-Ohren-Modells und die in Kapitel 3.1 dargestellten Gesprächstechniken und Grundlagen zu einer gelingenden Kommunikation zwischen Nutzer und Bibliothekar um die Betrachtungsweise der differentiellen Kommunikationspsychologie erweitert werden. Es handelt sich um einen Überschneidungsbereich von Kommunikationswissenschaft und Psychologie, in dem das kommunikative Verhalten und Erleben des Einzelnen vor allem unter dem Aspekt der individuellen Unterschiede untersucht wird. Die zwischenmenschliche Kommunikation des Einzelnen wird dabei verschiedenen menschlichen Persönlichkeitstypen zugeordnet, ihren unterschiedlichen Kommunikationsmustern oder -stilen und den dahinter liegenden Werten. Während Schulz von Thun in seinem ersten Band pauschale Lösungen für Kommunikationsprobleme angeboten hatte, geht er in seinem zweiten Band davon aus, dass die meisten Menschen auf *eine* bevorzugte Art und Weise kommunizieren und damit einen individuellen Stil der Kommunikation praktizieren, auf den andere mehr oder weniger bewusst mit ihrem eigenen Stil reagieren. Die pauschalen „klassische[n] Wegweiser“ der Kommunikationspsychologie: „Ich-Botschaften, aktives Zuhören, Sach- und Beziehungsebene voneinander trennen, Metakommunikation, Feed back [sic!], Selbstoffenbarung usw.“¹³⁹ greifen in dieser Hinsicht zu kurz:

Die Fähigkeit, die adäquate Kommunikation aus dem Charakter der gesamten Situation abzuleiten, braucht andere Ausbildungsformen als das klassische Kommunikationstraining. [...] Wenn es um Fähigkeiten geht, die den Kern der Persönlichkeit berühren, erweist es sich als notwendig, von der Standard-Schulung abzurücken und «einen Blick» für die einzelne Person zu bekommen: für ihre typische Art zu reagieren und mit anderen Menschen in Beziehung zu treten.¹⁴⁰

Die Anwendung der Kommunikationsstile ist dynamisch und es besteht generell die Möglichkeit, den eigenen Kommunikationsstil zu verändern, zu entwickeln und damit auch die Interaktion nachhaltig zu verbessern. Schulz von Thun selbst warnt davor, sich und andere in feste Schubladen zu stecken, denn auf diese Weise würde etwas „Prozeßhaftes, Fließendes, sich ständig Entwickelndes“ wie die Kommunikationsstile „gleichsam eingefroren“¹⁴¹ und seiner (Selbst-)Entwicklungsmöglichkeiten beraubt:

Es handelt sich hier um eine Typologie menschlicher Kommunikationsweisen, nicht menschlicher Charaktere! Alles steckt in jedem und ein konkreter Mensch wird sich einer Vielzahl der beschriebenen Muster bedienen – je nach Situation und innerer Verfassung.¹⁴²

¹³⁹ Schulz v. Thun: Miteinander reden: 2, S. 13.

¹⁴⁰ Ebd., S. 14 (Hervorh. Schulz v. Thun).

¹⁴¹ Ebd., S. 245.

¹⁴² Ebd., S. 244.

Die Analyse der Kommunikationsstile kann dazu beitragen, immer wieder schief laufende Kommunikation zu optimieren, persönliche Stolpersteine zu erkennen und zu vermeiden bzw. sich gegen Beleidigungen und Übergriffe wirkungsvoll zu wappnen. Optimierung heißt aber eben nicht das Vorsetzen einer pauschalen Lösung, die an einer idealen Kommunikation orientiert ist, in der beispielsweise alle Ebenen des Nachrichtenquadrates in einem ausgewogenen Verhältnis liegen (und alle vier Ohren entsprechend weit geöffnet sind). Optimierung heißt vielmehr, dass man lediglich die Ebenen der zwischenmenschlichen Kommunikation, bei denen sich Einschränkungen erkennen lassen, bewusst ergänzt. Sie könnte allerdings auch heißen, die eigenen Kommunikationsschwächen und -angriffspunkte bewusst zu erkennen und sich trotzdem zu entscheiden, einfach den betreffenden Situationen/Menschen aus dem Weg zu gehen. Im Sinne des Angebots von Schulz von Thun, sich in seiner Persönlichkeit weiterzuentwickeln, wäre dies jedoch nicht die bevorzugt angestrebte Lösung des Konflikts. Da außerdem Weiterbildung und eigene Weiterentwicklung eine immer wichtigere, nicht nur berufliche Anforderung darstellen, konzentriere ich mich hier auf die Verbesserung von Kommunikationsproblemen, die durch unterschiedliche Kommunikationsstile entstehen. In der weiteren Darstellung kommt auch das Nachrichtenquadrat wieder zur Anwendung mit der „Zielsetzung [...], die *typische Grundbotschaft* jeder der acht Stile in ihren vier Aspekten (Sachinhalt, Selbstkundgabe, Beziehungshinweis und Appell) herauszuarbeiten.“¹⁴³

Die Charakterisierung folgender acht Kommunikationsstile bildet die nachstehenden Unterkapitel: der bedürftig-abhängige Stil, der helfende, der selbst-lose, der aggressiv-entwertende, der sich-beweisende, der bestimmende-kontrollierende, der sich distanzierende und der mitteilungsfreudig-dramatisierende Stil. Im Anschluss an ihre Beschreibung werden sie auf die Arbeit in Bibliotheken und auf die Kommunikation zwischen Nutzer und Bibliothekar bezogen. So ergeben sich zum Teil leicht wieder zu erkennende „Bibliothekars- und Nutzertypen“ mit ihren für die Auskunftstheke und das Gespräch in Bibliotheken bedeutsamen und vor allem problematischen Verhaltensweisen. Pauschalisierungen lassen sich bei einer derartigen Darstellung nicht vermeiden, weswegen an dieser Stelle nochmals ausdrücklich betont werden soll, dass jeder Bibliothekar und jeder Nutzer ein nicht zu verwechselndes Individuum ist.

¹⁴³ Schulz v. Thun: Miteinander reden: 2, S. 16 (Hervorh. Schulz v. Thun).

3.2.1 Der bedürftig-abhängige Stil

Der bedürftig-abhängige Stil ist ein „Kommunikationsstil, der darauf abzielt, sich selbst als hilflos oder überfordert darzustellen und dem anderen das Gefühl zu geben, er müsse einspringen, helfen, entscheiden und verantworten – sonst wäre alles verloren.“¹⁴⁴

Die Hilflosigkeitsbotschaften, die dieser Stil aussendet, können dabei implizit und nonverbal sein, aber auch explizit in direkte Du-Botschaften gefasst sein. Die Grundbotschaften beziehen sich vor allem auf die drei folgenden Ebenen des Nachrichtenquadrats, während die Sachbotschaft relativ klar zum Ausdruck kommt:

Selbstkundgabe: „Ich schaffe das nicht alleine!“

Beziehungsbotschaft: „Du bist stark und kannst das besser als ich.“

Appell: „Hilf mir und mach du es für mich. Lass mich nicht im Stich!“ (auch alternativ durch beredtes Schweigen, als impliziter Vorwurf ausgedrückt).¹⁴⁵

Zunächst einmal muss man feststellen, dass – bei aller Hilflosigkeit – Personen dieses Stils auch Fähigkeiten haben, die es zu würdigen gilt: Sie können um Hilfe bitten, diese gerne annehmen, sie können jammern und klagen. Letzteres ist an einer Auskunftsstelle zwar unangenehm, aber keineswegs gegen den Auskunftgebenden gerichtet oder bedrohlich. Nichtsdestotrotz besteht bei Personen dieses Stils ein Defizit, das zur Ausbeutung der Ressourcen der Bibliothek und vor allem des Bibliothekars führen kann. Die persönliche Entwicklungsrichtung dieser Menschen geht in Richtung „Autonomie und Selbstverantwortung“ und weg von der „Verleugnung eigener Selbsthilfekräfte“¹⁴⁶. Im bibliothekarischen Bereich wird uns dieser Stil wie angedeutet häufig in Nutzern begegnen, die nicht zwangsläufig aus Faulheit die Hilfe des Bibliothekars über Gebühr beanspruchen. Eine Klärung der Hintergründe und ein immer wieder die Fähigkeiten des Hilflosen bestärkender, ermutigender Kommunikationsstil sind daher wichtig. Es stellt sich aber auch aus Selbstschutzgründen die Frage, wie der Bibliothekar auf diesen Stil adäquat reagiert. Wie erwähnt geht es vor allem darum, die Autonomie eines hilfesuchend-abhängig Fragenden zu stärken, das heißt Hilfe zur Selbsthilfe anzubieten. Von entscheidender Bedeutung ist es, nicht selbst dem komplementären Kommunikationsmuster zu erliegen, dem helfenden Stil, der in allen beratenden Berufen naheliegt (vgl. unten, Kap. 3.2.2). Durch den auf Hilfe angewiesenen Kunden wird der auch als „Helfersyndrom“ bekannte Stil aktiviert und ist in einem gewissen Maße als generelle Dienstleistungsbereitschaft auch unbedingt erforderlich. Da aber der bedürftig-abhängige Stil

¹⁴⁴ Schulz v. Thun: Miteinander reden: 2, S. 61.

¹⁴⁵ Vgl. ebd., S. 65.

¹⁴⁶ Ebd., S. 71.

zuweilen bewusst und taktisch eingesetzt wird, muss man sich als Auskunftsbibliothekar ständig darüber im Klaren sein, wo die eigenen Grenzen liegen. Dies ist vor allem für den im folgenden Kapitel beschriebenen, zum helfenden Stil neigenden Auskunftsbibliothekar von außerordentlicher Bedeutung.

3.2.2 Der helfende Stil

Schulz von Thun assoziiert diesen Stil, wie bereits im vorigen Kapitel angedeutet, vor allem mit sozialen und therapeutischen Berufen – hier wird deutlich, dass auch der Auskunftsbibliothekar über einige dieser Qualitäten verfügen muss: Gut zuhören, zwischen den Zeilen Gesagtes heraushören und rückmelden (Feedback geben), abstrahieren und auf den Punkt bringen können, und nicht zuletzt zur Selbsthilfe anregen und anleiten können. Ranganathan verwendet dafür den Begriff der Kooperation zwischen Nutzer und Leser: „[the librarian] must co-operate with the readers. To co-operate is to help the readers to carry out their respective plans and wishes – to help them to help themselves.“¹⁴⁷

Wie schon erwähnt ist der helfende Kommunikationsstil die komplementäre Entsprechung zum bedürftig-abhängigen Stil. Im positiven Fall haben sich hier zwei Kommunikationspartner gefunden, aber gerade in der scheinbaren Reibungslosigkeit dieser Paarung stecken auch besondere Gefahren.

Der helfende Mensch wendet sich ganz dem (hilflosen) Gegenüber zu und verleugnet im Extrem seine eigenen schwachen und hilfsbedürftigen Anteile. Er

- ermöglicht die Abwendung davon und zugleich die Zuwendung zu solchen Anteilen beim Gegenüber:
- a) durch die Selbstkundgabe von Stärke und Belastbarkeit
 - b) durch die Thematisierung der Sorgen und Probleme des Gegenübers, oft verbunden mit der Bereitschaft, geduldig zuzuhören
 - c) durch eine Beziehungsbotschaft, die die Hilfsbedürftigkeit des anderen unterstreicht
 - d) durch Appelle, die Empfehlungen für den anderen, aber keine eigenen Wünsche enthalten¹⁴⁸

Was kann an diesen so positiv-aufopferungsvoll klingenden Botschaften schlecht sein? Ein Mensch mit dieser Art zu kommunizieren scheint doch im geduldig zuhörenden und hilfsbereiten Auskunftsbibliothekar seine ideale Rolle gefunden zu haben. Das Problem ist die fehlende Selbstabgrenzung, wodurch die Gefahr der „Ausbeutung“ bzw. des kräftemäßigen Ausgezehrt-Werdens durch den Nutzer oder andere Mitarbeiter sehr groß ist. Entwickelt sich in der Folge eine dauerhafte Frustration über die Undankbarkeit oder den mangelnden Respekt der Nutzer, kann das vorherige positive Engagement ins gegenteilige Extrem umkippen:

¹⁴⁷ Ranganathan, Reference Service, S. 54.

¹⁴⁸ Schulz v. Thun: Miteinander reden: 2, S. 76.

in abgestumpfte Gleichgültigkeit oder sogar Aggression¹⁴⁹ (vgl. hierzu das „Burnout-Syndrom“, S. 19). In den seltensten Fällen wird das aus der Balance geratene „Gefühlskonto“ durch die Dankbarkeit der Nutzer oder Mitarbeiter dauerhaft wieder hergestellt werden können, denn gute Dienstleistungen werden zumeist stillschweigend erwartet und positive Rückmeldung und Bestätigung sind eher selten (vgl. ebenfalls S. 19). Im Extremfall bedeutet dies, dass externe Beratung und Therapie erforderlich werden. In der Tat muss der Auskunftgebende auch aus Gründen der Wirtschaftlichkeit, die in Zeiten knapper öffentlicher Kassen immer stärker ins Gewicht fallen, mit seinen eigenen Kräften haushalten lernen. Außerdem ist es wiederum eine Frage des Selbstverständnisses einer Einrichtung, sei es eine Stadtbibliothek oder eine wissenschaftliche Bibliothek, inwieweit der Nutzer auch selbst dazu angeregt werden soll, eigene Lösungen zu finden. Hilfe zur Selbsthilfe stellt im Hinblick auf die allseits verlangte Informationskompetenz ein wichtiges Bildungsziel dar, genauso wie der Aspekt der »Nachhaltigkeit«, denn wer einmal etwas selbständig gefunden hat, kommt bei der nächsten Suche möglicherweise selbst auf eine Idee und entwickelt einen eigenen Such-Ehrgeiz. Die persönlichen Grenzen des helfenden Stils müssen außerdem in Kongruenz gebracht werden mit den durch die Einrichtung vorgegebenen Regeln und dem angestrebten Servicelevel. So ist es gerade für den Helfenden besonders wichtig, sich auf die Ziele und den Dienstleistungskatalog seiner Einrichtung berufen zu können, um eine Abgrenzung und Zurückweisung von unverhältnismäßigen Wünschen der Nutzer zu vereinfachen (vgl. Kap. 2.1.1, S. 15). Dazu muss der Helfende aber zusätzlich über die Fähigkeit zur Selbstbehauptung verfügen und das Vermögen besitzen, ggf. auch bestimmt und höflich „Nein“ zu sagen bzw. für eine besondere Dienstleistung mehr Zeit und möglicherweise auch eine finanzielle Gegenleistung einfordern können; letzteres muss von der Einrichtung als Sonder-Dienstleistung vorgesehen und vergütbar sein.

Ein weiterer Fallstrick ist die bei Informationsdienstleistenden sehr nahe liegende Anforderung an sich selbst, alles wissen zu müssen. Die damit verbundene Kehrseite ist die Gefahr der Überheblichkeit durch das Trugbild der eigenen Allwissenheit bzw. ihre künstliche Zurschaustellung aus der Angst vor Statusverlust durch die Aufdeckung von Wissenslücken. Gleichzeitig kann eine emotionale Abhängigkeit von der Bestätigung durch die Nutzer entstehen, die darin eine gute Angriffsfläche zur „Aus-Nutzung“ des bibliothekarischen Ehrgeizes erspüren können, gemäß dem Motto „Das wissen Sie nicht – da hätte ich aber mehr von Ihnen erwartet“. Zugeben zu können, etwas nicht zu wissen bzw. sich nichts dabei zu vergebem, auf

¹⁴⁹ Vgl. Schulz v. Thun: Miteinander reden: 2, S. 91.

andere Institutionen und Experten zu verweisen, auch wenn diese dann die Anerkennung erhalten, gehört daher zu einer der Hauptentwicklungsaufgaben dieses Kommunikationsstils. Mit der Selbstabgrenzung des Bibliothekars und der Hilfe zur Selbsthilfe des Nutzers ist allerdings weder eine schroffe Ablehnung der Nutzerwünsche gemeint, noch soll einer generellen Dienstleistungsmüdigkeit das Wort geredet werden. Es gilt in jedem Fall, dem Nutzer, soweit es sich nicht um einen bedürftig-abhängigen handelt, immer Hilfe anzubieten und entgegen zu kommen, vor allem wenn die Zeit bzw. der Nutzerandrang es erlauben. Im Zweifel sollte man am eigenen Unwohlsein spüren, ob und inwieweit sich jemand nur bedienen lassen möchte. Einschränkungswise muss auf vor allem privatwirtschaftliche Einrichtungen hingewiesen werden, deren Selbstverständnis ein Rundum-Service für ihre Nutzer ist, die mittels Arbeitsauftrag lediglich die Rechercheergebnisse des Bibliothekars als Dienstleistung erhalten möchten. Hier ist allerdings auch die Zeit, das heißt ein entsprechendes Budget und ausreichend Personal vorhanden, um diesen hohen Erwartungen genügen zu können. Da die Konstellation von helfendem und bedürftig-abhängigem Stil in einer Kommunikationssituation gleichsam die Inkarnation der Auskunftssituation ist, möchte ich hierzu noch einmal Thun zitieren, der diese Dynamik äußerst anschaulich beschreibt:

Da kommt ein Mensch, der etwas *nicht* weiß, zu einem anderen, von dem anzunehmen ist, dass er es weiß. Was ist die Folge? Bewußt oder unbewußt fühlt er sich als der Unterlegene, der „Dümmere“. Es kommt hinzu, dass er der Bittende ist. Die Folge: Ein Spannungszustand, zumal auf der anderen Seite nun wieder ein Mensch steht, der weiß, daß er von Berufs wegen verpflichtet ist, auf die Frage eine Antwort zu finden, die da an ihn gestellt wird und sich aber von vornherein nicht immer sicher ist, ob er diesen Anspruch auch erfüllen kann. [...] Es ist Sache des Bibliothekars, diesen Spannungszustand von Anfang an abzubauen, indem er dem Leser zeigt, dass er in diesem Haus ernst genommen wird¹⁵⁰.

3.2.3 Der selbst-lose Stil

„Der selbst-lose Stil ist dem helfenden verwandt. Auch hier besteht das Grundmuster darin, für andere da zu sein, ihre Wünsche und Nöte zu erspüren und sich in ihren Dienst zu stellen.“¹⁵¹ Der Selbstlose hat jedoch eine unterwürfige Tendenz, die dem Helfenden abgeht: er möchte ganz für den anderen da sein und gibt sich selbst vollständig auf. Er ist gewissermaßen eine Weiterführung des hilflosen Stils ins Extrem mit der zusätzlichen Komponente der Entwertung nicht nur ihrer Fähigkeiten, sondern der gesamten Person. Die Selbstverleugnung geschieht aber nicht aus Angst vor dem Zugeben der eigenen Schwäche, sondern um keine Aufmerksamkeit auf sich zu ziehen und damit keinerlei Angriffsfläche für Kritik zu bieten. Denn im Hintergrund dieses Stils besteht der Wunsch nach absoluter Harmonie, die nur er-

¹⁵⁰ Thun: Der Informationsdienst der Öffentlichen Bibliothek, S. 38 (Hervorh. Thun).

¹⁵¹ Schulz v. Thun: Miteinander reden: 2, S. 93.

reicht werden kann, wenn einer es dem anderen vollkommen recht macht. Dieser Stil hat also den „*Grundappell*: »Sag, wie du mich haben willst«¹⁵² Auf der Beziehungsebene ist er „dar- auf spezialisiert, die eigene Selbstentwertung zusätzlich mit Nahrung von außen zu versorgen. Äußerungen der Gesprächspartner werden so (um-)gedeutet, dass sie im Zweifel immer die eigene Wertlosigkeit antönen.“¹⁵³ In einer sozialen Gruppe wird die eigene Meinung verschleiert oder aufgrund dieser großen Konfliktscheu und Aggressionshemmung gar nicht erst wahrgenommen.¹⁵⁴ Trifft ein Mensch mit diesem Kommunikationsstil nun auf einen anderen Menschen mit dem entgegengesetzten Kommunikationsmuster („Ich bin großartig und maßgeblich“), so scheinen sich diese beiden ebenfalls in wunderbarer Weise zu ergänzen und zu bestätigen. Man stelle sich hinter der Auskunftstheke einen Menschen mit dem selbst- losen Kommunikationsstil vor: Dieser wird automatisch diejenigen anziehen, die sich selbst etwas beweisen und wirkliche Hilfe nur schwer annehmen wollen bzw. nur, wenn ihre Grundfassade gewahrt bleibt. Anders herum kann es aber angezeigt sein, als Bibliothekar mit diesem selbst-losen Stil „zu spielen“, wenn deutlich wird, dass der Fragende ansonsten nichts von sich Preis gibt und es zu keinem befriedigenden Ergebnis kommt. Wichtig dabei sind die Bewusstheit des eigenen Handelns und die Einhaltung der eigenen Grenzen, so dass keine wirklichen Abwertungen der eigenen Persönlichkeit erfolgen. Für einen tatsächlich selbst- losen Menschen ist dies kaum möglich, da er das Hören auf die innere Stimme und seine eigenen Wünsche und Grenzen vollständig verlernt hat. Die Selbstabwertung kann auf Dauer auch zu „Verachtung und Ekel“¹⁵⁵ auf der Nutzerseite führen, so dass der Bibliothekar seine Autorität für die eigene Institution, ihre Kunden und die Ausstrahlung von Kompetenz verliert.

Der positive Wert, der allerdings in dieser Kommunikation zum Ausdruck kommt, ist die Hingabe an jemand anderen, die

dem Gesprächspartner einen Raum bietet, sich auszudrücken und zu entfalten. Die Atmosphäre in diesem Raum ist gekennzeichnet durch

- Ermutigung, sich auszusagen [...]
- Bereitschaft, geduldig aktiv zuhörend auf den anderen einzugehen
- Bestätigung, dass der andere so denken und fühlen darf, wie er denkt und fühlt, auch bei eigener entgegengesetzter Einstellung
- Unterstützung beim genauen Herausarbeiten dessen, was der andere sagen will und was ihn bewegt.¹⁵⁶

Insbesondere letzter Punkt ist im Auskunftsgespräch von nicht unerheblicher Bedeutung und hat einen enorm begünstigenden Einfluss auf dessen Gelingen.

¹⁵² Schulz v. Thun: Miteinander reden: 2, S. 95.

¹⁵³ Ebd., S. 96.

¹⁵⁴ Vgl. ebd., S. 97.

¹⁵⁵ Ebd., S. 101.

¹⁵⁶ Ebd., S. 107f.

3.2.4 Der aggressiv-entwertende Stil

War es beim selbst-losen Stil so, dass dieser sich selbst abwertet und klein macht, so ist es beim aggressiv-entwertenden Stil genau umgekehrt: Er sieht „in dem anderen das Fehlerhafte, Erbärmliche und Schändliche“ und dieser wird „entsprechend herabsetzend und entwertend behandelt.“¹⁵⁷ Dies geschieht vor allem, um sich selbst aufzuwerten, da das eigene Selbst nicht besonders stark ausgebildet ist und durch (kindliche) Demütigungen keine Chance hatte, sich selbstbewusst zu entwickeln.¹⁵⁸ Durch Projektion werden die eigenen ungeliebten Anteile beim anderen überdeutlich wahrgenommen und dort massiv bekämpft. Dabei kann es sein, wie Schulz von Thun schreibt, dass beide Stile (der selbst-lose und der aggressiv-entwertende) in einer Person vorkommen, je nach Situation und Umgebung bzw. gesellschaftlichem Status der Menschen, die miteinander kommunizieren. Im Volksmund wird diese auch »Radfahrer-Mentalität« genannte Verhaltensweise mit „nach oben buckeln, nach unten treten“ beschrieben und kennzeichnet im Groben den autoritären Charakter, der sich auf diese Weise bei ihm Unterlegenen für die zuvor erlittene Schmach als ebenfalls Untergebener „rächt“.¹⁵⁹ Dies ist ein weitverbreitetes Kommunikationsmuster vor allem in stark ausgeprägten Hierarchien. Wird in einer Informationseinrichtung vornehmlich in dieser Art miteinander kommuniziert, wirkt sich dies zwangsläufig auf Gespräche an Auskunft und Information aus. Die Art der Leitung einer Einrichtung und ihre interne „Mission“ prägen den Kundenkontakt ebenfalls mit. Die Existenz eines Leitbildes, das z. B. eine nahezu hierarchiefreie Kommunikation und Umgangsweise der Mitarbeiter untereinander festlegt, gewährleistet nicht seine tatsächliche Umsetzung in die Realität, was beispielsweise an einem rigiden und sehr autoritären Führungsstil deutlich würde (vgl. Kap. 2.1.1, S. 15 und Kap. 2.1.2, S. 20). Wenn Mitarbeiter in der Freiheit, ihre Arbeit selbstbestimmt zu gestalten stark eingeschränkt werden, wird sich dies ebenfalls auf den Umgang mit Nutzern und Kunden auswirken, denn Selbstbestimmung und -verantwortung sind auf allen Hierarchieebenen ein wesentliches Element für Arbeitszufriedenheit und psychische Gesundheit. Im Verhalten am Auskunftsplatz kann dies z. B. durch eine passive Haltung, unengagierte Auskünfte oder sogar durch den genannten überheblich-abweisenden Grundton deutlich werden.

Der aggressiv-entwertende Stil hat wie der selbstlose ein misstrauisches und weit geöffnetes Beziehungsohr, das überall potentielle Feinde ausmacht. Manchmal kanalisiert sich diese

¹⁵⁷ Schulz v. Thun: Miteinander reden: 2, S. 115.

¹⁵⁸ Vgl. ebd., S. 118 u. vor allem 123f.

¹⁵⁹ Vgl. ebd., S. 115.

Abwertung in bestimmten Personengruppen wie z. B. Ausländern, die für alle erlittene Schmach und die eigene Aggression und Unzufriedenheit als Blitzableiter herhalten müssen.¹⁶⁰

Erkennbar ist dieser Kommunikationsstil an sog. „Oberhandtechniken“, mit deren Hilfe versucht wird, im Gespräch die Führung zu behalten. Das heißt, was der andere von sich gibt, wird vor allem mit dem Selbstkundgabe-Ohr gehört und auf eine Art und Weise negativ gewertet und kommentiert, dass der andere sich kaum dagegen wehren kann. Der Versuch wieder auf die Sache zurückzukommen wird sofort durch Ebenenwechsel, z. B. auf die Kommentierung der Körpersprache des anderen, abgewehrt. Wenn z. B. ein Nutzer an der Auskunftstheke auf Fragen seitens des Bibliothekars nicht antworten kann oder möchte, wäre eine in dem Moment unangebrachte Kritik an dem unordentlichen Arbeitsplatz des Bibliothekars oder der langsamen Fernleihe neben einer Ablenkungstaktik der Versuch dieses Stils, seine Überlegenheit wieder herzustellen. Weitere Mittel, wenig über sich selbst auszusagen, dafür aber den anderen aus der Reserve zu locken, sind Ironie und (Rück-)Fragen. Letztere sind ohnehin ein Kennzeichen von Auskunftsgesprächen und -interviews mit einer eindeutig überlegen wirkenden Führungsrolle, denn Fragen sind „dadurch gekennzeichnet, dass der Fragende wenig Selbstoffenbarung bietet und vom Gefragten welche verlangt“¹⁶¹. Dies wirkt vermutlich gerade auf Menschen, die sich dieses Stils und seiner Techniken selbst gerne bedienen, wie ein Angriff auf ihre Intimsphäre oder sogar wie eine Aufforderung zum Kampf, was an abwehrenden Gegenfragen erkennbar wird: „Wozu müssen Sie das wissen?“, „Das tut doch nichts zur Sache!“ In der Literatur zum Auskunftsgespräch wird auf diesen sensiblen Punkt großen Wert gelegt, der im Interview große Vorsicht, Geduld und Einfühlungsvermögen verlangt und eben keine allwissende Überheblichkeit (vgl. zum indirekten Fragen oben, S. 43). Wie Ranganathan betont, ist es besonders unerfreulich, wenn der Bibliothekar durch ein Verhalten von Überlegenheit und Lächerlich-Machen den Nutzer gänzlich vom Besuch der eigenen Einrichtung abschrecke. Er betont daher die Wichtigkeit einer sorgfältigen Personalauswahl, die vor generellen Fehlbesetzungen dieser Art schützen kann.¹⁶²

Die Chancen dieses Stils auf der Seite des Auskunftsuchenden liegen „in der Konfliktbereitschaft und der Fähigkeit zur direkten Konfrontation, überhaupt in dem wachen Auge für all das, was einem die Mitmenschen antun und zumuten“.¹⁶³ Das heißt andersherum auch, dass

¹⁶⁰ Vgl. Schulz v. Thun: Miteinander reden: 2, S. 117.

¹⁶¹ Ebd., S. 120.

¹⁶² Vgl. Ranganathan: Reference Service, S. 166.

¹⁶³ Schulz v. Thun: Miteinander reden: 2, S. 131.

der Bibliothekar bei Anschuldigungen und Vorwürfen nicht zum Gegenangriff über-, sondern ruhig und überlegt auf die möglicherweise gerechtfertigte Kritik eingeht und sich für Fehler und Missgeschicke entschuldigt. Bei ungerechtfertigter Kritik ist der Gegenangriff ebenfalls nicht professionell, auch wenn es menschlich und zum Teil sogar wünschenswert ist, eigene Aggressionen nicht immer zu verbergen. Hier können immer wieder geübte Praxistrainings und inszenierte Rollenspiele bezüglich schwieriger Kommunikationssituationen eine Hilfe sein, eine angemessene und zur eigenen Person passende Reaktion zu finden.

3.2.5 Der sich-beweisende Stil

Der sich beweisende Kommunikationsstil versucht bei allen Gelegenheiten, die eigene Bedeutung und Wichtigkeit anhand von Leistungen und Besitz in den Vordergrund zu stellen. Der Mensch, der so kommuniziert erscheint uns als Angeber, auch wenn seine großen Taten von ihm nur beiläufig eingestreut werden. Es ist leicht erkennbar, dass hinter dieser Fassade kein großes Selbstbewusstsein steht, sondern die eigene Bedeutung durch den ständigen Appell „Erkenne mich an“ von außen genährt werden muss.¹⁶⁴

Der Kommunikationspartner kann sich auf Dauer entweder als ständiger „Bestätigungshelfer“ missbraucht sehen und genervt die angebliche Leistung des anderen in Zweifel ziehen. Dies führt dann in der Folge zu noch größeren Anstrengungen des Sich-Beweisenden, seine Fähigkeiten zu bekunden und zu demonstrieren (komplementärer Teufelskreis¹⁶⁵). Oder aber er neigt zum gleichen Kommunikationsmuster (in der konkreten, z. B. beruflichen Situation) und es entsteht eine Gesprächsatmosphäre von Konkurrenz und Imponiergehabe, in der keiner dem anderen wirklich zuhört (symmetrischer Teufelskreis¹⁶⁶).

Schulz von Thun hebt die große Verbreitung und breite gesellschaftliche Anerkennung, aber auch die Krankhaftigkeit dieses Stils hervor:

In einer auf Wachstum ausgerichteten Gesellschaft mag diese am »Erfolg« orientierte psychische Infrastruktur willkommen sein, heilsam aber ist sie weder für das Individuum noch für die Gesellschaft.¹⁶⁷

Es versteht sich von selbst, dass auskunftgebende Personen auf dieses Sich-Beweisen-Wollen behutsam und mit gelegentlichem Überhören reagieren sollten. Da dieser Mensch Fragen und Bitten nicht explizit formuliert, gilt es, die wirklich wichtigen Botschaften zur Beantwortung der Frage zwischen den Zeilen der Selbstbelobigungen herauszufiltern und sich in Rückfragen

¹⁶⁴ Schulz v. Thun: Miteinander reden: 2, S. 154f.

¹⁶⁵ Vgl. ebd., S. 161; unter einem „Teufelskreis“ versteht Schulz v. Thun ansonsten den auch in der Alltagssprache so gemeinten, sich selbst verstärkenden negativen Kreislauf.

¹⁶⁶ Ebd., S. 158f.

¹⁶⁷ Ebd., S. 162.

bestätigen zu lassen. Auch ein wohlwollendes und bestätigendes Eingehen auf die schon erfolgten Eigenbemühungen des Fragenden sind hilfreich, damit letzterer sich wohl fühlt und um eine offene Atmosphäre des Vertrauens zu schaffen.

Der Versuchung, sich mit dem „Aufschneider“ messen zu wollen, sollte der Auskunftgebende im professionellen Kontext in jedem Fall widerstehen. Dies ist auf Dauer keine leichte Aufgabe und die Frage bleibt, was zu tun ist, wenn die Überheblichkeit und Besserwisserei des anderen zu starken Aggressionsgefühlen und dem unwiderstehlichen Drang führen, den anderen persönlich anzugreifen. Das Gespräch sollte dann in jedem Fall unterbrochen und versucht werden, dem eigenen Unmut auf der sachlichen Ebene mit Hilfe von Ich-Botschaften Ausdruck zu verleihen, etwa in der Art: „Ich habe den Eindruck, dass meine Vorschläge für Sie gar nicht von Interesse sind und dass Sie selbst schon die richtigen Antworten gefunden haben“. Ebenso kann man einräumen, dass man das eigentliche Anliegen nicht versteht und um das schriftliche Ausfüllen eines Formulars bitten, um sich im Auskunftsgespräch daran orientieren und den roten Faden beibehalten zu können (vgl. unten, Kap. 3.2.8, S. 62).¹⁶⁸ Denn möglicherweise fühlt sich der andere umso geschmeichelter, je mehr man um seine fachliche Hilfe und seine Sachkompetenz bittet und kann so in der Folge auf den einen oder anderen Hinweis auf seine herausragenden Leistungen verzichten. In den seltenen extremen Fällen, in denen der Auskunftgebende merkt, seine Aggressionen nicht mehr unter Kontrolle halten zu können, ist es angeraten, auf Kollegen zu verweisen, die man in diesem Fall für besser gewappnet hält (offiziell: die sich besser mit dem Thema auskennen) und mit denen je nach Umfang der Fragestellung auch ein späterer Termin vereinbart werden kann. So können z. B. auch „hitziger werdende Diskussionen [...] durch die Weiterleitung an eine „neutrale“ Person auf eine sachlichere Ebene gebracht werden“¹⁶⁹ (vgl. hierzu auch Kap. 3.3 „Umgang mit Beschwerde, Beleidigung und Handgreiflichkeiten“).

Ranganathan beschreibt diesen Stil als „Superiority Complex“ und rät zur generellen Zurückhaltung und Ignoranz dieser (scheinbaren) Überheblichkeit.¹⁷⁰ Der Grad zur Anbiederung und zur sein Licht unter den Scheffel stellenden Unterwürfigkeit sollte jedoch nicht überschritten werden: Immerhin hat die Einrichtung einen Ruf zu verlieren und möchte weiterhin als kompetenter Ansprechpartner gelten.

¹⁶⁸ Hobohm erwähnt das „Rechercheformular“, das auch „ein wichtiges Element im Gesamtbild der Einrichtung“ sein kann und daher auch das „Corporate Design“ und die „Corporate Identity“ reflektieren sollte, vgl. Hobohm: „Auskunftsdienste, Informationsvermittlung“, S. 7.

¹⁶⁹ Ratzek: „Heikle Situationen in Öffentlichen Bibliotheken“, S. 238.

¹⁷⁰ Vgl. Ranganathan: Reference Service, S. 126f.

Wie bereits oben erwähnt, erfährt der sich-beweisende Stil trotz seiner geringen Produktivität bei der Lösung von Fragestellungen eine große gesellschaftliche Anerkennung. Insofern gilt es auch hier zu überprüfen, wie das Selbstverständnis der Einrichtung im Hinblick auf die Zusammenarbeit im Team und als Ganzes ist. Inwiefern herrscht z. B. in den eigenen Mitarbeiterreihen, in Gesprächen, Meetings etc. eine diesen Stil unterstützende Atmosphäre, in der wer am lautesten „brüllt“, auch die begehrtesten Aufgaben, die Gehaltserhöhung, die Anerkennung erhält. Für mit Leitungsaufgaben betraute Bibliothekare ist es wichtig, hier ausgleichend zu wirken und Imponiergehabe nicht zusätzlich zu fördern, denn wie bereits erwähnt hat die interne Kommunikation einen großen Einfluss auf den Kontakt mit dem Nutzer und auf die insgesamt herrschende Atmosphäre (vgl. oben, S. 20f.).

3.2.6 Der bestimmende-kontrollierende Stil

Wie der Name schon andeutet, möchte der im bestimmenden-kontrollierenden Stil kommunizierende Mensch die Oberhand behalten und weiß, wie alles laufen sollte. Auf den Ebenen des Nachrichtenquadrats stellen sich seine Botschaften folgendermaßen dar: Die Selbstkundgabe ist „Ich weiß, wie es richtig ist!“, die Beziehungsbotschaft lautet „Dir muss man helfen - es geht schief, wenn ich nicht eingreife“ und der stark betonte Appell ist „Das gehört sich so ...“, „Das wird so gemacht ...“¹⁷¹. Diesen Stil der Gesprächsführung kann man vornehmlich beobachten, wenn jemand zur Lenkung oder Leitung einer Gruppe bestellt ist, sowie in leitenden Funktionen oder auch als Erziehender. Der Nebeneffekt ist, dass der andere sich kleingemacht und unselbständig fühlt, obwohl dies nicht das eigentliche Ziel des Bestimmenden darstellt wie es beim aggressiv-entwertenden Stil der Fall ist (s. Kapitel 3.2.4). Er möchte die Führung nicht aus der Hand geben, weil er sich vor Kontrollverlust fürchtet, der bereits dann eintritt, wenn die Dinge nicht so geschehen wie von ihm geplant. Dementsprechend sind willkommene Gesprächs- und Aktionspartner des bestimmenden-kontrollierenden Stils der bedürftig-abhängige und der selbst-lose Stil, da beide gerne die Führung anderen überlassen. Wie bereits häufiger festgestellt, sind gerade diese „reibungsfreien Konstellationen“ auf Dauer schwierig und im Hinblick auf die Weiterentwicklung der Persönlichkeit auch generell nicht erstrebenswert.

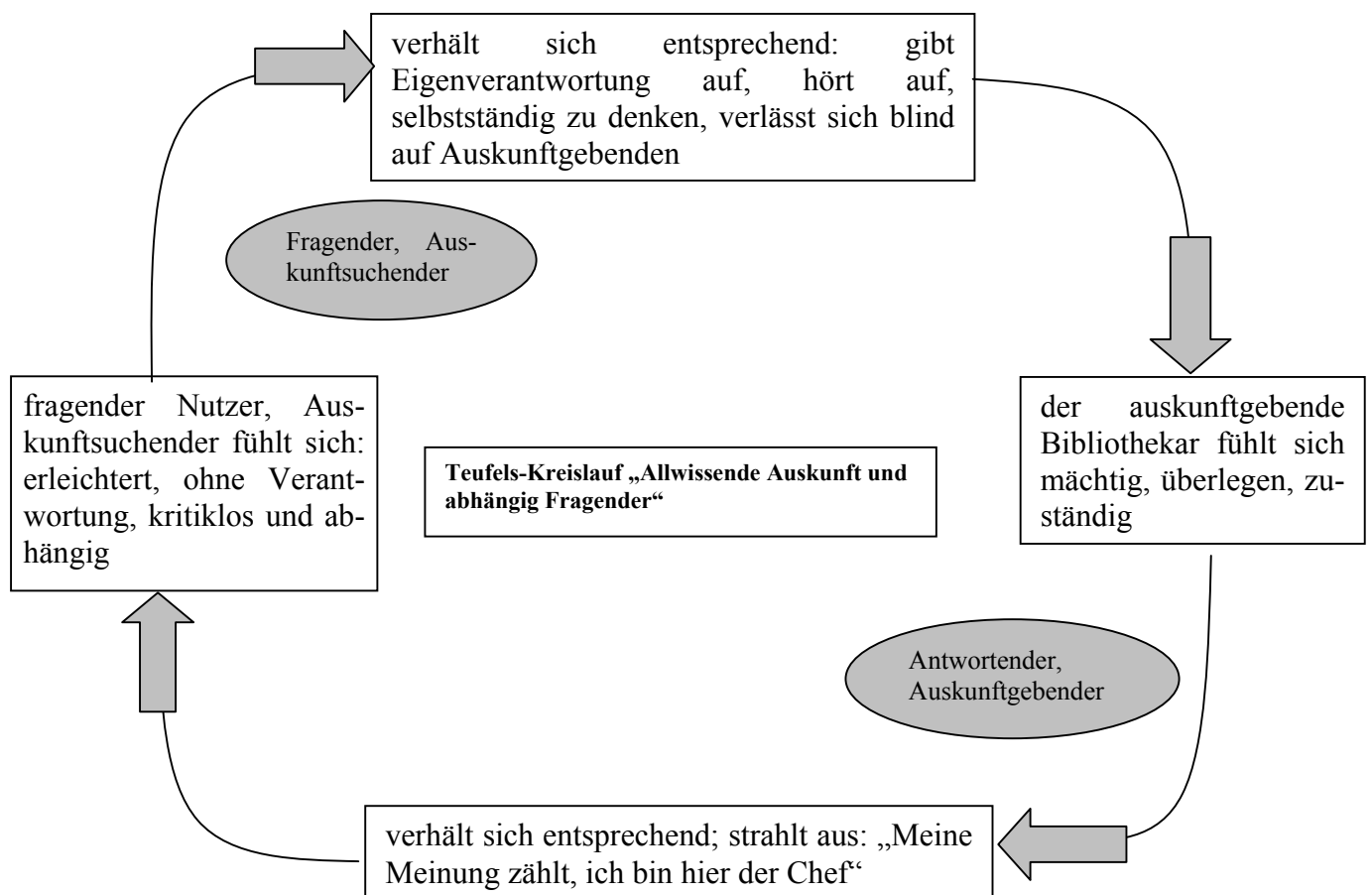
Zu den erforderlichen Eigenschaften und Gesprächstechniken, die nach Schulz von Thun diesem Kommunikationsstil entgegen wirken, zählen Offenheit, Flexibilität und vor allem Non-Direktivität. Eine Gesprächsführung, die sich dieser Mittel bedient, widmet sich vor allem

¹⁷¹ Vgl. Schulz v. Thun: Miteinander reden: 2, S. 171f.

dem, was der Gesprächspartner einbringt und fordert nicht vorschnell ein Ergebnis. Aus diesem Grunde kann ein weniger auf das (eigene) Ziel hin orientiertes Gespräch, z. B. den Nutzer möglichst schnell mit einer Antwort zufrieden zu stellen, paradoxerweise zielführender sein. Was Schulz von Thun über die Probleme der „Berater“ mit einem Hang zum bestimmenden-kontrollierenden Stil schreibt, gilt daher gleichermaßen für den Bibliothekar an der Auskunft:

In der Rolle des Beraters wird ihm zunehmend unwohl und «kribbelig», wenn er seinem Gesprächspartner nicht bald eine Lösung oder wenigstens einen bedeutsamen Fingerzeig bieten kann. Daß er diesem mit seinem Zuhören geholfen hätte, und zwar nicht *trotz*, sondern gerade *wegen* seines fehlenden «Eingreifens» – das scheint ihm die Gesetze der Welt auf den Kopf zu stellen.¹⁷²

Schulz von Thun entwirft im Zusammenhang mit dem bestimmenden-kontrollierenden Kommunikationsstil zwei „(Teufels-)Kreisläufe“, von denen der eine, „Großmeister und Masterschüler“, scheinbar gut verläuft.¹⁷³ Aufgrund seiner Bedeutsamkeit für alle Beratungs- und Erziehungstätigkeiten und der Gefahr, die gerade durch die vermeintliche Reibungslosigkeit von dieser Konstellation ausgeht, soll dieser Kreislauf in einer für die Auskunftssituation modifizierten Form als „Allwissende Auskunft und abhängig Fragender“ skizziert werden¹⁷⁴:



¹⁷² Schulz v. Thun: Miteinander reden: 2, S. 186 (Hervorh. Schulz v. Thun).

¹⁷³ Vgl. ebd., S. 178f. (Überschrift und Abbildung).

¹⁷⁴ Vgl. ebd., S. 178f. (Abb. vgl. S. 179).

Dieser Kreislauf funktioniert vor allem dann besonders „gut“, wenn der bestimmende-kontrollierende Stil auf den bedürftig-abhängigen oder den selbst-los kommunizierenden Stil trifft.

Wenn man sich diesen Kreislauf anschaut, scheint zunächst alles in bester Ordnung: Die Instanz des allwissenden Bibliothekars bleibt gesichert, der Fragende schaut zu ihm auf und lauert begierig auf seine Antworten, denen er größten Wert beimisst. Bezogen auf unser heutiges Bildungsideal bzw. im Zuge der Erkenntnis, dass niemand mehr alles wissen kann, ist diese Dynamik eher negativ zu sehen. Es geht eben nicht darum, einem scheinbaren „Informationsguru“ blind zu vertrauen (wobei Bibliothekare hier vermutlich zu den weniger schädlichen Informationsexperten zählen), sondern sich vor allem über Möglichkeiten und Rechercheausgangspunkte zu informieren, das heißt mit Hilfe des Bibliothekars die geeigneten Mittel und Wege zur Beantwortung der Fragestellung zu finden. Die geforderten Kompetenzen des „modernen Schülers“ sind somit nicht das kritiklose Zuhören und Aufsaugen von Informationen, um sie anschließend auswendig und fehlerfrei wiederzugeben. Schlüsselfähigkeit ist das selbstständige Erarbeiten von Antworten auf bestimmte Fragen mithilfe des oder der „Lehrer“, mit anderen Worten die viel zitierte Informationskompetenz.

Im Dialog von „allwissender Auskunft und abhängig Fragendem“ fehlen dagegen die für das Erlangen der Selbständigkeit wichtigen Elemente des Austauschs und der Lebendigkeit; stattdessen findet sich eine starke Hierarchie mit festgelegten Rollen, in der sich nichts mehr spontan entwickeln kann.

Ein weiterer Nachteil ist die „Suchtgefahr“ auf Seiten des „Lehrers“, die dadurch potenziert wird, dass der bestimmende-kontrollierende Stil mit anderen Stilen eine unheilvolle Allianz eingehen kann: Der

bedürftig-abhängige Wind, der dem Leiter, (Hochschul-)Lehrer, Trainer, [Auskunftsbibliothekar! R. S.] entgegenschlägt, enthält für ihn eine große Versuchung: Das Machtgefühl zu genießen, wenn alle «nach der eigenen Pfeife tanzen». [...] In Verbindung mit der sich-beweisenden Strömung beginnt hier eine kleine Guru-Karriere. Und Achtung! Drogen machen abhängig, und die Dosis muß gesteigert werden, um noch dieselbe Wirkung zu erzielen.¹⁷⁵

Das heißt es besteht die Gefahr, die Rolle des „Oberlehrers“ fortwährend einzufordern, weil die Bestätigung dringend gebraucht wird. Dies führt spätestens dann zum Konflikt, wenn die zu Beratenden sich nicht in die Rolle des bedürftig-abhängigen „Schülers“ drängen lassen und ein Wörtchen auf gleicher Ebene mitreden wollen. Das Problem ist nicht, diese Rolle gelegentlich einzunehmen, sondern ihre Sogwirkung und dieser trotz der „Kraft des verliehenen Amtes“ auf Dauer zu widerstehen, um in der Kommunikation weiterhin flexibel auf den

¹⁷⁵ Schulz v. Thun: Miteinander reden: 2, S. 178 (Hervorh. Schulz v. Thun, Ergänzung R. S.).

Gesprächspartner eingehen zu können. Wer der Versuchung trotzdem erliegt, bekommt möglicherweise nicht mehr die „richtigen“ Antworten auf seine (Nach-)Fragen, wenn diese vor lauter Selbstüberschätzung überhaupt noch gestellt werden. In der Konsequenz kann die beratende Person „dicht machen“ und sich an andere Institutionen wenden oder sich genervt selbst auf die Suche begeben. Außerdem kann diese „Oberlehrer-Haltung“ auf Dauer sehr gut ausgenutzt werden: Fragende, die sich – ihres Stiles ganz bewusst – in unterwürfiger und überforderter Haltung an den „allwissenden Bibliothekar“ wenden, machen ihn zum Werkzeug ihrer Unlust, sich selbst hauptverantwortlich um ihre Belange zu kümmern. Im extremsten Fall offenbart diese Taktik des Fragenden das eigene Dominanzstreben: „Wozu ist der schließlich da? Ich lass’ mich hier mal bedienen“.¹⁷⁶ So findet sich der Bibliothekar in einer Rolle wieder, in der ihm der Kunde immer mehr aufbürdet und ihn möglicherweise gerade denen weiterempfiehlt, die auf die gleiche rundum versorgende Dienstleistung bestehen. Wie bereits erwähnt ist dies für die eigene psychische und körperliche Gesundheit schädlich (vgl. oben, S. 19) und der Arbeitgeber sollte hier frühzeitig eingreifen. Außerdem helfen entsprechende Schulungen und Fortbildungen, die schmale Gratwanderung zwischen Entgegenkommen und freundlicher aber bestimmter Abgrenzung zu lernen und zu trainieren.

3.2.7 Der sich distanzierende Stil

Der sich distanzierende Stil hat, bezogen auf das Nachrichtenquadrat, seine ausgeprägten Seiten auf der Sachebene der Nachricht und auf der Appell-Ebene, die beständig mahnt, der Gesprächspartner möge nicht zu nahe kommen. Die Beziehungsseite und die Selbstkundgabe sind dagegen schwach ausgeprägt; über sich und seine Beziehung zum Gegenüber sagt der sich Distanzierende wenig in seinen Äußerungen aus.¹⁷⁷ Seine Sprache ist erkennbar an „Entpersönlichungsmerkmalen“ wie Substantivierungen, Abstraktionen und Generalisierungen.¹⁷⁸ Hinter diesem Wunsch nach Distanz kann auch Berührungsangst im wahrsten Sinne des Wortes stehen. Da sich dieser Typus bevorzugt im (männlich dominierten) Berufsleben bewegt und dort nicht selten erfolgreich ist, findet man demzufolge an diesen Stellen häufig sperrige Schreibtische und großes Mobiliar als »Abstandhalter« vor. In diesem Zusammenhang lässt sich auch an hohe Auskunftstheken denken, die für den Nutzer nicht einsehbar sind. Auch wenn die Begegnung im Sitzen und auf Augenhöhe stattfindet, wirkt ein breiter Tisch und ein zwischen Nutzer und Auskunftgebendem stehender sperriger Bildschirm

¹⁷⁶ Vgl. auch den Titel des Aufsatzes von C. Bunke „»Wozu sind Sie schließlich da...« über schwierige Leser.

¹⁷⁷ Vgl. Schulz v. Thun: Miteinander reden: 2, S. 191.

¹⁷⁸ Vgl. ebd., S. 193.

ebenso als Trennungsbarriere. Um das richtige Mobiliar gibt es z. T. widersprüchliche Auseinandersetzungen, aber eine Technik, die auch dem Nutzer Einblick in die Recherche gewährt, sollte heute Standard sein (vgl. Kap. 2.1.3).

Nach Schulz von Thun bevorzugt der sich distanzierende Typus den schriftlichen Dienstverkehr. Den direkten Kontakt zu vermeiden, dürfte an einer Auskunftsstelle allerdings auf Dauer schwierig sein. Doch auch wenn es unwahrscheinlich erscheint, dass der sich Distanzierende ausgerechnet an diesem Platz arbeitet, dürfte es auch hier seine Vertreter geben, da zumindest eine seiner Eigenschaften für diese Aufgabe durchaus von Vorteil ist: Hier kann jemand sehr sachlich und präzise Auskunft auf gestellte Fragen geben. Bedauerlicherweise ist er „taub“ für die „unsachlichen“ und emotionalen Nachrichtenanteile „zwischen den Zeilen“, die aber wichtige Antworten auf die gestellte Frage enthalten können.

Überschreitet jemand seine Distanzlinie, so kann der sich distanzierende Mensch abweisend und im Privatkontakt mitunter sogar sehr aggressiv werden. Offen demonstrierte Aggression des sich Distanzierenden wird im beruflichen Kontext vermutlich nicht auftreten, aber der Kontaktabbruch und ein diffuses Gefühl der Abweisung sind für seinen Gesprächspartner trotzdem deutlich spürbar:

Ungeübt im Nahkontakt, wirkt der Distanzierte oft gehemmt und unbeholfen, gleicht dabei einer Schnecke, die ihre sensiblen Kontaktfühler bei leisester Berührung sogleich einzieht und sich dem Kontakt durch „Rückzug in das Schneckenhaus“ entzieht.¹⁷⁹

Eine „seelische Karriere zum Eigenbrötler“¹⁸⁰ ist so vorgezeichnet, was in einer Berufswelt, die immer mehr auf dem (Mit-)Teilen von Informationen basiert, also vor allem auch in einem Umfeld, wie es Bibliotheken darstellen, nicht gerade förderlich ist. Gerade im Auskunftsbereich hat man erkannt, dass man diese teure und hohe Präsenz erfordernde Dienstleistung viel spezialisierter und effektiver auch im Verbund erbringen kann. Ein Zusammenarbeiten, Weitergeben, Sich-Mitteilen wird damit unerlässlich, ebenso ein flexibles Hin- und Hernavigieren zwischen den geeigneten Kommunikationsmitteln und -kanälen, egal ob im direkten oder indirekten Kontakt. Mit der Geschwindigkeitszunahme, in der dies verlangt wird, kann auch nicht mehr an einem perfekt-distanzierten Mitteilungsstil gefeilt werden, wie es vielleicht noch bei rein schriftlicher Kommunikation möglich war. Oft muss dann spontan reagiert werden, was auch heißt, dass man sich schlechter hinter Worthülsen verstecken kann. Trotzdem soll abschließend betont werden, dass eine gewisse professionelle Distanz notwendig ist und auf bestimmte Nutzer, gerade der mitteilungsfreudig-dramatisierenden Kommunikationsart (s. nächstes Unterkapitel) sicher auch eine beruhigende Wirkung haben

¹⁷⁹ Schulz v. Thun: Miteinander reden: 2, 197f.

¹⁸⁰ Ebd., S. 201.

kann. Was in einer privaten Beziehung im Teufelskreis von Nähe und Distanz¹⁸¹ eine große Dramatik bekommen kann, ist in dieser Form im beruflichen Kontext sicher kaum möglich. Zusätzlich läuft der Sich-distanzierende keine Gefahr, seine professionelle Rolle zu verlassen und auf Hilflosigkeit oder Unterwürfigkeit mit einer sich selbst ausbeutenden, eilfertigen Dienstbeflissenheit zu reagieren.

3.2.8 Der mitteilungsfreudig-dramatisierende Stil

Die Bezeichnung dieses Stils spricht bereits für sich: Wer im mitteilungsfreudig-dramatisierenden Stil kommuniziert, redet viel, meist von sich und braucht ein ergebenes Publikum für die Selbstinszenierung. Insofern ist von den Seiten des Nachrichtenquadrats die Dimension der Selbstkundgabe am stärksten ausgeprägt. Dazu Schulz von Thun: „In Gegenwart von Menschen, deren Persönlichkeit von diesem Hauptstrom durchzogen ist, wird es selten langweilig.“ Und: „Es ist, als ob der Mitteilungsfreudig-Dramatisierende mit einem Glöcklein (oder einer Pauke) herumliefe und »Hört, hört, so bin ich!« riefe.“¹⁸²

Diesem Verhalten wird man an einer Auskunftstheke kaum in der Rolle des Auskunftgebenden begegnen, sondern eher in der des Kunden. Das Schwierige an diesen Fragenden ist, hinter den tausend gemachten Worten die Sachbotschaft zu entdecken oder herauszufinden: „Die Kommunikation hat ihren Text verloren und wird zum Mittel der Selbstvergewisserung.“¹⁸³ Da dieser Stil zwar permanent von sich selbst spricht, gleichzeitig damit aber auch wesentliche Teile seines Inneren verschleiert, kann diese Aufgabe nur mit Ausdauer und Beharrlichkeit gelingen. So erfreulich das Mitteilungsbedürfnis und die Fähigkeit zur eigenen Nabelschau dieses Stils ist, so wichtig ist es aber auch, den Redefluss durch Fragen und Zusammenfassungen „sinn-voll“ zu strukturieren: Gelegentliche Unterbrechungen des Redeschwalls, und sanftes Zurückführen auf das Thema können dies unterstützen.

Eine weitere Möglichkeit ist, wie bereits oben zum sich-beweisenden Stil (s. Kap. 3.2.5) erwähnt, ein Formular auszuhändigen, mit Hilfe dessen die Fragen durch den zum ungehemmten Redefluss neigenden Auskunftsuchenden vorstrukturiert werden können. Auf die schriftlich fixierten Anhaltspunkte kann man dann während eines „ausufernden“ Gespräches immer wieder zurückkommen. Ermahnungen und Vorwürfe nach dem Motto „Jetzt konzentrieren Sie sich doch mal auf die Sache“ oder „Kommen Sie mal endlich zum Punkt“ können als rüde Zurückweisung der eigenen Person missverstanden werden, denn die

¹⁸¹ Vgl. Schulz v. Thun: Miteinander reden: 2, S. 201ff.

¹⁸² Ebd., S. 228f.

¹⁸³ Ebd., S. 236.

Aufmerksamkeit lenkt dieser Stil nur deshalb ständig auf sich, weil er im Grunde seines Herzens an seine eigene Bedeutungslosigkeit glaubt. Ein Teil der auf diese Weise kommunizierenden Menschen braucht außerdem ständig „Action“, um sich selbst zu spüren und der eigenen inneren Leere zu entfliehen.¹⁸⁴

Ein dritter zu berücksichtigender Aspekt bei der Betrachtung dieses Kommunikationsstils ist das Bedürfnis nach „*Kontrolle über die Situation*, über den Kontakt“¹⁸⁵, weswegen das Gegenüber, der Auskunftgebende, kaum als Gesprächspartner wahrgenommen wird:

Wer einen Kontakt dialogisch anlegt, muß damit rechnen, dass Themen, Gedanken und Gefühle aufkommen, auf die er gar nicht «gefaßt» war, daß vielleicht Fragen gestellt [...] werden, die ein inneres Tabu berühren.¹⁸⁶

Schulz von Thun nennt diesen Kommunikationsstil auch „«ego-trop[e]»“, also „«zum Ich hingewandt[e]»“¹⁸⁷. Im Idealfall kann aber auch der mitteilungsfreudig-dramatisierende Mensch durch einen erlebnisnahen Erzählstil des Auskunftgebenden über die Recherche und ihre Hintergründe bzw. seine „spannenden“ Ergebnisse zum Zuhören animiert werden. Hier ist es auch erlaubt, sich ein Stück weit von der Erzählfreude des Rededramatikers anstecken zu lassen, ohne natürlich der gleichen Gefahr zu erliegen, seine Kenntnisse redeschwallartig über dem Fragenden auszukippen oder sich dienstseifrig hinter dem eigenen Wissen zu verstecken. Sich die eigene Aufgabe immer wieder bewusst ins Gedächtnis zu rufen und die Tatsache zu vergegenwärtigen, dass es in erster Linie um den Nutzer und seine Fragen geht und nicht um das eigene Mitteilungsbedürfnis, kann vor diesem Fehlverhalten schützen. Ein Auskunftsgespräch ist nicht der Ort um eigene Heldentaten hervorzuheben. Hier gibt es andere Möglichkeiten (Teilnahme an Auskunftslisten oder -treffen, informelle Kollegengespräche, Fachtagungen, Vorträge), die ein mehr oder weniger öffentliches Forum für das Hervorheben der eigenen Erfolge bieten.

An dieser Stelle endet die Darstellung der acht Kommunikationsstile nach Schulz von Thun, die zusätzlich durch „bibliothekarische“ Besonderheiten ergänzt wurden. Ihr genaueres Studium ist allen Menschen zu empfehlen, die beruflich in erster Linie mit Menschen kommunizieren, aber auch für den privaten Bereich bzw. zur Persönlichkeitsweiterentwicklung stellen sie eine große Bereicherung dar. Da das (Kommunikations-)Verhalten nachhaltig beeinflusst wird von zum Teil sehr früh gelernten seelischen Axiomen, das heißt Grundannahmen über

¹⁸⁴ Vgl. Schulz v. Thun: *Miteinander reden*: 2, S. 233.

¹⁸⁵ Ebd., S. 236 (Hervorh. Schulz v. Thun).

¹⁸⁶ Ebd., S. 236 (Hervorh. Schulz v. Thun).

¹⁸⁷ Ebd., S. 234.

sich selbst und andere, spricht sich Schulz von Thun allerdings gegen eine vorschnelle Verurteilung und für gegenseitiges Verständnis aus:

Manchmal können wir besser miteinander klarkommen, wenn wir unterstellen, dass manche Verhaltensweisen und Gefühle, die der andere mir entgegenbringt (oder mir verweigert), nicht allein mir zugehört und zugelebt sind, sondern als Nachboten früher Verwicklungen gleichsam nach hinten gerichtet sind und in der Gegenwart die alten Szenarien aufzubauen suchen.¹⁸⁸

3.3 Umgang mit Beschwerde, Beleidigung und Handgreiflichkeiten

Im nun folgenden Kapitel soll der richtige Umgang mit Kritik und Beschwerde, der in einigen Überlegungen und Zitaten der vorherigen Kapitel bereits angerissen wurde, noch einmal genauer betrachtet werden. Welche Handlungsweisen bieten sich an, wenn ein Gespräch zu eskalieren droht? Muss man sich als (Auskunfts-)Bibliothekar Beleidigungen und Provokationen gefallen lassen? Wo und wie zieht man Grenzen, die nicht überschritten werden sollten? In Kapitel 3.3.2 werden Beschwerden zusätzlich in einen größeren Rahmen gestellt und vor dem Hintergrund des konsequenten Beschwerdemanagements positiv umgedeutet, das heißt Kritik wird als Ausgangspunkt zur Generierung neuer Dienstleistungen betrachtet.

3.3.1 Der „schwierige“ Nutzer

Martin Eichhorn erwähnt zu Recht, dass ein Nicht-Reagieren auf unangemessenes Verhalten in einer Bibliothek „[s]owohl in Hinblick auf die übrigen Nutzer als auch auf die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter [...] der Atmosphäre in der Bibliothek abträglich ist.“¹⁸⁹ Für Burghard Gassner besteht „[e]in erster Handlungsschritt [...] in der Beobachtung und Wahrnehmung der nonverbalen [...] und der verbalen Signale eines Problemverhaltens“¹⁹⁰. Zunächst allerdings ist festzustellen, dass die schwierige Kommunikation nicht generell anderes Handeln verlangt als die unproblematische. Auch in schwierigen Situationen

gilt es, die allgemeinen Kommunikationsregeln zu verwenden, da sie die eigene Würde bei gleichzeitiger Achtung des anderen dokumentieren und menschenverachtende Reaktionen und Eskalationsprozesse vermeiden.¹⁹¹

Was aber macht einen Leser oder Nutzer zum schwierigen Benutzer? Ranganathan erwähnt den Diebstahl als ersten Ansatzpunkt¹⁹², der aber verglichen mit (verbalen) Angriffen einen sehr klaren und damit auch (theoretisch) eindeutig handhabbaren Tatbestand darstellt.

¹⁸⁸ Schulz v. Thun: Miteinander reden: 2, S. 62f.

¹⁸⁹ Eichhorn: Konflikt- und Gefahrensituationen in Bibliotheken, S. 78.

¹⁹⁰ Gassner: „Ursachen kennen, Signale richtig deuten“, S. 718.

¹⁹¹ Ebd., S. 722.

¹⁹² Ranganathan: Reference Service, S. 130f.

Als schwierig sind eher die Fälle zu beurteilen, in denen verbale Attacken und im Extrem auch körperliche Angriffe gegen die Einrichtung und ihre Mitarbeiter oder andere Nutzer erfolgen. Wichtig hierbei ist, dass „schwierig“ kein allgemeingültiges „Etikett“ sondern eine höchst subjektive Einschätzung darstellt. So weist Nathan M. Smith in seinem Aufsatz über die Reduzierung von Problemen mit Nutzern durch aktives Zuhören darauf hin, dass schon der Begriff „problematischer Nutzer“ von jedem Bibliotheksmitarbeiter anders definiert werden dürfte, je nach persönlichem Hintergrund und eigenen Stärken und Schwächen. Hierbei sind einerseits die eigene Sozialisation, andererseits die aktuelle persönliche Situation während der Begegnung mit dem Nutzer entscheidende Einflussfaktoren:

[...] the tenth patron to ask the same question is often considered a problem patron. In this case, it's *not* that the patron is a problem, it's that we get upset in repeating the same information ten times.¹⁹³

So kann z. B. auch der Nutzer, der nie zufrieden ist, für den einen Mitarbeiter bereits eine Herausforderung darstellen, während permanente Nörgelei eine andere Person relativ kalt lässt. Gassner erläutert, dass eine solche Dauer-Unzufriedenheit Teil der Persönlichkeit sein und durch ein differenziertes Training der eigenen Wahrnehmung gut erkannt werden kann: Perfektionistisch erzogen

reagieren diese Personen entweder depressiv oder aggressiv. Sie beklagen laufend unzureichende Serviceleistungen und plagen mit immer neuen Verbesserungsvorschlägen. Sie bleiben permanent unzufrieden.¹⁹⁴

Unabhängig davon, welche Situation bereits als besonders herausfordernd erlebt wird, gilt es zunächst die „schwierige Situation aus einer übergeordneten Perspektive zu betrachten“¹⁹⁵ und „Professionalität in der Sache und professionelle Distanz gegenüber Konflikt und konflikt-äußerndem Kunden“¹⁹⁶ zu zeigen. Auf den Kommunikationsgegenstand bezogen ist eine nicht auf das Problem fixierte Sichtweise hilfreich:

Kommunikation lässt sich ebenfalls günstig beeinflussen, wenn an schwierige Situationen nicht mit einer problem-, sondern mit einer lösungsorientierten Denkweise herangegangen wird.¹⁹⁷

Eine wesentliche Voraussetzung aller Konfliktlösungsversuche ist

eine Klarheit über die eigene Person und das berufliche Selbstverständnis [...], damit nicht Vermischungen zwischen eigenen Handlungsaspekten und dem Problem des Gesprächspartners den Gesprächsverlauf erschweren.¹⁹⁸

Die ausführliche Beschäftigung mit den Kommunikationsstilen ist m. E. auch deshalb von so großer Bedeutung, da sie ein wichtiges Hilfsmittel auf dem Weg zur Selbsterkenntnis sein können: Erst wer über sich selbst genau Bescheid weiß, kann im Verlauf des Gesprächs ei-

¹⁹³ Smith: Active Listening, S. 127 (Hervorh. Smith).

¹⁹⁴ Gassner: „Ursachen kennen, Signale richtig deuten“, S. 720.

¹⁹⁵ Huesmann: „Erfolgreich und differenziert kommunizieren“, S. 741.

¹⁹⁶ Becker: Beschwerdemanagement in Bibliotheken, S. 712.

¹⁹⁷ Gassner: „Ursachen kennen, Signale richtig deuten“, S. 722.

¹⁹⁸ Ebd., S. 721, vgl. auch oben S. 37 (“Selbstklärung”).

gene und fremde „neuralgische Problempunkte“, die den weiteren Gesprächsverlauf erschweren, voneinander unterscheiden. Diesen Umstand betont auch Smith: In seinem Konzept des aktiven Zuhörens ist es für ihn ein Schlüsselfaktor zunächst zu bestimmen, wer das Problem überhaupt hat.¹⁹⁹ Lediglich in den Fällen, in denen das Eigentum der Bibliothek zerstört, andere Nutzer verbal oder körperlich angegriffen werden oder der Nutzer allgemeinverbindlich festgelegte Regeln (z. B. im Fall von Exhibitionismus) oder die Bibliotheksregeln im speziellen bricht, liegt das Problem auf Seiten des Bibliothekars. In allen anderen Fällen ist es ursprünglich ein Problem des Nutzers. Dieser äußert sich zwar kritisch oder mit Verärgerung darüber, aber erst wenn sein Missfallen sozusagen „ausfallend“ wird, also bei Verunglimpfung oder Angriff von Personen, wird dieses Problem auch zu dem des Bibliothekars. Häufig wird eine Schwierigkeit des Nutzers auch erst dann evident, wenn der Bibliothekar dessen Probleme zu seinem eigenen Anliegen macht und in eine Verteidigungshaltung gerät.²⁰⁰

In allen Fällen also, in denen ein Problem des Nutzers durch (erträgliche) Kritik an der jeweiligen Einrichtung und ihren Mitarbeitern sichtbar wird, gilt aktives Zuhören als das erste Mittel der Wahl: „[A]ctive listening [...] is probably the most helpful thing the librarian can do to ease the situation.“²⁰¹ Smith weist außerdem darauf hin, dass sich hinter Kritik und Wut meist andere Gefühle verbergen, die es durch das aktive Zuhören aufzuspüren gilt. Dies ist insbesondere dann schwierig, wenn die Botschaft des Nutzers in eine vorwurfsvolle Du-Botschaft verpackt und, weil Emotionen wie Wut oder Zorn von den meisten Menschen am leichtesten erkannt werden. Die psychologische Detektivarbeit ist es also, das eigentliche Gefühl, zumeist der Frustration über nicht Gefundenes, nicht Erreichtes aufzuspüren. Dieses sollte dem Nutzer dann in eigenen Worten rückgemeldet werden, z. B.: „Es scheint, als seien Sie sehr unzufrieden mit unseren Computern“. Ein solcher Satz kann sehr erleichternd und entwaffnend auf den Nutzer wirken. Dazu ist es wichtig die äußerlich vorherrschende (sekundäre) Emotion zu ignorieren und sich ganz auf das primäre Problem zu konzentrieren.²⁰² Wir sind es zumeist nicht gewohnt mit Kritik konstruktiv umzugehen, zumal wenn sie versteckt und persönlich daherkommt. Dabei ist es absolut menschlich, Fehler zu machen und diese auch einzugestehen.²⁰³ Es braucht viel Übung, um die Technik des aktiven Zuhörens wirklich gut zu beherrschen, wie auch Smith resümiert. Seine zusammenfassende Betrachtung des aktiven Zuhörens und der Schwierigkeiten amerikanischer Bürger mit dieser Gesprächstech-

¹⁹⁹ Vgl. Smith: Active Listening, S. 127.

²⁰⁰ Vgl. ebd., S. 130.

²⁰¹ Ebd., S. 128.

²⁰² Vgl. ebd., 129f.

²⁰³ Vgl. ebd., S. 130.

nik, die auf dem selbstbewussten Umgang mit Gefühlen basiert, sind für Deutsche nicht minder zutreffend:

Active listening improves interpersonal relationships and reduces tension. Active listening is accomplished by first recognizing that the other person owns the problem and then reflecting back to the person the primary feeling that we think we are hearing. It requires that we become skillfull at not buying someone's problem and that we become adept at recognizing primary feelings. This last part is the more difficult part for most Americans, because many of us were taught not to express feelings.²⁰⁴

Im Folgenden werden stichwortartig (weitere) Aspekte zur Deeskalation und Handhabung von problematischen Gesprächssituationen aufgezählt²⁰⁵:

- ruhig durchatmen, über das Zwerchfell / durch die Nase
- Offenheit für und persönliche Distanz zum Problem des anderen (s. o.)
- Beschimpfungen / Beleidigungen weisen auf andere Probleme hin (s. o.)
- nicht zu sich selbst sprechen und sich damit blockieren (z. B. „wieso kommen diese Typen immer zu mir ...?“)
- Provokationen überhören
- unsachliche Kritik mit Nachfragen beantworten, nicht mit Rechtfertigungen, Erklärungen etc.
- Bedenkzeit / Unterbrechung bei hitzigen Gesprächen
- Unterbrechungsreaktionen bei Eskalation/Gewaltandrohung:
 - o anderes Thema anschneiden
 - o Verwirraktionen z. B. Nonsense-Sätze
 - o beruhigend auf den Nutzer einreden
 - o Kompromissangebote
- Drogen /Alkoholkonsum: fachliche Hilfe nötig
- Aggression in der Gruppe: Unterbrechungsreaktionen s. o. oder Ansprechen und Herausgreifen einzelner Personen (Gruppen- / Redeführer)
- Vermeidung folgender Handlungen:
 - o „konfrontierende Fragen, Gegendrohungen, Bewertungen, Kritik, Herabwürdigung des anderen, Verweisen auf formelle oder soziale Verhaltensregelungen [...] oder berufliche Rollendistanz“²⁰⁶ (»Ich habe die Regeln auch nicht gemacht«)

²⁰⁴ Smith: Active Listening, S. 130.

²⁰⁵ Vgl. Gassner: „Ursachen kennen, Signale richtig deuten“, S. 722ff.

²⁰⁶ Gassner: „Ursachen kennen, Signale richtig deuten“, S. 723.

- „Heimzahlung“ mit gleichen Beleidigungen etc.; stattdessen eigene emotionale Befindlichkeit zurückmelden („Sie haben mich beleidigt“, „Sie reagieren auf meine Angebote unfair“)

Von zentraler Bedeutung sind außerdem verbindliche Regeln, wie man sich im „Störfall“ zu verhalten hat (vgl. hierzu die allgemeinen Ausführungen in Kap. 2.1.1, S. 15). Eichhorn erwähnt die „*Corporate Behavior*“ als besonderen Teil der ‚Corporate Identity‘, in der „für alle Mitarbeiter verbindlich fest- und schriftlich niedergelegt werden [muss], gegen welche Störung wie eingeschritten werden sollte.“²⁰⁷ So kann durch möglichst gleiches Verhalten die Bibliothek als eine geschlossene Einheit gegen Störenfriede auftreten, was einerseits eine größere Macht nach außen darstellt und andererseits dem Herausgreifen von einzelnen Opfern vorbeugt. Die schriftliche Dokumentation erleichtert die Einarbeitung neuer Mitarbeiter²⁰⁸, aber auch den Abgleich mit der Hausordnung. Linda A. Morrissett weist in diesem Zusammenhang auf die Einführung einer „patron behavior policy“²⁰⁹, einer „Verhaltensordnung für Nutzer“ hin, die sie folgendermaßen verstanden wissen will: „Clear guidelines defining inappropriate behavior and the procedures for handling it give employees a course of action to follow.“²¹⁰ Diese kann gleichzeitig die Grundlage für Mitarbeitertrainings sein, um Handlungsweisen bei Kommunikationsschwierigkeiten und allgemeinen Störungssituationen einzuüben und jederzeit abrufbar zu machen.²¹¹ Dabei liegt der inhaltliche Akzent der Regeln auf den Nutzungsrechten des einzelnen und der Zugänglichkeit zur Einrichtung, nicht auf dem „Strafenkatalog“: „With an understanding of these principles, the staff should be able to enforce the policy as a proactive measure, not a punitive one.“²¹²

Während man in einen (handgreiflichen) Konflikt unter Nutzern aus Gründen der eigenen Sicherheit nach Möglichkeit nicht eingreifen sollte, ist kollegiale Unterstützung durchaus sinnvoll, um zu zeigen, dass der oder die Angegriffene nicht alleine ist und dem (verbal) Angreifenden gemeinsam Stärke zu signalisieren: „»Greifen Sie meinen Kollegen nicht persönlich an!«“ oder „»Ich möchte nicht, dass Sie so mit meinem Kollegen reden!«“ sind Sätze, die Eichhorn empfiehlt, um sich verbal für seine Kollegen stark zu machen.²¹³

²⁰⁷ Eichhorn: Konflikt- und Gefahrensituationen in Bibliotheken, S. 78 (Hervorh. Eichhorn).

²⁰⁸ Vgl. ebd., S. 78.

²⁰⁹ Morrissett: „Developing and Implementing a Patron Behavior Policy“, S. 135ff.

²¹⁰ Ebd., S. 135.

²¹¹ Vgl. ebd., S. 135f.

²¹² Ebd., S. 137.

²¹³ Eichhorn: Konflikt- und Gefahrensituationen in Bibliotheken, S. 76.

Die Solidarität unter Kollegen kann auch durch Erfahrungsaustausch gestärkt werden, z. B. durch ein regelmäßiges Treffen, das auch mit anderen Einrichtungen gemeinsam stattfinden kann, um noch mehr voneinander zu profitieren. Eichhorn sieht als weiteren Effekt neben dem Erfahrungsaustausch das „Erzählen“ als „Ventilfunktion“²¹⁴. Die Erfahrung, dass man mit seinen Schwierigkeiten nicht alleine ist, beugt dem innerlichen Aggressions- oder Depressionsstau vor, welcher auf Dauer zu weniger Engagement, gereiztem oder aggressivem Verhalten Nutzern gegenüber, im Extremfall sogar zu innerer Kündigung oder Angst führen kann (vgl. auch S. 19).

Alle Theorie bleibt vor allem für die konfliktbeladenen Situationen grau, wenn die genannten Erkenntnisse und Einsichten nicht auch praktisch umgesetzt und geübt werden können. Der Umgang mit schwierigen Gesprächen und Situationen gehört leider nicht zum Standard-Rüstzeug, das durch die (bibliothekarische) Aus- und Weiterbildung bereitgestellt bzw. weiterentwickelt wird, was auch Martin Eichhorn moniert:

Schnell sind Bibliotheken dabei, wenn es nach einem neuen *Release* der Bibliothekssoftware gilt, die Mitarbeiter zu schulen. Aber der Umgang mit dem Nutzer, wird der *regelmäßig* geschult? Wer auch immer sich mit dem Themenkomplex »Konfliktsituationen in Bibliotheken« beschäftigt hat, kommt zu dem Schluss, dass die *turnusmäßige* Weiterbildung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von eminenter Bedeutung ist.²¹⁵

Außerdem können „[z]ahlreiche Seminarangebote für Bibliothekare mit Personalverantwortung [...] auch im Umgang mit auffälligen Nutzern dienlich sein (Konfliktmanagement, Überzeugende Gesprächsstrategien usw.)“²¹⁶ Gassner ergänzt, dass dieses Wissen nicht allein theoretisch geschult werden kann, denn nur in praktischen Übungen kann der Charakter des jeweiligen Bibliothekars berücksichtigt werden:

Das Wissen über Problemursachen ist eine wichtige Voraussetzung für das Verstehen einer schwierigen Situation [...]. Allerdings muss in praktischen Übungen gelernt werden, dieses dann sowohl auf die spezifischen Situationen als auch auf das individuelle Temperament der beteiligten Personen anzuwenden.²¹⁷

Hier klingt auch an, was bereits in Kapitel 3.2 über die Kommunikationsstile deutlich wurde, dass Kommunikation meist zwischen zwei subjektiv agierenden Personen abläuft und somit nicht für jeden die gleichen Empfehlungen zu ihrer Verbesserung gelten.

²¹⁴ Eichhorn: Konflikt- und Gefahrensituationen in Bibliotheken, S. 76.

²¹⁵ Ebd., S. 103 (Hervorh. Eichhorn).

²¹⁶ Ebd., S. 104.

²¹⁷ Gassner: „Ursachen kennen, Signale richtig deuten“, S. 718.

3.3.2 Kritik- und Beschwerdemanagement

In ihrem ausführlichen Beitrag zum Kritikmanagement als Bestandteil des Marketings stellt Uta Müller heraus, dass gute wie schlechte Kritik ein unerschöpfliches Reservoir für neue Ideen und Verbesserungen darstellt. Das Kritikmanagement beschäftigt sich insbesondere mit dem „subjektiven Gefühl der Zufriedenheit oder Unzufriedenheit [...] sowohl unter Aspekten des strategischen Marketing als auch auf der operativen Ebene.“²¹⁸ Insbesondere ungefragte, spontane Kritik (also nicht z. B. im Rahmen einer Befragung erhobene) gibt »ungeschminkt« wieder, was den Nutzern im Moment der Beschwerde, bei einer ganz konkreten Dienstleistung wirklich fehlt.

Konkrete Verbesserungsvorschläge der Benutzer zeigen auch häufig Möglichkeiten der Leistungssteigerung auf [...]. Somit lassen sich aus der benutzerinitiierten Kommunikation in Form von Kritik auch die für Benutzer relevanten Merkmale von Dienstleistungen erkennen, die für die Planung von Leistungen wichtig sind, aber sonst nur durch aufwendige Erhebungen zu erhalten sind.²¹⁹

Ähnliches bestätigen Meinhard Motzko in seinem Artikel „Seien wir Ihnen dankbar!“ über schwierige Nutzer²²⁰ und Kay Ann Cassell, die als zweiten wichtigen Entwicklungsschritt auf dem Weg zu einer modernen Auskunft „obtaining input from service users“²²¹ nennt, also von Dienstleistungs-Nutzern Rückmeldungen z. B. bezüglich der gebotenen Qualität zu erhalten.

Oberstes Gebot im Umgang mit Beschwerden sollte sein, diese möglichst schnell abschließend bearbeiten zu wollen. Dabei ist ein „[g]eringes Aufkommen an Beschwerden [...] nicht unbedingt ein Nachweis für die Zufriedenheit der Benutzer“²²², denn häufig kommt es zu „Abwanderung statt Beschwerde“²²³. Deshalb sollte auch nach Ansicht von Müller unbedingt dafür gesorgt werden, dass Missstände auf jeden Fall gegenüber der Einrichtung geäußert werden. Eine Nichtäußerung führt zu angestautem Ärger, der sich möglicherweise irgendwann unkontrolliert entlädt oder schlimmstenfalls zur genannten Abwanderung des Benutzers an andere Institutionen führt.²²⁴ Mindestens ebenso gravierend ist aber die negative Äußerung anderen gegenüber, denn „Unzufriedenheit mit einer Dienstleistung [wird] siebenmal häufiger weiter erzählt als Zufriedenheit.“²²⁵ Ein negatives Image verbreitet sich also mit rasender Geschwindigkeit und Öffentlichkeitsarbeit ist hier erst in zweiter Linie meinungsbildend:

²¹⁸ Müller: „Kritikmanagement als Bestandteil einer Marketingkonzeption für Bibliotheken“, S. 214.

²¹⁹ Ebd., S. 215.

²²⁰ Motzko: „Seien wir Ihnen dankbar!“, genaue Angaben s. Literaturverz.

²²¹ Cassell: *Developing reference collections and services in an electronic age*, S. ix.

²²² Bibliotheksverbund Bayern: *Checkliste Beschwerdemanagement*, S. 3.

²²³ Ebd., S. 3.

²²⁴ Vgl. Müller: „Kritikmanagement als Bestandteil einer Marketingkonzeption für Bibliotheken“, S. 217.

²²⁵ Huesmann: „Erfolgreich und differenziert kommunizieren“, S. 744.

Um die schädlichen Reaktionsformen unzufriedener Benutzer möglichst zu verhindern, muss der Bibliothek daran gelegen sein, die Alternative „Beschwerde“ zu fördern. Sie muss demnach darauf bedacht sein, dass möglichst alle Anlässe zur Unzufriedenheit geäußert werden, um diese beseitigen zu können.²²⁶

Für den reibungslosen Ablauf der Kritikerfassung ist es außerdem wichtig, dass es eine zentrale Sammelstelle für Kritik gibt²²⁷. Ebenso ist es aus Sicht des Nutzers wichtig, klare Ansprechpartner für Beschwerden zu haben und mit einer Beschwerde nicht endlos weiter verwiesen zu werden,

weil es für den unzufriedenen Benutzer Zeit und Mühe kostet, den geeigneten Weg und den richtigen Ansprechpartner herauszufinden. Daher muss die Bibliothek Beschwerdekanaäle schaffen, die es dem Benutzer erleichtern, seine Unzufriedenheit zu äußern.²²⁸

So ist es auch generell

vorteilhaft, wenn sich jeder Mitarbeiter, an den ein Problem herangetragen wird, für die Lösung zuständig fühlt und versucht, dem Benutzer zu helfen. [...]. Wichtig ist demnach die *Offenheit aller Mitarbeiter gegenüber Benutzerproblemen*.²²⁹

Eine besondere Form der Kritikannahme ist „die Einrichtung von spezifischen Anlaufstellen für Benutzeranliegen (Service Center oder ähnliches)“, die auch „zur Förderung des Benutzerfeedbacks beitragen“²³⁰ können. Dabei ist die mündliche Beschwerde ein besonders geeigneter Beschwerdeweg, denn sie ermöglicht ein unmittelbares Eingehen auf Missverständnisse durch Erläuterung und Rückfragen und kann so „zur »Entschärfung« der Situation beitragen.“²³¹ Durch einen engen „Kontakt zwischen Dienstleister und Kunde“ können „im Rahmen der Leistungserstellung [...] Beschwerdebarrieren gering [gehalten] und [...] die unmittelbare Artikulation von Unzufriedenheit“²³² erleichtert werden.

Bei der Äußerung von Beschwerden spielt auch das Rollenverständnis von Bibliothekar und Benutzer eine nicht unwesentliche Rolle. Kritik wird nicht geäußert, wenn sich der Nutzer einer drohenden „unangenehme[n] Auseinandersetzung [...] nicht gewachsen“ oder „wenn er sich im Verhältnis zum Bibliothekar als machtunterlegen fühlt und möglicherweise negative Sanktionen befürchten muss“²³³.

Um die Barrieren für eine mündliche Beschwerde zu verringern, muss seitens der Bibliothek eindeutig vermittelt werden, dass kritische Benutzeräußerungen erwünscht sind [...]. Gleichzeitig müssen die Bibliotheksmitarbeiter geschult werden, ermunternd und positiv auf Beschwerden zu reagieren und ein partnerschaftliches Rollenverständnis zwischen ihnen und den Benutzern zu praktizieren.²³⁴

²²⁶ Müller: „Kritikmanagement als Bestandteil einer Marketingkonzeption für Bibliotheken“, S. 217.

²²⁷ Vgl. ebd., S. 216.

²²⁸ Ebd., S. 217.

²²⁹ Ebd., S. 218 (Hervorh. R. S.).

²³⁰ Ebd., S. 217.

²³¹ Ebd., S. 218.

²³² Ebd., S. 217.

²³³ Ebd., S. 217.

²³⁴ Ebd., S. 217.

Nur in stressfreien Situationen können die Bedürfnisse der Nutzer über eine vollständige Erfüllung der Literatur- und Informationswünsche befriedigt werden: „In unbelasteten Situationen herrschen Sachbedürfnisse vor, in Stresssituationen dominieren emotionale Bedürfnisse.“²³⁵ Deswegen kann eine – ansonsten immer anzustrebende – auf die Sache konzentrierte Herangehensweise an ein Problem im ersten Moment des überschäumenden Ärgers kontraproduktiv sein.

Auch Tom Becker weist auf die Bedeutung der Äußerung und damit des „Loswerdens“ der stressenden Emotionen als Voraussetzung für eine sachliche Diskussion hin:

In der Kommunikation mit einem aufgebrachtten Kunden ist es wichtig, eine Gesprächssituation zu erzeugen, in welcher der Kunde seine Geschichte erzählen kann. Im Verlauf des Gesprächs liegt es an Ihnen, aus der Schilderung einerseits die Fakten herauszukristallisieren und andererseits auf die emotionalen Aspekte einzugehen.²³⁶

Seiner Zusammenfassung der Eigenschaften und Voraussetzungen des Mitarbeiters, der Beschwerden entgegennimmt und im Gespräch Konflikte löst, bleibt wenig hinzuzufügen. Grundsätzlich unterscheiden sich diese nicht von den im „normalen“ Gespräch notwendigen Fähigkeiten, werden bei Konflikten aber umso wichtiger und für den konstruktiven Gesprächsverlauf entscheidender:

Die kommunikative Kompetenz eines Mitarbeiters, der für Beschwerdeannahme und -bearbeitung zuständig ist, ist gerade in Konfliktsituationen ausschlaggebend für ein erfolgreiches Miteinander von Kunde und Bibliotheksmitarbeiter. Dabei spielt vor allem die kundengerechte Gestaltung des Erstkontakts eine wichtige Rolle. Gelingt es dem Mitarbeiter hier nicht, eine partnerschaftliche und wertschätzende Gesprächsatmosphäre zu generieren, wird ein kooperatives und lösungsorientiertes Miteinander schwierig.²³⁷

Des Weiteren muss auch Kritikannahme erlernt und geübt werden:

Handelt es sich bei der Äußerung des Benutzers um eine Beschwerde, kommt auf den Bibliotheksmitarbeiter auch die Aufgabe zu, die Verärgerung des Benutzers zu mildern und einen möglichen Konflikt nicht eskalieren zu lassen. Auf diese Aufgabe müssen die Mitarbeiter entsprechend vorbereitet werden.²³⁸

Obwohl Kritik in den allermeisten Fällen von außen, also von Nutzern und anderen Interessengruppen kommen wird, sollte auch das kritische Hinterfragen durch die Mitarbeiter angeregt und gefördert werden: „Kritische Anmerkungen oder Verbesserungsvorschläge können organisationsintern von Mitarbeitern vorgebracht werden und so gleichzeitig auch zur Verbesserung der Mitarbeiterzufriedenheit dienen.“²³⁹

²³⁵ Huesmann: „Erfolgreich und differenziert kommunizieren“, S. 741.

²³⁶ Becker: Beschwerdemanagement in Bibliotheken, S. 704.

²³⁷ Becker: Beschwerdemanagement in Bibliotheken, S. 712.

²³⁸ Müller: „Kritikmanagement als Bestandteil einer Marketingkonzeption für Bibliotheken“, S. 218.

²³⁹ Ebd., S. 216.

Im Hinblick auf die Lösung des Konfliktes sollte man sich nicht zuletzt Gedanken über die Art der Entschädigung des Kunden machen, denn finanzieller Ausgleich, Gebührenerlasse o. ä. sind häufig nicht vorgesehen oder den Mitarbeitern im Kundendienst nicht erlaubt:

Für das Kritikmanagement stellt sich das Problem, dass zur Behebung der Unzufriedenheit nur Mittel eingesetzt werden können, die mit der eigentlichen Dienstleistung nichts mehr zu tun haben. Sie zielen eher auf eine Beschwichtigung des Benutzers ab. [...] Intern müssen Regelungen getroffen werden, wie solche Handlungsmöglichkeiten mit dem gesetzlichen Rahmen in Einklang gebracht werden können.²⁴⁰

3.3.3 Gewalt und tätlicher Angriff

Martin Eichhorn berichtete in einem Mitte Juni 2007 gehaltenen Vortrag zu seinem Buch²⁴¹, dass es nicht wenige Mitarbeiter, vor allen Dingen Mitarbeiterinnen gibt, die schon einmal tätlichen Angriffen ausgesetzt waren und die Angst vor den Aggressionen ihrer Nutzer haben. Was aber ist zu tun, wenn es wirklich „hart auf hart“ kommt? Hier steht an erster Stelle, sich selbst und andere in Sicherheit zu bringen, also schlicht und einfach wegzulaufen (möglichst nicht in eine Sackgasse wie Toilettenräume, Magazine etc. mit nur einem Ein- bzw. Ausgang). Bei gefährlichen Situationen in öffentlichen Gebäuden mit viel Publikumsverkehr gibt es wie bei Banken einen Notfallalarm, der z. B. mittels einer bestimmten Tastaturkombination auf dem PC unauffällig ausgelöst werden kann, wodurch der hausinterne Wachdienst oder sogar die Polizei alarmiert werden.

Wolfgang Ratzek befasst sich in seinem Aufsatz ebenfalls mit „heiklen Situationen“ im Bibliotheksalltag, die er in „Standard-Situationen“, „Umfeld-Situationen“ und „Ausnahmesituationen“ unterteilt.²⁴² Für die weniger häufigen Umfeld-Situationen (z. B. einen medizinischen Notfall in der Bibliothek) empfiehlt er überall sichtbare Notrufnummern von medizinischen Zentren und Kooperationen mit denselben oder auch die Auffrischungen von Erste-Hilfe-Kursen. Für die noch seltener auftretenden Ausnahmesituationen sind vor allem gewaltpräventive und gewaltabschreckende Maßnahmen wichtig, z. B. Kontakte zur örtlichen Polizeidienststelle oder speziell geschultes Sicherheitspersonal. Er betont in diesem Zusammenhang die enorme Bedeutung der Personalentwicklung und entsprechende Schulung der Mitarbeiterschaft in den genannten Bereichen.²⁴³

Zusammenfassend sind für »heikle Situationen« folgende Maßnahmen und Trainings hilfreich²⁴⁴:

²⁴⁰ Müller: „Kritikmanagement als Bestandteil einer Marketingkonzeption für Bibliotheken“, S. 216.

²⁴¹ Colloquiumsvortrag von Martin Eichhorn am 23.06.2007 im Rahmen des Fernstudiums der 11. Matrikel am Inst. f. Bibliothekswiss. der HU Berlin zu seinem Werk „Konflikt- und Gefahrensituationen in Bibliotheken“.

²⁴² Ratzek: „Heikle Situationen in Öffentlichen Bibliotheken“, S. 238.

²⁴³ Vgl. ebd., S. 239.

²⁴⁴ Vgl. Aufzählung ebd., S. 239.

- Notfalltrainings, Erste-Hilfe-Kurse
- Gewaltpräventionstrainings der Polizei oder anderer Anbieter, in denen Präventionstipps und Hinweise zu Schutzmaßnahmen und richtigem Verhalten gegeben werden
- „*Deeskalationstraining*, wo das Personal in Rollenspielen lernt, mit konfliktträchtigen Situationen umzugehen, einen kühlen Kopf zu behalten und das vorhandene Wissen zu vertiefen. Hier wäre die Zusammenarbeit mit Psychologen sinnvoll.“²⁴⁵
- „*Political Correctness: eine politisch korrekte oder eine nicht-diskriminierende Kommunikation* verlangt heute nach einer kontinuierlichen Aktualisierung der geltenden Trends und Normen.“²⁴⁶
- Verständnis für andere Länder, Sitten und Kulturen bzw. Schulung in interkultureller Kommunikation, denn vor allem „in Ballungszentren leben viele Menschen unterschiedlichster kultureller Provenienz“²⁴⁷
- „*Interne Veranstaltungen*, in denen in lockerer Abfolge über Ereignisse und Beobachtungen im Arbeitsbereich [...] berichtet wird.“ Damit werden zwei Probleme gleichzeitig gelöst: „Zum einen besteht die Möglichkeit zur »Entlastung« für die betroffene Person, zum anderen wird das Erfahrungsspektrum der anderen Anwesenden erweitert“²⁴⁸ (vgl. Kap. 3.3.1, S. 69).
- eine „*Basisbroschüre* als grundlegende Information über den Umgang mit heiklen Problemlagen. Hier werden bewährte Verhaltensregeln und Tipps anschaulich geschildert, die dann später in Workshops in Form von Rollenspielen erfahrbar gemacht werden können.“²⁴⁹ (vgl. hierzu die Wichtigkeit festgelegter Verhaltensregeln und der Durchführung von Praxistrainings, oben, S. 68f.)

Da alle „Rettungsmaßnahmen“ von Leib und Leben dann einsetzen, wenn die verbale Kommunikation bereits gescheitert ist, möchte ich an dieser Stelle nicht auf weitere Überlegungen und Maßnahmen bezüglich tätlicher Angriffe eingehen, sondern auf das ausführlich diese Thematik behandelnde Werk von Martin Eichhorn verweisen, vor allem das Kapitel „Verhalten bei Betriebsstörungen – verhalten bei Betriebsstörungen?“²⁵⁰. In diesem Abschnitt werden die konkreten Gewaltsituationen, vorherige Konflikte und was dagegen sofort und auf lange Sicht unternommen werden kann, umfassend dargestellt.

²⁴⁵ Ratzek: „Heikle Situationen in Öffentlichen Bibliotheken“, S. 239 (Hervorh. Ratzek).

²⁴⁶ Ebd., S. 239 (Hervorh. Ratzek).

²⁴⁷ Ebd., S. 239.

²⁴⁸ Ebd., S. 239 (Hervorh. Ratzek).

²⁴⁹ Ebd., S. 239 (Hervorh. Ratzek).

²⁵⁰ Eichhorn: Konflikt- und Gefahrensituationen in Bibliotheken, S. 38-96, vgl. auch die zugehörige Webseite mit aktuellen Informationen: www.sicherheit-in-bibliotheken.de (zuletzt aufgerufen am 16.11.2008).

4 Reden ist Silber – Zuhören ist Gold

In den vergangenen drei Kapiteln wurde deutlich, dass Kommunikationskompetenz mehr ist als nur ein weiteres Schlagwort in der unendlichen Liste der zu erfüllenden Fähigkeiten von beratend tätigen Bibliotheksmitarbeitern. Über Grundlagen erfolgreicher Gesprächsführung und Kommunikation sollte prinzipiell jeder Mitarbeiter verfügen, nicht nur diejenigen, die an Auskunft und Information Fragen beantworten. Denn in einer Dienstleistungs- und Wissensgesellschaft, in der sich Menschen über Fachgebiete und immer weitere Entfernungen hinweg austauschen und wo sich Gruppen in Netzwerken immer neu zusammenfinden, wird eine zufriedenstellende Kommunikation zum entscheidenden Erfolgsfaktor. Gleiches gilt für psychologische Kenntnisse, die gerade in allen Dienstleistungs- und Beratungsberufen mit intensivem Kundenkontakt von steigender Bedeutung sind. Daher macht es also Sinn auf die Qualifikation von Auskunftsmitarbeitern besonderen Wert zu legen.

Viele dieser herausragenden Eigenschaften sind Teil der sogenannten *soft skills* oder Sozialkompetenzen, die vor allem im Kontakt mit Menschen eine große Rolle spielen. Denn Bibliothekare sind Dienstleister, die „an einer Schnittstelle – quasi zwischen den Anforderungen der Nutzer und denen der Institution [stehen]. Die vielfältigen Funktionen, die sie dabei zu erfüllen haben, setzen eine *hohe Sozialkompetenz* voraus; sie kann erworben, geübt und weiter entwickelt werden.“²⁵¹ Weitere Eigenschaften aus diesem Bereich sind Geduld, Verständnis, Empathie, Einfühlungsvermögen, die generelle Bereitschaft, mit Wohlwollen zuzuhören und selbst in den Hintergrund zu treten. Förderlich sind außerdem, keine Angst vor dem eigenen Nichtwissen zu haben, die Fähigkeit zur Selbstmotivation und sehr gute Kenntnisse der Sprache des Benutzers. In dieser Arbeit wurden viele weitere Anregungen für die Qualifikationen und Fähigkeiten eines (Auskunfts-)Bibliothekars gegeben, die für eine gute Nutzerkommunikation hilfreich sind. Was bisher fehlt sind Handlungsanweisungen, wie man kommunikative Fähigkeiten belegen kann, also ein überprüfbares Profil des idealen Auskunftsmitarbeiters oder Checklisten für seine Qualifikation, z. B. zur Erleichterung bei Personalentscheidungen. Eine umfassende praxisorientierte Darstellung der für Ausbildung, Weiterbildung und Fortbildung im Bereich der Auskunft und des Nutzerkontaktes erforderlichen Qualifikationen konnte hier nicht geleistet werden und würde eine Arbeit des gleichen Umfangs füllen.

²⁵¹ Huesmann: „Erfolgreich und differenziert kommunizieren“, S. 741 (Hervorh. R. S.).

Dabei muss bedacht werden, dass es trotz der generellen Möglichkeit, eine gute Kommunikationsweise zu erlernen, auch Grundkonstellationen der Persönlichkeit und des Charakters gibt, die eine Auskunftstätigkeit nicht angeraten erscheinen lassen. Damit Kommunikation authentisch bleibt, müssen einige der genannten Eigenschaften bereits in der Persönlichkeit des Auskunftgebenden angelegt sein, auf welchem in der Folge die zu erlernenden Fähigkeiten und Gesprächsstrategien aufbauen. Auch hier fehlen Untersuchungen und Testverfahren, die darüber Auskunft geben, welche Fähigkeiten z. B. ein Mitarbeiter für die Auskunftstätigkeit generell mitbringen sollte und welche in Trainings bis zu welchem Grad erlernt werden können.

Eine gute Auskunftsarbeit kann außerdem kaum theoretisch erlernt werden, sondern muss durch eigene Praxis erprobt und geübt werden, was auch Ranganathan für die Auskunftsarbeit betont: „The only sure way is to build up experience laboriously.“²⁵² Erst genauere Analysen von Fallstudien und Rollenspieltrainings machen Kommunikationsprobleme praktisch erfahrbar und helfen, adäquate Lösungen und Reaktionen zu verinnerlichen. Derartige Trainings sollten regelmäßig in Form eines Seminars mit Auskunftsmitarbeitern durchgeführt werden, die dort ihre eigenen (missglückten) Kommunikationssituationen aus der Praxis bearbeiten. Dazu wäre es gewinnbringend, wenn diese Veranstaltungen über einen längeren Zeitraum stattfänden, um im Vorfeld genügend Zeit zur Sensibilisierung für das Thema (Sammlung von Beispielen) und im Anschluss an die Übungen möglicherweise erste Umsetzungsversuche in der Praxis starten und ebenfalls besprechen zu können.

Aus dem gleichen Grund sollte die Ausbildung aller Bibliotheksmitarbeiter (also vom Fachangestellten bis zum wissenschaftlichen Bibliothekar) um praktische Anteile, in denen Kommunikation explizit geübt werden kann, ergänzt werden. Auch für die Ausbildung fehlen praxistaugliche Qualitätskataloge und geeignete Trainingsmöglichkeiten. Dabei können auch Weiterbildungsseminare mit Themen wie Konfliktmanagement, Kundendienst und Beschwerdebearbeitung wie sie auch in anderen Branchen angeboten werden, für Bibliotheksmitarbeiter im Auskunftsdienst von Nutzen sein.

Entscheidende Grundlage für all diese Maßnahmen ist die größtmögliche Kundenorientierung. Gerade in einem der letzten persönlichen Bereiche des Kontakts zwischen Auskunftgebendem und Fragendem, an der Auskunft oder Information, lohnt es sich hochprofessionell zu arbeiten und die Erwartungen vollständig zu erfüllen oder zu übertreffen. Wegen des Verstärkereffektes in Bezug auf die Außenwirkung, die einen höheren Einfluss auf die Kundenzufriedenheit hat als gesonderte Öffentlichkeitsmaßnahmen, kann die Schnittstelle zwischen

²⁵² Ranganathan: Reference Service, S. 124.

Kunde und Bibliothekar nicht hoch genug bewertet werden. Das Image einer Bibliothek kann über die Beratungsdienstleistung also in sehr wirksamer Weise beeinflusst werden. Dies ist ein weiteres Argument für eine qualitativ hochwertige Auskunftsarbeit, da der Multiplikatoreffekt für die Außendarstellung der Bibliothek durch ungeübte Mitarbeiter zunichte gemacht werden kann.

Ein gutes Image aber ist unbedingt erforderlich, denn die Erwartungen der Nutzer oder Kunden sind hoch und werden weiter steigen. Durch Erfahrungen im Ausland und in anderen Dienstleistungsbereichen werden sie darin bestätigt, dass ein hoher Qualitätsanspruch berechtigt und erfüllbar ist. Dass zu seiner Umsetzung mehr finanzielle Mittel erforderlich sind als bisher, ist ein offenes Geheimnis. Von wem diese gestellt werden und ob es in Deutschland eine Zweiteilung (die berühmte Schere) in sehr gute (eher private) und miserabel ausgestattete (öffentliche) Bibliotheks- und Informationseinrichtungen geben wird wie es sich bereits in anderen Bildungsbereichen andeutet wird die Zukunft zeigen.

Zur unbedingten Kundenorientierung gehört auch, sich tatsächlich zentral um das Anliegen des Nutzers zu kümmern. Manchmal fehlt dazu schon die Voraussetzung, nämlich dass die Bibliothek oder die Informationseinrichtung ihre Kunden wirklich kennt. Ist der Nutzerkreis bekannt, ist es trotzdem angebracht dieses Kundenprofil gelegentlich zu überprüfen. Denn die Einschätzung, wer potentiell zum Kundenkreis gehört, ermöglicht dem Auskunftgebenden eine schnellere Einordnung des Fragenden. Es kann in keiner Weise darum gehen, von Nutzern zu verlangen, sich bedingungslos auf das gegebene System einzustellen. Dieses System muss im Gegenteil, abgesehen von einer Handvoll Regeln zum Schutze der Einrichtung, dem Nutzer weitestgehend in seinen Bedürfnissen entgegenkommen und sich seinen Wünschen anpassen, was auch heißt, zum Selbstzweck gewordene Standards und Routinen zu hinterfragen und ggf. abzuschaffen oder durch adäquatere zu ersetzen. Das wiederum setzt weitere Qualifikationen des auskunftgebenden Bibliothekars voraus: Flexibilität, Kritikfähigkeit und Kenntnisse des Beschwerdemanagements.

Letzteres ist im Sinne des produktiven Umgangs mit Kritik für die gesamte Einrichtung ein großer Gewinn, denn auf diese Weise entsteht kostenfrei ein Ideenpool zur Generierung neuer Dienstleistungen, die von den Nutzern hochgradig erwünscht sind. Diese kontinuierliche Qualitätssteigerung hat ebenfalls einen positiven Effekt auf die Mitarbeiterzufriedenheit, denn durch die eröffneten Handlungsspielräume gestaltet sich die Arbeit dauerhaft selbstbestimmt und anspruchsvoll. Wichtige Voraussetzung dafür ist die Toleranz von Fehlern und das Begrüßen von Selbstkritik innerhalb der Einrichtung.

Wie in den obigen Ausführungen deutlich wurde, kann es nicht das Ziel sein, die perfekte Kommunikation anzustreben. Mit der elektronischen und digitalen Kommunikation werden die Anforderungen an Kommunikation durch den häufigen Verlust nonverbaler und synchroner Kommunikationsanteile generell anspruchsvoller, wodurch z. B. eine direkte Klärung von Missverständnissen nicht möglich ist. Durch mangelnde Genauigkeit und Sorgfalt aufgrund des steigenden Zeitdrucks wird die Kommunikation gleichzeitig fehleranfälliger. Trotzdem wird die Nutzung digitaler Übermittlungskanäle wie z. B. e-mail, Chat, Foren, Internet-Telefonie (VoIP) und Videokonferenz auch im Bibliotheksbereich weiter steigen.

Wie sich diese Digitalisierung der Kommunikation auf ihre Qualität im Allgemeinen und auf die Auskunft in Bibliotheken im Besonderen auswirkt, konnte hier nicht ausführlich dargestellt werden. Digitale Kommunikation wird oft von der Technik her beurteilt und dann als „pauschal positiv (Technikbegeisterung) oder pauschal negativ (Technikablehnung) bewertet“²⁵³, was für eine objektive Sichtweise hinderlich ist:

Angemessener ist eine **interaktionistische Perspektive**, die Besonderheiten und Wirkungen medialer Individualkommunikation nicht eindimensional auf die Merkmale des Mediums zurückführt, sondern auch die Merkmale der jeweiligen Nutzerinnen und Nutzer sowie der spezifischen Situationen einbezieht.²⁵⁴

Detaillierte Untersuchungen zur Wirkung der Medienformen auf die Auskunft, ihre Qualität und die Zufriedenheit der Benutzer aus dieser jegliche Einseitigkeit vermeidenden interaktionistischen Perspektive stehen allerdings noch aus. Aus ihren Ergebnissen müssten sich auch detaillierte Handlungsanweisungen zum Umgang mit diesen Medien ableiten lassen. So ließe sich jenseits von kritikloser Begeisterung oder kompromissloser Technik-Ablehnung ein Handlungsweg finden, der eine erfolgreiche Auskunft auf allen Ebenen ermöglicht und empirisch absichert. Die Schwierigkeit dabei ist, dass gerade die Technik dominierte Kommunikation einem permanenten Wandel und immer schnellerer Weiterentwicklung unterworfen ist. Die Herausforderung wird sein, neue Kommunikationswege auf der Basis ihrer Gemeinsamkeiten und Unterschiede zu bisherigen Techniken zu beurteilen, denn auch das digitale Kommunikationsfenster zur Welt wird nicht täglich neu erfunden. Wünschenswert wäre, dass durch derartige Untersuchungen auch erkennbar wäre, auf welche Technologien man (noch) verzichten kann, da sie bisher keinen praktischen Mehrwert für die Auskunft und Nutzerkommunikation einer Einrichtung bieten.

²⁵³ Six: Kommunikationspsychologie – Medienpsychologie, S. 300.

²⁵⁴ Ebd., S. 300 (Hervorh. Six).

Nach allen bisherigen Ausführungen kann nicht oft genug betont werden, welche Vorbildfunktion die Einrichtung als ganzes auf die kommunikative Atmosphäre hat: „Der Fisch fängt vom Kopf her an zu stinken“, ein bekanntes Sprichwort, lässt sich hier in zweierlei Weise interpretieren: Der Kopf des Fisches ist bezogen auf den Kontakt Bibliothekar – Nutzer einerseits der Bibliothekar, der durch seine geschulte Art der Kommunikation den Maßstab setzt und eine gewisse Verpflichtung zur Professionalität hat, während dem Nutzer Fehler erlaubt sind. Der Kopf steht andererseits – und so wird der Spruch im Management verstanden – für die Einrichtungsleitung, die immer auch eine Vorbildfunktion für ihre Mitarbeiter hat. Nur auf dem Papier festgelegte „Leitbilder“, die eine faire, freundliche Kommunikation auf Augenhöhe propagieren, während die Wirklichkeit diesem Anspruch nicht gerecht wird, erzielen keine dauerhafte Wirkung auf den Kommunikationskontakt zwischen (Auskunfts-)Mitarbeiter und Kunde. Das Verhalten in der Praxis, der sichtbare Umgang miteinander ist dagegen ausschlaggebend dafür, welche allgemeine Arbeitsatmosphäre herrscht. In diesem Sinne bedeutet ein gutes Mitarbeiterklima auch einen guten Kundenkontakt und in der Folge sind die Angestellten auf beiden Ebenen in der Lage – ähnlich wie ein gut funktionierendes Immunsystem – mit Störungen und Bedrohungen zurechtzukommen, sich auf sie einzustellen oder sie zu verändern.

Bei der Vielzahl an Hinweisen, Regeln und Techniken zu einer erfolgreichen Kommunikation, die in ihrer Theorie zuweilen recht trocken sind, sollte die Heiterkeit nicht zu kurz kommen: „Wenn alle Stricke reißen, kann es unter Umständen hilfreich sein, Humor einzusetzen. [...] Auch Benutzer sind nur Menschen, aber Bibliothekare ebenso.“²⁵⁵ Humor kann aber nicht als Pflichtprogramm absolviert werden sondern ist eine Frage der Spontaneität, der eigenen Stimmung und der des Gegenübers. Auch hierzu braucht es eine gewisse Distanz zu sich selbst, zur Situation und eine allgemein gute Arbeitsatmosphäre. Nicht nur im bibliothekarischen Alltag gibt Humor dem Dialog die gewisse Würze und sollte daher nicht nur in Krisensituationen beschworen werden.²⁵⁶

²⁵⁵ Huesmann: „Erfolgreich und differenziert kommunizieren“, S. 746.

²⁵⁶ Eine humorvolle Ergänzung der Kommunikationsstile findet sich in folgendem Web-Beitrag von Jürgen Plieninger: „Typologie von Benutzern: eine Realsatire“ (1997), s. <http://homepages.uni-tuebingen.de/juergen.plieninger/typen.htm> (zuletzt aufgerufen am 16.11.2008).

Literaturverzeichnis

Hinweis: In den Fußnoten werden die Titel verkürzt zitiert – die ausführliche Zitationsweise erfolgt hier. Hervorhebungen und Ergänzungen in und von Zitaten werden mit dem Nachnamen des Verfassers gekennzeichnet.

Adolph, Susanne: „Probleme mit schwierigen Jugendlichen“. Buch und Bibliothek, 52. Jg. **2000**, H. 12, S. 731-732.

Becker, Tom: Beschwerdemanagement in Bibliotheken. Gesprächsverlauf & Problemlösung an der Theke. Bibliotheksdienst, 40. Jg. **2006**, H. 6, S. 704-712.

Bibliotheksverbund Bayern: Checkliste Beschwerdemanagement. Kommission Bibliotheksorganisation und -betrieb, 09.11.2005, s. http://www.bib-bvb.de/bib_schule/Wasner-Checkliste.pdf (zuletzt aufgerufen am 16.11.2008).

Bunke, Christa: „»Wozu sind Sie schließlich da...«“. Buch und Bibliothek, 52. Jg. **2000**, H. 12, S. 737-739.

Cassell, Kay Ann: Developing reference collections and services in an electronic age. - New York [u.a.] (Neal-Schuman) **1999** (How-to-do-it manuals for librarians: 95).

Dewdney, Patricia and Gillian Michell: “Oranges and peaches: understanding communication accidents in the reference interview”. RQ, 35. Jg. 1996, H. 4 (35.1996): 520-536.

Eichhorn, Martin: Konflikt- und Gefahrensituationen in Bibliotheken. Ein Leitfaden für die Praxis. Bad Honnef (Bock und Herchen) **2006**.
vgl. auch seine Webseite mit weiterführenden Informationen: www.sicherheit-in-bibliotheken.de (zuletzt aufgerufen am 16.11.2008).

Gassner, Burghard: „Ursachen kennen, Signale richtig deuten“. Buch und Bibliothek, 52. Jg. **2000**, H. 12, S. 718-724.

Hobohm, Hans-Christoph: „Nutzerorientierte Informationsdienste“ (Kap. 8.2.1). In: Hans-Christoph Hobohm, Konrad Umlauf (Hrsg.): Erfolgreiches Management von Bibliotheken und Informationseinrichtungen. Hamburg (Dashöfer) **2002** (Stand: Nov. 2002).

Hobohm, Hans-Christoph: „Auskunftsdienste, Informationsvermittlung“ (Kap. 8.2.2). In: Hans-Christoph Hobohm, Konrad Umlauf (Hrsg.): Erfolgreiches Management von Bibliotheken und Informationseinrichtungen. Hamburg (Dashöfer) **2002** (Stand: Nov. 2002).

Huesmann, Anna-Maria: „Erfolgreich und differenziert kommunizieren“ Buch und Bibliothek, 52. Jg. **2000**, H. 12, S. 741-746.

McNeil, Beth und Denise J. Johnson (Hrsg.): Patron Behavior in Libraries. A Handbook of Positive Approaches to Neagtive Situations. Chicago [u. a.] (American Library Association) **1996**.

- Morrissett**, Linda A.: Developing and Implementing a Patron Behavior Policy, in: McNeil, Beth u. a. (Hrsg): Patron Behavior in Libraris, Chicago [u. a.] (American Library Association) **1996**, S. 135-147.
- Motzko**, Meinhard: „Seien wir Ihnen dankbar!“. Buch und Bibliothek, 52. Jg. **2000**, H. 12, S. 727-730.
- Müller**, Uta: „Kritikmanagement als Bestandteil einer Marketingkonzeption für Bibliotheken“, In: Bibliothek, 25. Jg. **2001**, H. 2, S. 214-225.
- Pardon**, Bettina: „Gestaltung von Kommunikation in dynamischen Organisationen und Netzwerken“, o. Datum, s. http://www.c-o-k.de/cp_artikel.htm?artikel_id=246 (zuletzt aufgerufen am 16.11.2008).
- Paul**, Gerd: Bibliotheksmanagement. Leitung und Kooperation in wissenschaftlichen Bibliotheken – das Beispiel Berlin. Berlin (Ed. Sigma) **2000**.
- Plieninger**, Jürgen: „Typologie von Benutzern: eine Realsatire“. (**1997**), s. <http://homepages.uni-tuebingen.de/juergen.plieninger/typen.htm> (zuletzt aufgerufen am 16.11.2008).
- Radford**, Marie Louise: „Approach or avoidance? The role of nonverbal communication in the academic library user's decision to initiate a reference encounter.“ In: Library Trends 46, **1998**, S. 699-717.
- Ranganathan**, Shiyali R.: Reference Service. 2. ed., Reprint von 1961. New Delhi (UBS Publishers' Distributors) **1992** (Ranganathan Series in Library Science: 8).
- Ratzek**, Wolfgang: „Heikle Situationen in Öffentlichen Bibliotheken“. In: Bibliothek, 25. Jg. **2001**, H. 2, S. 237-240.
- Rogers**, Carl R.: Therapeut und Klient. Grundlagen der Gesprächspsychotherapie, F. a. Main (Fischer Tb) **1983**.
- Schulz von Thun**, Friedemann: Miteinander Reden: 1. Störungen und Klärungen, Allgemeine Psychologie der Kommunikation, Reinbek (Rowohlt Tb Verlag) Sonderausgabe **2006** (Erstausgabe von 1981).
- Schulz von Thun**, Friedemann: Miteinander reden: 2. Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung, Differentielle Psychologie der Kommunikation, Reinbek (Rowohlt Tb Verlag) Sonderausgabe **2006** (Erstausgabe von 1989).
- Schulz von Thun**, Friedemann: Miteinander Reden: 3. Das «Innere Team» und situationsgerechte Kommunikation, Kommunikation, Person, Situation, Reinbek (Rowohlt Tb Verlag) Sonderausgabe **2006** (Erstausgabe von 1998).
- Smith**, Nathan M.: Active Listening: Alleviating Patron Problems through communication. In: McNeil, Beth u. a. (Hrsg): Patron Behavior in Libraris, Chicago [u. a.] (American Library Association) **1996**, S. 127-134.

- Spiribille**, Ingeborg: „Die Wahrscheinlichkeit, in einer Bibliothek eine nützliche bzw. zufriedenstellende Arbeit zu bekommen, ist »fifty-fifty«“. Bibliothek, 22. Jg. **1998**, H. 1, S. 106-110.
- Sträter**, Hans: Beratungsinterviews. Praxis der Auskunft und Beratung in Bibliotheken und Informationsstellen, Bad Honnef (Bock und Herchen) **1991**.
- Stuart**, Lynne M. [Hrsg.]: The changing face of reference. Greenwich, Conn.[u.a.] (JAI Pr.) **1996** (Foundations in library and information science: 37).
- Taylor**, Robert S.: Question-negotiation and information seeking in libraries. In: College and Research Libraries, 29. Jg. **1968**, S. 178-194.
- Thun**, Hans-Peter: Der Informationsdienst der öffentlichen Bibliothek. Informationsquellen, Materialien, Hilfsmittel, Methodik und Technik [Fortbildungsseminar der Arbeitsstelle für das Büchereiwesen 19. – 24. April 1971 in Freiburg-Littenweiler]. Reihe: Informationszentrum Öffentliche Bibliothek, 1 (auch: Bibliotheksdienst, Beiheft 67) [Deutscher Büchereiverband, Arbeitsstelle für das Büchereiwesen] **1971**.
- Tiedge**, Christina: „Schwierige Benutzer – schwieriges Thema“. Buch und Bibliothek, 52. Jg. **2000**, H. 12, S. 724-726.
- Umlauf**, Konrad: Internet im Auskunftsdienst öffentlicher Bibliotheken. Berlin (Humboldt-Univ., Inst. für Bibliothekswiss.) **2000** (Berliner Handreichungen zur Bibliothekswissenschaft und Bibliothekskausbildung: 56a; Materialien zur Fortbildung: 5).
- Watzlawick**, P., J. H. Beavin und D. D. Jackson: Menschliche Kommunikation. Bern (Hans Huber) **2000**.
- Whitlatch**, Jo Bell : Evaluating reference services. A practical guide. Chicago [u.a.] (American Library Association) **2000**.
- Wolf**, Sabine (vormals: Sabine Günther): „Software für Digital Reference Service und Web Contact Center“ (Kap. 9.3.4). In: Hans-Christoph Hobohm, Konrad Umlauf (Hrsg.): Erfolgreiches Management von Bibliotheken und Informationseinrichtungen. Hamburg (Dashöfer) **2002** (Stand: Nov. 2002).

Quellen zur elektronischen/digitalen Auskunft (nur z. T. berücksichtigt)

- Behling**, Mario: Strategien der Informationsverarbeitung und das veränderte Kommunikationsverhalten bei der Nutzung moderner Medienkanäle, Mai **2006** s. http://www.perspektive89.com/2006/05/17/strategien_der_informationsverarbeitung_und_das_veranderte_kommunikationsverhalten_bei_der_nutzung_moderner_medienkanal (zuletzt aufgerufen am 16.11.2008).

- Döring**, Nicola: Sozialpsychologie des Internet. Die Bedeutung des Internet für Kommunikationsprozesse, Identitäten, soziale Beziehungen und Gruppen. 2., vollst. überarb. u. erw. Auflage, Göttingen [u.a.] (Hogrefe-Verlag) **2003**.
- Gläser**, Christine : Elektronischer Auskunftsdienst im Echtzeitbetrieb : Chatangebote in anglo-amerikanischen Bibliotheken - Möglichkeiten der Übertragbarkeit auf deutsche Bibliotheken. Berlin (Humboldt-Univ., Inst. für Bibliothekswiss.) **2001** (Berliner Handreichungen zur Bibliothekswissenschaft: 99).
- Piewinger**, Boris: „Kommunikation im Internet“, 13.03.2003, s. [http://www.hlv-kommunikationsmanagement.de/hlv/mp/home.nsf/48ac5faa4a5b82c6c1256aae0056062b/8a25c5b57e4bf241c1256c2a004761d4/\\$FILE/5-16.PDF](http://www.hlv-kommunikationsmanagement.de/hlv/mp/home.nsf/48ac5faa4a5b82c6c1256aae0056062b/8a25c5b57e4bf241c1256c2a004761d4/$FILE/5-16.PDF) (zuletzt aufgerufen am 16.11.2008).
- Six**, U. (Hrsg.): Kommunikationspsychologie – Medienpsychologie. Weinheim [u.a.] **2007**.