

**Die Bibliothekarin als Psychologin.**

**Überlegungen zum Umgang mit Konflikten  
zwischen Benutzer und Bibliothek.**

Diplomarbeit

im Studiengang Öffentliche Bibliotheken bei der  
Hochschule der Medien Stuttgart, Fachbereich  
Information und Kommunikation.

Angefertigt in der Zeit  
vom 15.07.2002 bis zum 15.10.2002  
von Susanne Deigentasch

**INHALTSVERZEICHNIS**

<u>ABSTRACT</u> .....	4
<u>EINLEITUNG</u> .....	5
<u>1. KOMMUNIKATIONSMODELLE</u> .....	6
<u>1.1 Axiome der Kommunikation nach Paul Watzlawick</u> .....	6
<u>1.1.1 Axiom 1: Die Unmöglichkeit, nicht zu kommunizieren</u> .....	6
<u>1.1.2 Axiom 2: Die Inhalts- und Beziehungsaspekte der Kommunikation</u> .....	6
<u>1.1.3 Axiom 3: Die Interpunktion von Ereignisfolgen</u> .....	7
<u>1.1.4 Axiom 4: Digitale und analoge Kommunikation</u> .....	7
<u>1.1.5 Axiom 5: Symmetrische und komplementäre Interaktionen</u> .....	8
<u>1.2 Die vier Seiten einer Nachricht nach F. Schulz von Thun</u> .....	9
<u>1.2.1 Sachinhalt, Beziehung, Selbstoffenbarung und Appell</u> .....	9
<u>1.2.2 Einseitige Empfangsgewohnheiten</u> .....	11
<u>2. NON-VERBALE KOMMUNIKATION</u> .....	14
<u>2.1 Elemente der Körpersprache</u> .....	14
<u>2.1.1 Äußere Erscheinung</u> .....	14
<u>2.1.2 Körperhaltung</u> .....	15
<u>2.1.3 Räumliches Verhalten</u> .....	15
<u>2.1.4 Gestik</u> .....	17
<u>2.1.5 Mimik</u> .....	18
<u>2.1.6 Blickkontakt</u> .....	18
<u>2.1.7 Tonfall</u> .....	19
<u>3. AKTIVES ZUHÖREN</u> .....	21
<u>3.1 Der klientenzentrierte Ansatz nach Rogers</u> .....	21
<u>3.1.1 Akzeptanz</u> .....	21
<u>3.1.2 Empathie</u> .....	22
<u>3.1.3 Kongruenz</u> .....	22
<u>3.2 Gesprächstechniken</u> .....	23
<u>3.2.1 Paraphrasieren</u> .....	24
<u>3.2.2 Verbalisieren</u> .....	24
<u>3.2.3 Zusammenfassen</u> .....	25
<u>3.2.4 Weiterführen</u> .....	25
<u>3.2.5 Fragen</u> .....	25
<u>3.2.5.1 Offene Fragen</u> .....	26
<u>3.2.5.2 Suggestive Fragen</u> .....	26
<u>3.2.5.3 Alternative Fragen</u> .....	26
<u>3.2.5.4 Direkte oder geschlossene Fragen</u> .....	27
<u>4. GESPRÄCHSSTÖRUNGEN</u> .....	29
<u>4.1 Äußere Bedingungen</u> .....	29

4.1.1	<u>Zeitmangel</u>	29
4.1.2	<u>Schwierigkeiten mit der Organisation</u>	30
4.1.3	<u>Störungen durch dritte Personen</u>	30
4.2	<u>Ungünstige Verhaltensweisen</u>	30
4.2.1	<u>Hintergründe deuten</u>	30
4.2.2	<u>Rollenverhalten</u>	30
4.2.3	<u>Herunterspielen</u>	31
4.2.4	<u>Ausfragen</u>	32
4.2.5	<u>Vorwürfe machen</u>	32
5.	<u>TRANSAKTIONSANALYSE</u>	34
5.1	<u>Die Ich-Zustände</u>	34
5.1.1	<u>Eltern-Ich</u>	34
5.1.2	<u>Erwachsenen-Ich</u>	35
5.1.3	<u>Kindheits-Ich</u>	35
5.2	<u>Transaktionen</u>	36
5.2.1	<u>Parallele Transaktionen</u>	37
5.2.2	<u>Überkreuzte Transaktionen</u>	37
5.2.3	<u>Verdeckte Transaktionen</u>	38
6.	<u>BEISPIELE FÜR KONFLIKTE AUS DEM BIBLIOTHEKSALLTAG</u>	40
6.1	<u>Probleme durch Benutzer</u>	40
6.1.1	<u>Die Regelung, Taschen einzuschliessen</u>	40
6.1.2	<u>OPAC-Problem</u>	41
6.1.3	<u>„Haben Sie noch immer keine neuen Pop-CDs?!“</u>	41
6.1.4	<u>Lärm</u>	42
6.1.5	<u>„Amoklauf“</u>	42
6.1.6	<u>Das Bestseller-Problem</u>	43
6.1.7	<u>Essen und Trinken in der Bibliothek</u>	45
6.1.8	<u>Mahngebühren</u>	45
6.1.9	<u>Diebstahl</u>	46
6.1.10	<u>Alkohol und Drogen</u>	47
6.1.11	<u>Soziale Außenseiter</u>	47
6.1.12	<u>Psychisch labile oder geistig kranke Personen</u>	48
6.2	<u>Kleine Typologie</u>	48
6.2.1	<u>Die Kontaktsuchenden</u>	49
6.2.2	<u>Die Verwöhnten</u>	49
6.2.3	<u>Die Überlegenen</u>	49
6.2.4	<u>Die Ungeduldigen</u>	50
6.2.5	<u>Die Aggressiven</u>	50
6.2.6	<u>Die Vorwurfsvollen</u>	51
6.3	<u>Probleme durch die Bibliothekarin</u>	51
6.3.1	<u>Vorerfahrung</u>	51
6.3.2	<u>Aufgabenverteilung im Betrieb und die Folgen</u>	52
	<u>SCHLUSS</u>	54
	<u>LITERATURVERZEICHNIS</u>	55

**ABSTRACT**

Auf der Grundlage von Kommunikations- und Gesprächstheorien werden Konflikte zwischen Benutzern und Bibliothek untersucht. Dabei wird aufgezeigt, wie non-verbale Kommunikation und Gesprächsstörungen Einfluss auf die Konfliktsituation nehmen. Die dargestellten Methoden des aktiven Zuhörens und der Transaktionsanalyse nach E. Berne bilden den Hintergrund für ein besseres Verständnis der Konflikte. Eine Beispielsammlung ergänzt die vorliegende Arbeit.

Schlagwörter:

Kommunikationsmodelle, Non-verbale Kommunikation, Aktives Zuhören, Gesprächsstörungen, Transaktionsanalyse, Beispielsammlung.

Theories of communication and conversation form the basis of the examination of conflicts between borrowers and the library. It is shown how non-verbal communication and disturbances in conversations influence the situation in a conflict. The methods of active listening and the analysis of transactions by E. Berne are described to form the background for a better understanding of conflicts. A collection of examples completes the thesis in hand.

Keywords:

Theories of Communication, Non-verbal Communication, Active Listening, Disturbances in Conversation, Analysis of Transactions, Examples of Conflicts.

**EINLEITUNG**

Konflikte zwischen Benutzern und Bibliothek gehören zum Bibliotheksalltag dazu und werden überwiegend in Gesprächen ausgetragen. Um zunächst das Gespräch als solches für sich zu betrachten, werden Kommunikationsmodelle von Paul Watzlawick und Friedemann Schulz von Thun herangezogen und näher betrachtet.

Wie sich herausstellen wird, geht aus den dargestellten Kommunikationsmodellen hervor, dass non-verbale Kommunikation in einem Gespräch eine nicht zu unterschätzende Rolle spielt, daher wird im zweiten Kapitel näher darauf eingegangen.

Im Anschluss daran werden weitere Ansätze aus der Psychologie herangezogen. Die nicht-direktive Beratung nach Carl Rogers wird mit weiteren Techniken des aktiven Zuhörens aus der Gesprächspsychotherapie auf Konfliktgespräche bzw. -potentiale in der Bibliothek übertragen.

Mit der Transaktionsanalyse nach Eric Berne soll der Bibliothekarin Hintergrundwissen vermittelt werden, um einen Beitrag zu einem besseren Verständnis der Reaktionen und Verhaltensweisen der Benutzer in Konfliktsituationen zu leisten. Mit der sich anschließenden Beispielsammlung werden Konfliktsituationen aus dem Alltag geschildert und es wird versucht, aufgrund der vorangegangenen Darstellungen, Lösungsmöglichkeiten aufzuzeigen.

Zur Terminologie:

Es wird durchweg die weibliche Berufsbezeichnung verwendet, da in Bibliotheken überwiegend Frauen arbeiten. Das heißt nicht, das nicht auch Bibliothekare angesprochen sind. Ebenso ist unter dem Begriff des Benutzers die Gesamtzahl der Benutzer zu verstehen.

## **1. KOMMUNIKATIONSMODELLE**

Noch bevor auf die Konflikte zwischen Benutzer und Bibliothek eingegangen wird, die, wie sich herausstellen wird, in Gesprächen ausgetragen werden, soll zunächst mit zwei Kommunikationsmodellen eine theoretische Grundlage geschaffen werden.

Betrachtet wird der Ansatz nach Paul Watzlawick und die Weiterentwicklung des Modells durch Friedemann Schulz von Thun.

### **1.1 Axiome der Kommunikation nach Paul Watzlawick**

#### **1.1.1 Axiom 1: Die Unmöglichkeit, nicht zu kommunizieren<sup>1</sup>**

Mit der Aussage, dass es unmöglich ist, nicht zu kommunizieren, umfasst Watzlawick die ganze Spannweite des Begriffs Kommunikation. Kommunikation, d.h. der Austausch von Information, erfolgt nicht allein durch Sprache und Schrift, sondern auch durch Blick, Mimik und Gestik.<sup>2</sup>

Eine Bibliothekarin etwa, die am Auskunftstisch betont in Fachliteratur vertieft ist, vielleicht sogar mit verschränkten Armen liest und nur widerwillig aufblickt, kann einem ratsuchenden Benutzer den Eindruck vermitteln, dass er sie mit seinem Anliegen stört.

Körpersprache bei der Betrachtung von Kommunikation mit einzubeziehen ist demzufolge unabdingbar.

#### **1.1.2 Axiom 2: Die Inhalts- und Beziehungsaspekte der Kommunikation**

Inhalt oder Gegenstand der Kommunikation ist die Botschaft, die in erster Linie aus Information besteht, gleichgültig, ob die Information den Tatsachen entspricht oder nicht.

---

<sup>1</sup> Vgl. Watzlawick, S. 50 ff.

Gleichzeitig nimmt der Sender der Botschaft Stellung zur Person des Gesprächspartners und teilt mit, wie er seine Beziehung zu ihm sieht, z.B. ob er sich in der gleichen Position befindet. Er übermittelt seine Vorstellung davon, wie die Botschaft verstanden werden soll.

Die Beziehung zwischen zwei Gesprächspartnern definiert sich auch nach dem Verhalten, das eine Aussage begleitet, z.B. Gestik oder Tonfall.

Durch den Beziehungsaspekt wird sozusagen eine Botschaft über die Botschaft vermittelt.

### **1.1.3 Axiom 3: Die Interpunktion von Ereignisfolgen**

Jeder Gesprächspartner verleiht der aktuellen Kommunikation eine Struktur.<sup>3</sup> Jeder Partner sieht seine Antworten als Reaktion auf das Verhalten seines Gegenübers. So wird das eine Verhalten als Ursache, das andere als Folge ausgelegt.<sup>4</sup>

In einer Konfliktsituation hat diese Struktur zur Folge, dass es den Gesprächspartnern ab einem bestimmten Zeitpunkt unmöglich wird festzustellen, was der Auslöser für den Konflikt war und mehr noch, was überhaupt der Gegenstand des Konfliktes ist.

### **1.1.4 Axiom 4: Digitale und analoge Kommunikation**

Im Zusammenhang mit Kommunikation betrachtet, sind die Begriffe digital und analog gleichzusetzen mit der Bezeichnung verbal und non-verbal.

Digitale, also verbale Kommunikation, beinhaltet eine Botschaft, deren Bedeutung eindeutig ist und nicht in Frage gestellt werden kann<sup>5</sup>; trägt ein Benutzer sein Anliegen vor, nimmt die Bibliothekarin den dargestellten Sachverhalt wahr und bewertet nicht.

---

<sup>2</sup> Vgl. Zuschlag, S. 21

<sup>3</sup> Vgl. Watzlawick, S. 57

<sup>4</sup> Vgl. Schulz v. Thun, S. 85

<sup>5</sup> Vgl. Bachmair u.a., S. 48 f.

Die Botschaft in analoger bzw. non-verbaler Kommunikation ist vielschichtiger und ungefährender und erlaubt es dem Gesprächspartner, die übermittelte Botschaft zu bewerten. Unter Miteinbeziehung der Körpersprache (Mimik, Gestik, Tonfall) wird es ihm möglich, z.B. Rückschlüsse auf die Beziehung zwischen ihm und dem Sender der Botschaft zu ziehen oder den Wahrheitsgehalt der Aussage zu bestätigen oder anzuzweifeln. An dieser Stelle kann es in einem Gespräch zu Meinungsverschiedenheiten kommen. Schlägt man die Brücke zum 2. Axiom, wird deutlich, dass der Inhaltsaspekt einer Botschaft durch digitale (verbale) Kommunikation übermittelt wird, während sich der Beziehungsaspekt auf analoge (non-verbale) Kommunikation stützt. Gleichzeitig ist zu erkennen, dass sich digitale und analoge Anteile in einer Mitteilung ergänzen und nicht nur nebeneinander stehen.

#### **1.1.5 Axiom 5: Symmetrische und komplementäre Interaktionen**

Kommunikationsabläufe gelten als symmetrisch, wenn sich beide Gesprächspartner als gleichwertig erachten und es zum Ziel haben, etwaige Unterschiede auszugleichen.<sup>6</sup> Sobald ein Partner eine überlegenere Position einnimmt, werden die Kommunikationsabläufe komplementär. Unterschiede werden nicht mehr ausgeglichen, sondern ergänzen sich gegenseitig.<sup>7</sup>

Wird z.B. in einem Auskunftsgespräch das Informationsbedürfnis des Benutzers auf sachlicher Ebene gestillt, kann man von symmetrischer Interaktion sprechen. Sobald die Bibliothekarin einen belehrenden Tonfall annimmt oder der Benutzer sich überheblich verhält, befinden sich beide in unterschiedlichen Positionen und die Interaktion wird komplementär.

---

<sup>6</sup> Vgl. Watzlawick, S. 69

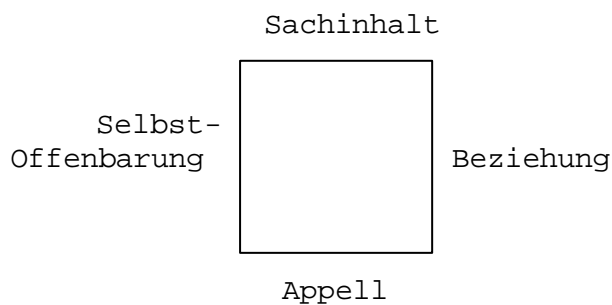
<sup>7</sup> ebd.



## 1.2 Die vier Seiten einer Nachricht nach F. Schulz von Thun

Grundlage für das Kommunikationsmodell von Friedemann Schulz von Thun ist seine Erkenntnis, „dass ein und dieselbe Nachricht stets viele Botschaften gleichzeitig enthält.“<sup>8</sup> Nachdem Paul Watzlawick schon erkannt hat, dass eine Nachricht sowohl einen Inhalts- als auch einen Beziehungsaspekt hat, erweitert Schulz von Thun diesen gedanklichen Ansatz um einen Selbstoffenbarungs- und einen Appellaspekt.

Damit teilt er alle mögliche Botschaften, die eine Nachricht beinhalten kann, in vier Kategorien ein, und diese Kategorien wiederum bilden die Seiten des Quadrates einer Nachricht:



### 1.2.1 Sachinhalt, Beziehung, Selbstoffenbarung und Appell

Sachinhalt:

Damit eine Botschaft vom Empfänger richtig verstanden werden kann, soll sie klar und prägnant formuliert werden, geordnet und einfach aufgebaut sein.<sup>9</sup> Ein Sachverhalt, mit zahlreichen Erklärungen gespickt, trägt eher zur Verwirrung als zum Verständnis des Empfängers bei.

---

<sup>8</sup> Vgl. Schulz von Thun, S. 26

<sup>9</sup> Vgl. Gommlich, S. 24

Beispiel: Ein Benutzer beschwert sich über den Geräuschpegel in der Bibliothek

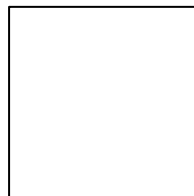
Hier ist es  
zu laut!



Beziehung:

Durch den Beziehungsaspekt bezieht der Sender einer Nachricht Stellung zur Person seines Gegenübers. Je nachdem, wie sich der Sender verhält, fühlt sich der Empfänger entweder als gleichwertiger Partner oder er findet sich in einer unter- oder übergeordneten Position wieder.<sup>10</sup>

In unserem Beispiel ärgert sich der Benutzer vielleicht über die Organisation in der Bibliothek:



Was für ein  
Laden!

Selbstoffenbarung:

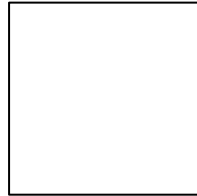
„Wenn einer etwas von sich gibt, gibt er auch etwas von *sich*“.<sup>11</sup>  
Auf der dritten Kommunikationsebene erfährt der Empfänger demzufolge etwas von der Persönlichkeit des Senders, in der Hinsicht, wie viel dieser in der Botschaft von seinen Gefühlen preisgibt.

---

<sup>10</sup> Vgl. Gommlich, S. 25

Der Selbstoffenbarungsaspekt im Beispiel mit der Benutzerbeschwerde bedeutet:

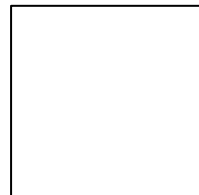
Ich kann so  
nicht arbeiten!



Appell:

Der appellative Aspekt schließlich will beim Gegenüber eine Reaktion hervorrufen oder bewirken. Dieser Aspekt hat damit manipulatorische und beeinflussende Elemente, die beim Empfänger den gewünschten Effekt erreichen sollen, z.B. mehr Aufmerksamkeit gegenüber dem mitgeteilten Sachverhalt<sup>12</sup>.

Der Appell lautet hier ganz unverhalten:



Schaffen Sie  
Ruhe!

### 1.2.2 Einseitige Empfangsgewohnheiten<sup>13</sup>

Bisher wurde die Nachricht hauptsächlich aus der Sicht des Senders betrachtet. Sender und Empfänger stehen jedoch in wechselseitiger Beziehung, denn auch der Empfänger trägt maßgeblich dazu bei, wie sich ein Gespräch weiterentwickelt, ob es zu einem Konsens oder zu einem Konflikt kommt. Im Folgenden sollen nun vier Empfangsgewohnheiten dargestellt werden, die sich jeweils auf die Seiten des Quadrates einer Nachricht beziehen.

---

<sup>11</sup> Vgl. Schulz von Thun, S. 14

<sup>12</sup> Vgl. Gommlich, S. 26

Ein Gespräch bleibt konfliktfrei, wenn der Empfänger ein offenes Ohr für alle Botschaften einer Nachricht hat. Allerdings neigen manche Menschen dazu, Botschaften auf nur einer Ebene zu empfangen.

Menschen, die bevorzugt auf dem *Sach-Ohr* Nachrichten empfangen und entsprechend auf Sach-Auseinandersetzungen aus sind, übersehen es, wenn ein Problem die zwischenmenschliche Beziehung anspricht. So wird es zwei Gesprächspartnern unmöglich, zu diskutieren, da ein Partner sachlich und der andere auf der Beziehungsebene argumentiert.

Der umgekehrte Fall tritt ein, wenn eine Person ein empfindliches *Beziehungsohr* hat und jedes sachliche Argument und jede neutrale Handlung persönlich nimmt. Jedes Argument des Senders wird automatisch als Stellungnahme zur eigenen Person aufgefasst und die Folge davon ist, dass der Empfänger ständig das Gefühl hat, sich verteidigen zu müssen. Eine Diskussion auf Sachebene wird dadurch erheblich erschwert.

Ein sensibilisiertes *Selbstoffenbarungs-Ohr* kann Konflikte entschärfen, mit denen der Sender auf der Beziehungsebene an den Empfänger herantritt. Dies fordert zum einen das Verständnis des Empfängers und zum anderen eine Antwort auf die Selbstoffenbarungsaussage des Senders. Denn in den Anteilen der Selbstoffenbarungsseite liegt für den Empfänger die Chance, auf die Gefühlslage des Senders einzugehen und ihm Raum dafür zu schaffen, seinen Gefühlen Ausdruck zu verleihen. Damit kann die Situation entschärft werden.

Schließlich sei auch noch das *Appell-Ohr* erwähnt. Bei dieser Empfangsgewohnheit versteht der Empfänger unter jeder an ihn gerichteten Nachricht einen Aufruf, etwas zu tun oder zu verändern. Der Empfänger besitzt in diesem Fall empfindliche

---

<sup>13</sup> Vgl. Schulz v. Thun, S. 47 ff.

Antennen für andere, er ist stets bemüht, es anderen Recht zumachen. In einer Diskussion wird es damit fast unmöglich, ihm eine eigene Meinung abzurufen.

## **2. NON-VERBALE KOMMUNIKATION**

Non-verbale Kommunikation fand schon im vierten Axiom nach Watzlawick Beachtung und da sie bedeutenden Einfluss auf das Gesprächsklima hat, soll sie im Folgenden etwas näher erläutert und durch entsprechende Beispiele in Bezug zur Bibliothek gebracht werden.

Non-verbale Kommunikation meint die Übermittlung von Information mittels dem Einsatz von Körpersprache. Die unterschiedlichen Elemente, auf die kurz eingegangen werden soll, sind situationsabhängig und können nur im Zusammenhang mit der sprachlichen Aussage interpretiert werden.<sup>14</sup>

### **2.1 Elemente der Körpersprache<sup>15</sup>**

#### **2.1.1 Äußere Erscheinung**

Die Erwähnung der äußeren Erscheinung als Element der Körpersprache erscheint zunächst vielleicht unbedeutend und oberflächlich, sie kann jedoch ausschlaggebend für den ersten Eindruck sein und sich auf den Umgang miteinander auswirken.

Zweck der äußeren Erscheinung ist es, Kompetenz zu erwecken und Vertrauen auszustrahlen. Die Bibliothekarin sollte den Benutzern als seriös und vertrauenswürdig gegenüberreten. Demnach ist alles zu vermeiden, das den Benutzer irritieren könnte, so z.B. lautes Auftreten oder Imponiergehabe.<sup>16</sup>

Sollte die Bibliothekarin im Umgang mit dem Benutzer Anstoß an dessen Erscheinung nehmen, wäre es vorteilhaft, sich diese Tatsache bewußtzumachen, um nicht Gefahr zu laufen, Vorurteile zu aktivieren, die sich wiederum nachteilig auf den Gesprächsverlauf auswirken können.

---

<sup>14</sup> Vgl. Zuschlag, S. 112

<sup>15</sup> Vgl. Ibelgaufits, S. 42 ff.

<sup>16</sup> Vgl. Gamber, S. 88

### 2.1.2 Körperhaltung

Die Körperhaltung verrät die innere Einstellung und ist eine mögliche Interpretationshilfe dafür, wie unsicher oder wie gut sich jemand augenblicklich fühlt.

So zeugen z.B. verschränkte Arme oder eine gebeugte Körperhaltung von Unsicherheit, zudem können demonstrativ verschränkte Arme auch arrogant oder überheblich wirken.

In schwierigen oder konflikträchtigen Situationen eine offene und unverkrampfte Körperhaltung zu bewahren, ist sicher nicht einfach. Nimmt die Bibliothekarin in einer Konfliktsituation jedoch bewusst eine aufrechte Haltung ein, verhilft das im Inneren zu mehr Souveränität und Ruhe<sup>17</sup>, und es wird sich auch auf den vielleicht leicht gereizten Benutzer positiv auswirken, der sonst noch mehr Unverständnis und Unmut entwickelt.

Tritt im anderen Fall ein Benutzer überheblich und arrogant auf, ist es der Bibliothekarin geraten, dieses Verhalten nicht als persönlich gemeinten Angriff zu werten. Es ist durchaus wahrscheinlich, dass der Benutzer dieses Verhalten annimmt, um seinerseits Unsicherheit zu kompensieren.

### 2.1.3 Räumliches Verhalten

Der räumliche Abstand im Gesprächskontakt ist von zusätzlicher Bedeutung. Je nach Art der Beziehung zum Gesprächspartner sollte eine angemessene Gesprächsdistanz gewählt werden. Es werden vier Distanzzonen unterschieden, durch die soziale Stellung und auch der Grad des Kontaktwunsches ausgedrückt werden können.<sup>18</sup>

Die *intime Distanz* beginnt bei direktem Körperkontakt und endet etwa bei einem Abstand von 60cm. Dringen Fremde in diesen Bereich ein, fühlen sich die meisten Menschen unbehaglich und sie werden unruhig. In einem Konfliktgespräch oder auch nur in einem Auskunftsgespräch sollte diese Distanz unbedingt gewahrt

---

<sup>17</sup> Vgl. Brehm u.a., S. 60

<sup>18</sup> Vgl. Zuschlag, S. 113

werden, damit sich der Benutzer nicht bedrängt fühlt. Umgekehrt wird sich die Bibliothekarin auch instinktiv zurückziehen, wenn ein Benutzer in diesen Distanzbereich eindringt.

Die *persönliche Distanz* (von 60cm bis zu einem Abstand von 2m) ist nach Zuschlag „...eine gute Voraussetzung für ein erfolgreiches Kundengespräch“<sup>19</sup>, da sie einen gewissen Grad an Vertraulichkeit erlaubt, bei dem sich der Gesprächspartner noch wohl fühlt. Die persönliche Distanz wird damit zur idealen Grundlage für jedes Gespräch.

An dieser Stelle ist es interessant, die Gegebenheiten in einem Auskunftsinterview zu betrachten. In der klassischen Situation schaut der ratsuchende Benutzer (stehend) entweder auf die beratende Bibliothekarin herunter, die am Auskunftstisch sitzt oder beide sitzen sich frontal gegenüber.

Im ersten Bild befinden sich die Bibliothekarin und der Benutzer auf ungleicher Augenhöhe, was unterschiedliche Auswirkungen auf das Befinden und folglich das Verhalten beider haben kann. Im schlimmsten Fall fühlt sich die Bibliothekarin dem Benutzer unterlegen, der seinerseits seine überlegene Position gegen die Bibliothekarin ausspielt. Dem kann man entgegen, in dem man beide Personen auf gleiche Augenhöhe bringt, etwa kann man zu einem Vergleich die Informationssituation in einer Buchhandlung heranziehen, in der der Kunde an einem Stehtisch bedient wird.

Im zweiten Bild sitzen sich beide frontal gegenüber. Diese Konfrontation kann u.U. für den Benutzer unangenehm sein oder auch die Bibliothekarin verunsichern. Bron<sup>20</sup> rät, sich in einem Kundengespräch „vorzugsweise über Eck zu setzen“. Dadurch wird der Situation die unangenehme Komponente entnommen und auch eine intensivere Beratung wird möglich. Auch an dieser Stelle drängt sich der Vergleich mit einer Buchhandlung und dem oben erwähnte Stehtisch auf, denn Benutzer und Bibliothekarin wären nicht nur auf gleicher Augenhöhe, auch könnte der Rat, sich über Eck zu setzen, realisiert werden.

---

<sup>19</sup> Vgl. Zuschlag, S. 114

<sup>20</sup> Vgl. Bron, S. 25



Der Distanzbereich von 2m bis 4m Abstand macht die *gesellschaftliche Distanz* aus und ist der Rahmen für Gespräche mit fremden Personen. Häufig wird diese Distanz durch große Tische oder Theken erzwungen.

Dieser Gedanke käme sicher der Argumentation Konrad Heydes<sup>21</sup> entgegen, der die Verbuchungstheke ganz abschaffen will. Seiner Meinung nach schreckt sie den Benutzer schon optisch ab und ist außerdem auch der größte Konfliktherd in der Bibliothek.

Die Vor- und Nachteile einer solchen Entwicklung darzustellen, würde den Rahmen dieser Arbeit sprengen. Erwähnt sei nur, dass allein durch die Abschaffung der Theke und damit die Abschaffung des Konfliktherdes die sonst entstehenden Probleme damit nicht gelöst sind; eher kann man davon ausgehen, dass die Konflikte nur verlagert werden. Konflikte zwischen Benutzer und Bibliothekarin bzgl. Verlust eines Mediums oder die Weigerung seitens des Benutzers, seine Mahngebühren zu bezahlen, bleiben weiterhin bestehen, nur werden sie nicht mehr direkt an der Theke ausgetragen, sondern an einer anderen Stelle in der Bibliothek.

Ab etwa 4m beginnt die *öffentliche Distanz*, bei der zum Zuhörer oder zu einer Gruppe von Zuhörern keine unmittelbare persönliche Beziehung mehr besteht.<sup>22</sup>

#### **2.1.4 Gestik**

Gestik ist eine Möglichkeit, um Gefühle wie Nervosität, Wut oder Aggression auszudrücken. In vielen Situationen ist es aber eher angebracht, seine Gestik im Griff zu haben. Wirkungsvolle Gestik unterstreicht zwar sprachliche Aussagen, andererseits können ausladende Handbewegungen oder ein Kratzen am Kopf den Benutzer irritieren. Ebenso wirken hinter dem Kopf verschränkte Arme negativ auf den Benutzer und sollen der Bibliothekarin nur dazu dienen, ihre Unsicherheit zu verbergen.

---

<sup>21</sup> Vgl. Heyde, S. 7 ff.

<sup>22</sup> Vgl. Bron, S. 25

### **2.1.5 Mimik**

Mit Hilfe der Mimik besteht eine weitere Möglichkeit, seinen Gefühlen Ausdruck zu verleihen. Zusätzlich gibt das Mienenspiel des Gegenübers Aufschluss darüber, ob dieser mit einer Aussage einverstanden ist oder Einwände bzw. eine Frage hat (Kopfnicken bzw. Stirnrunzeln).

Während Gestik, Haltung und Stimmlage schwerer zu kontrollieren sind, unterliegt die Mimik persönlicher Kontrolle, d.h. trotz „Pokerface“ kann man davon ausgehen, dass unter der Oberfläche durchaus Reaktionen stattfinden. Tritt so z.B. ein gereizter Benutzer mit unangemessenen Forderungen an die Bibliothekarin heran, sollte sie nach Möglichkeit kein Stirnrunzeln zeigen, um weitere Aggressionen zu verhindern.

### **2.1.6 Blickkontakt**

Der Blickkontakt als solcher kann auf sehr unterschiedliche Weise gedeutet werden. Zunächst ist er der erste Schritt zur Eröffnung eines Gesprächs. Der Angesprochene wiederum kann daraufhin mit Sympathiebekundung oder Verachtung reagieren und entsprechend dieser Reaktion verläuft das Gespräch.

Während dem Gespräch kann Blickkontakt zum einen ein Feedback vermitteln, d.h. Aufschluss darüber geben, ob die Information verstanden wurde (mögliche Reaktion: fragender Blick), und zum anderen kann eindringlicher Blickkontakt eingesetzt werden, um den Gesprächspartner von einer Meinung zu überzeugen. Wird der Blickkontakt schließlich von einem der Partner häufiger abgebrochen, so kann man z.B. daraus schließen, dass das Interesse an dem Gespräch gestillt ist.

In einer Konfliktsituation den Blickkontakt nicht zu halten erweckt den Eindruck von Unsicherheit und Unterlegenheit, während ein gehaltener Blickkontakt Offenheit und die Bereitschaft signalisiert, eine gemeinsame Lösung zu finden. Gleichberechtigte Positionen in einem Gespräch können so gewahrt werden.

Ein zu eindringlicher Blickkontakt allerdings kann zur Folge haben, dass sich der Benutzer irritiert fühlt und sein Unmut geschürt wird.

### 2.1.7 Tonfall

Die Wahl des Tonfalls trägt in erheblichem Maße zur Gesprächsatmosphäre bei. Gemäß des Sprichwortes „Der Ton macht die Musik“ wird ersichtlich, ob beide Gesprächspartner sich als gleichwertig oder in unterschiedlichen Positionen sehen. Der Einsatz von Ironie kann u.U. dazu führen, sein Gegenüber zu verunsichern. Oft hört man nach einem Konflikt: „Es hat mich nicht so sehr verletzt, was er/sie gesagt hat, sondern wie er/sie es gesagt hat.“

Ebenso von Bedeutung sind Lautstärke, Artikulation, Modulation, die Betonung bestimmter Worte und die Pausen zwischen den Worten und den Sätzen.<sup>23</sup> Langsames Sprechen seitens der Bibliothekarin wirkt unentschlossen, hingegen fällt es dem Benutzer bei schnellem Sprechen schwer, die Information aufzunehmen.

Zusammengefasst betrachtet geben die Elemente der Körpersprache im Zusammenhang mit der sprachlichen Aussage v.a. Auskunft über die Beziehung zwischen den Gesprächspartnern. Eine Nachricht enthält demzufolge sowohl Anteile sprachlicher als auch nicht-sprachlicher Information.

Bei der Betrachtung der non-verbale Kommunikation spielt die Kongruenz einer Aussage eine wichtige Rolle. Eine Nachricht wird als *kongruent* bezeichnet, wenn sprachliche und nicht-sprachliche Anteile einer Nachricht in sich stimmig sind und in die gleiche Richtung weisen. Passen sprachliche und nicht-sprachliche Anteile nicht zusammen und weisen sie in verschiedene Richtungen, wird die Nachricht als *inkongruent* bezeichnet.<sup>24</sup> Die Aussage „Ich gebe Ihnen vollkommen recht!“ ist inkongruent, wenn

---

<sup>23</sup> Vgl. Huesmann, S. 743

<sup>24</sup> Vgl. Schulz v. Thun, S. 35

sie zusammen mit negativer Mimik und Gestik gemacht wird. Folge ist, dass die Bibliothekarin auf den Benutzer unglaubwürdig wirkt.

---

### **3. AKTIVES ZUHÖREN**

Der Begriff „Aktives Zuhören“ dient als Gesamtbegriff für sämtliche Gesprächstechniken, die es zum Ziel haben, die von Carl Rogers entwickelten Beratergrundhaltungen zu verwirklichen.

#### **3.1 Der klientenzentrierte Ansatz nach Rogers**

Im Bereich der Gesprächspsychotherapie entstand unter Carl Rogers die klientenzentrierte oder nicht-direktive Beratung. Das grundlegende therapeutische Prinzip verlangt vom Therapeuten, die Emotionen des Klienten zu respektieren und ihm dabei zu helfen, sich über seine Gefühle klar zu werden. Dies geschieht in einer Atmosphäre der uneingeschränkten positiven Wertschätzung.<sup>25</sup>

Diese Grundhaltung konzentriert sich auf die drei folgenden Gesichtspunkte oder Beratereigenschaften:<sup>26</sup>

- Akzeptanz: Emotionale Wärme, Akzeptieren und Achten des Gegenübers
- Empathie: Einführendes Verstehen
- Kongruenz: Echtheit im Verhalten des Beraters

Die Beratereigenschaften sollen nun in bibliothekarischem Zusammenhang dargestellt werden.

##### **3.1.1 Akzeptanz**

Akzeptanz fordert von der Bibliothekarin, die Aussagen und Fragen des Bibliotheksbenutzers nicht sofort zu bewerten und mit

---

<sup>25</sup> Vgl. Zimbardo, S. 666

<sup>26</sup> Vgl. Bachmair, S. 25

eigenen Assoziationen zu verbinden. Dadurch wird für den Benutzer eine entspannte Atmosphäre geschaffen.

Weiter soll dem Benutzer grundsätzlich emotionale Wärme entgegengebracht werden, die in einem ersten Schritt schon mit einem gewissen Maß an echter Freundlichkeit und Höflichkeit umgesetzt werden kann, ohne der Bibliothekarin zuviel abzuverlangen. In dem Gefühl, akzeptiert zu werden, besteht für den Benutzer die Chance, eventuelle Spannungsgefühle abzubauen.

### **3.1.2 Empathie**

Unter Empathie versteht man die Bereitschaft, sich tatsächlich in die Gedanken- und Gefühlswelt des Gegenübers hineinversetzen zu wollen. Nach Schulz von Thun ergibt sich das Einfühlungsvermögen, wenn man sich bei den Aussagen des Gesprächspartners auf die Selbstoffenbarungsanteile konzentriert.<sup>27</sup> Diese Bereitschaft hat die positive Wertschätzung des Gegenübers zur Voraussetzung und den Willen, die Situation aus der Sicht des Gesprächspartners zu betrachten. Eigene Gedankengänge von seitens der Bibliothekarin müssen zunächst einmal in den Hintergrund gerückt werden, bis der Benutzer sein Anliegen vorgebracht hat.

### **3.1.3 Kongruenz**

Im Grunde genommen kann sowohl Akzeptanz als auch Empathie nur eingehalten werden, wenn der Aspekt der Kongruenz erfüllt wird. Wie schon im Zusammenhang mit der non-verbale Kommunikation erwähnt, wirkt sich inkongruentes Verhalten der Bibliothekarin auf die Gesprächsatmosphäre aus. Es ruft Misstrauen hervor und der Benutzer fühlt sich nicht mehr ernstgenommen. Allerdings sollte die Beachtung der Kongruenz nicht so weit gehen, dass die Bibliothekarin, um allen Eigenschaften gerecht zu werden, dem

---

<sup>27</sup> Vgl. Schulz v. Thun, S. 57

Ratsuchenden die eigenen Gedanken oder Gefühle mitteilt. Damit die Bibliothekarin dem Benutzer mit Rücksichtnahme und Achtung begegnen kann und ihn nicht verwirrt, sollte sie sich mit Gefühlsäußerungen zurückhalten und in ihrem Bemühen um Echtheit ihres Verhaltens nicht unbeherrscht reagieren.<sup>28</sup>

### **3.2 Gesprächstechniken**

Bevor nun auf einzelne Techniken eingegangen wird, soll noch einmal betont werden, dass Zuhören an sich eine Aktivität ist, da sie vom Zuhörenden, hier der Bibliothekarin, zunächst v.a. Geduld und Selbstbeherrschung verlangt. Sie kann Gefahr laufen, während der Benutzer noch sein Anliegen erläutert, sich bereits an ähnliche Situationen zu erinnern und eine Antwort zu formulieren. Auch lässt die Aufmerksamkeit nach, wenn sie Assoziationen nachgeht, die durch Äußerungen des Benutzers ausgelöst werden. Schließlich muss sie auch davon absehen, ihren Gesprächspartner zu unterbrechen, um ihn nicht zu verwirren oder gar autoritär in das Gespräch einzugreifen.<sup>29</sup>

Hinzu kommt, dass der Benutzer erfahren soll, dass ihm die volle Aufmerksamkeit zukommt und dieser Eindruck wird verstärkt, indem das Zuhören durch non-verbale Signale wie Kopfnicken, freundlicher Blick und zugeneigte Körperhaltung unterstützt wird.

Im Folgenden werden nun einzelne Gesprächstechniken betrachtet.

---

<sup>28</sup> Vgl. Bachmair u.a., S. 26

<sup>29</sup> Vgl. Sträter, S. 63

### 3.2.1 Paraphrasieren

Beim Paraphrasieren werden die Aussagen des Gesprächspartners, hier des Benutzers, mit eigenen Worten wiederholt und umschrieben. Der Benutzer hat die Chance zu erkennen, ob seine Aussagen richtig verstanden wurden und so können eventuelle Missverständnisse sofort bereinigt werden. Gleichzeitig fühlt er sich in seinen Ansichten und Gefühlen akzeptiert und durch das erfahrene Verständnis wächst auch das Vertrauen in die Bibliothekarin.<sup>30</sup>

Die Umschreibungen können als Aussage oder als Frage formuliert werden („Sie glauben...“ bzw. „Glauben Sie...“).

Während im Alltag oft unbewusst ganze Sätze wörtlich wiederholt werden, ist der gezielte Einsatz des Paraphrasierens in einem Gespräch deshalb schwieriger, weil er u.U. mechanisch oder echohaft klingt und sich der Benutzer im ungünstigen Fall veralbert fühlt. In diesem Fall können nicht-sprachliche Signale wie ein freundliches Gesicht und zugeneigte Körperhaltung unterstützend wirken.

### 3.2.2 Verbalisieren

Einen Schritt weiter als Paraphrasieren geht die Bibliothekarin dann, wenn sie versucht, neben den Sachinhalten der Aussage des Benutzers auch seine möglichen Empfindungen herauszuhören und zu umschreiben. Dieser Schritt wird auch als „Verbalisieren emotionaler Erlebnisinhalte“ bezeichnet.<sup>31</sup> Allerdings ist dabei auch die Gefahr groß, dass falsche Rückschlüsse auf das Befinden des Benutzers gezogen werden und die Bibliothekarin zu voreilig interpretiert.

---

<sup>30</sup> Vgl. Zuschlag, S. 191

<sup>31</sup> Vgl. Bachmair, S. 29



### **3.2.3 Zusammenfassen**

Bei längeren Aussagen eines Benutzers wird es zu einem gewissen Zeitpunkt sinnvoll, das Gesagte zusammenzufassen. Daraus resultiert ein ähnliches Ergebnis wie beim Paraphrasieren oder Verbalisieren.

Der Benutzer merkt, dass ihm die Bibliothekarin aufmerksam zuhört. Er kann sich vergewissern, ob sie ihn richtig verstanden hat und kann ihre Darstellung im gegebenen Fall entweder bestätigen oder korrigieren.<sup>32</sup>

### **3.2.4 Weiterführen**

Diese Technik spielt in Bibliotheken und hier auch nur im Auskunftsdienst eine kleinere Rolle. Das Weiterführen geschieht mit Hilfe von offenen W-Fragen (Wie/Warum/Wodurch) und soll dazu dienen, aus den Aussagen des Benutzers Folgerungen zu ziehen oder ihm zu helfen, seine Bedürfnisse zu konkretisieren.<sup>33</sup>

### **3.2.5 Fragen**

Die Fragetechnik spielt eine gewisse Rolle im Gespräch, da sie zur Problemanalyse beiträgt.<sup>34</sup> Fragen sind wichtige Rückmeldungen für den Benutzer, der feststellen kann, ob die Bibliothekarin ihn verstanden hat. Gleichzeitig wird ihm Raum gegeben, seine Empfindungen mitzuteilen. Für die Bibliothekarin kann der Einsatz von Fragen dazu dienen, um in einer Konfliktsituation das Gespräch in Richtung Lösung zu lenken.

---

<sup>32</sup> Vgl. Gamber, S. 39

<sup>33</sup> Vgl. Sträter, S. 69

<sup>34</sup> Vgl. Gamber, S. 43

Man unterscheidet u.a. vier Frageformen<sup>35</sup>:

#### **3.2.5.1 Offene Fragen**

Offene Fragen sind alle W-Fragen (wo, wie, warum, wie viel usw.)<sup>36</sup> und lassen dem Befragten freien Spielraum zur Beantwortung, gleichzeitig ist aber auch eine ausführliche Antwort erforderlich, da sie nicht nur mit „Ja“ oder „Nein“ beantwortet werden können.

Offene Fragen können auch einen negativen Effekt bewirken, wenn der Befragte lang und ausschweifend antwortet. Diese Antwort macht dann ein Zusammenfassen des Gesagten notwendig (vgl. 3.2.3). „Wann und wo haben Sie zum ersten Mal von unserer Internetschulung gehört?“ ist stellvertretendes Beispiel für offene Fragen.

#### **3.2.5.2 Suggestive Fragen**

„Sie sind also auch der Meinung, dass wir uns auf diese Weise einigen könnten?“

Suggestive Fragen drängen die Antwort in die gewünschte Richtung und führen einen großen Selbstoffenbarungsanteil mit sich.

Diese Frageform steht in zweifelhaftem Ruf und irritiert den Gesprächspartner, denn Überzeugungsarbeit soll durch offene und ehrliche Argumentation geleistet werden.

#### **3.2.5.3 Alternative Fragen**

Alternative Fragen weisen die Antwort insofern in eine Richtung, da sie dem Gesprächspartner nur die Wahl zwischen zwei oder mehreren Möglichkeiten zur Antwort lässt. Alternative Fragen

---

<sup>35</sup> Vgl. Zuschlag, S. 114 ff.

<sup>36</sup> Vgl. Gamber, S. 42

sind nur dann zweckmäßig, wenn tatsächlich nur noch zwei Lösungsmöglichkeiten existieren.

Eine alternative Frage kann zum Beispiel folgendermaßen aussehen: „Haben Sie in der Hauptstelle oder in einer unserer Zweigstellen angerufen, um Ihre ausgeliehenen Medien zu verlängern?“

#### **3.2.5.4 Direkte oder geschlossene Fragen**

Direkte oder geschlossene Fragen können nur mit „Ja“ oder „Nein“ beantwortet werden. Geschlossene Fragen eignen sich nicht, wenn ein Gespräch in Gang kommen soll. In einer Konfliktsituation wird es dem Benutzer möglich, sich mit einem einfachen „Ja“ oder „Nein“ aus der Affäre zu ziehen, in einem Auskunftsinterview wird der Bibliothekarin die zu leistende Hilfestellung erschwert.

Die Frage „Könnte es sein, dass wir Ihnen einen zweiten Ausweis bereits ausgestellt haben, nachdem Sie uns den Verlust gemeldet haben?“ ist ein Beispiel für eine geschlossene Frage.

Aktives Zuhören erfolgt auf einer sachlichen und auf einer emotionalen Ebene. Auf der sachlichen Ebene werden lediglich Inhalte entschlüsselt, während auf der emotionalen Ebene Techniken wie das Paraphrasieren oder das Verbalisieren zum Tragen kommen.

Aktives Zuhören als Zusammenfassung aller Gesprächstechniken wird in Bibliotheken hauptsächlich in den Beratungsgesprächen im Auskunftsdienst eingesetzt. Abgesehen vom Einsatz in Beratungsgesprächen bedeutet die Bereitschaft zum aktiven Zuhören für die Bibliothekarin, dass die Voraussetzung geschaffen wird, um grundsätzlich in allen Konfliktsituationen mit dem Benutzer wieder auf einen Nenner zu kommen.<sup>37</sup>

---

<sup>37</sup> Vgl. Gamber, S. 33

Die Vorteile des aktiven Zuhörens liegen auf der Hand.

Zum einen können Missverständnisse vermieden und Unklarheiten ausgeräumt werden, bevor sie sich zu einem Konflikt entwickeln. Zum anderen werden Aggressionen abgebaut und kritische Situationen können so umgangen werden.

Durch ihr aufmerksames Zuhören gibt die Bibliothekarin dem Benutzer die Gelegenheit, sein Anliegen, und im Falle einer Beschwerde auch seine Gefühle (Wut, Ärger, Aggression), mitzuteilen und gibt ihm gleichzeitig die Rückmeldung, wie sie glaubt, ihn verstanden zu haben. Das erfahrene Verständnis wirkt sich auf den Benutzer entspannend aus und es wird möglich, das Gespräch auf sachlicher Ebene fortzusetzen.

#### **4. GESPRÄCHSSTÖRUNGEN**

Um nicht nur in Konfliktsituationen erfolgreich Gespräche zu führen, ist es notwendig, sich verschiedene Gesprächsstörungen vor Augen zu führen, die sich ungünstig auf das Gespräch auswirken können.

Zuschlag<sup>38</sup> definiert Störungen als Hindernisse im Gesprächsverlauf, die durch unterschiedliche Interessen, Antipathie oder innere Unzufriedenheit hervorgerufen werden können. Diese Emotionen müssen besonders in Konfliktsituationen beachtet und nach Möglichkeit vermieden werden, damit eine Diskussion auf Sachebene möglich bleibt.

In Anknüpfung an die Darstellung des aktiven Zuhörens als die ideale Voraussetzung für konfliktarme Kommunikation sollen nun einige äußere Bedingungen und ungünstige Verhaltensweisen betrachtet werden, die sich negativ auf den Gesprächsverlauf auswirken können.

##### **4.1 Äußere Bedingungen<sup>39</sup>**

###### **4.1.1 Zeitmangel**

Bei der Lösung eines Konfliktes muss sich die Bibliothekarin darüber im Klaren sein, dass der Zeitfaktor eine nicht zu unterschätzende Rolle spielt. Es ist eine menschliche Reaktion, dass in einem Konfliktgespräch beide Parteien wenig Zeit aufbringen wollen, das Problem zu klären. So muss die Bibliothekarin zum einen damit rechnen, dass der betreffende Benutzer wenig Geduld hat, viel Zeit in eine (seiner Meinung nach) Lappalie zu investieren und zum anderen wird ihr selbst daran gelegen sein, möglichst schnell und ohne viel Aufhebens das Problem zu beheben.

---

<sup>38</sup> Vgl. Zuschlag, S.258

<sup>39</sup> Vgl. Sträter, S. 41 ff.

#### **4.1.2 Schwierigkeiten mit der Organisation**

Diese Reibungspunkte entstehen häufig durch Unzulänglichkeiten (aus der Sicht des Lesers) in der Bibliothek, wie etwa nicht eingehaltene Ausleihfristen oder zu hohe Mahngebühren. Hier gilt es, sich nicht mit Sätzen wie „Das hat die Bibliothek so festgelegt!“ aus der Affäre zu ziehen und somit aggressives Verhalten beim Benutzer heraufzubeschwören.

#### **4.1.3 Störungen durch dritte Personen**

Dritte Personen müssen in diesem Fall nicht nur einzelne hinzukommende Benutzer sein, es kann sich auch um Telefongespräche, Kollegen aus der Bibliothek oder Gruppen von Benutzern handeln, die Unruhe verbreiten und vom Gespräch ablenken.

### **4.2 Ungünstige Verhaltensweisen<sup>40</sup>**

#### **4.2.1 Hintergründe deuten**

Versucht die Bibliothekarin, das Gehörte durch eigene ähnliche Erfahrungen zu interpretieren, besteht die Gefahr, dass ihre Antwort an dem eigentlichen Anliegen des Benutzers vorbeigeht. Die Folge ist ein Missverständnis, das sich, wenn es nicht erkannt und geklärt wird, zu einem Konflikt entwickeln kann.

#### **4.2.2 Rollenverhalten<sup>41</sup>**

Grundlage für das Verhalten ist das Rollenverständnis beider beteiligten Parteien. Sowohl die Bibliothekarin als auch der Benutzer bringen Vorerfahrungen und Erwartungen an in eine

---

<sup>40</sup> Vgl. Weisbach, S. 125 ff.

Begegnung ein, die sie in ähnlichen Situationen bereits erfahren haben und auf die sie ihr jeweiliges Verhalten begründen. Störungen durch Rollenverhalten treten zum einen auf, wenn die Bibliothekarin aus Unsicherheit heraus versucht, eine überlegene Position zu übernehmen. In diesem Moment erinnert sie sich vielleicht an eine Situation, in der sie sich unterlegen fühlte, und aus diesem ungelösten inneren Konflikt heraus bemüht sie sich nun darum, das Gespräch unter ihrer Kontrolle zu behalten. Tritt ein Benutzer mit forschem, überlegenem Verhalten auf, versucht er damit, die Bibliothekarin zu verunsichern. Der Benutzer hat möglicherweise zuvor auf Behördengängen o.ä. negative Erfahrungen gemacht, die er nun in dem Gespräch mit der Bibliothekarin durch sein überlegenes Verhalten zu kompensieren sucht.

#### **4.2.3 Herunterspielen**

Indem die Bibliothekarin das Anliegen des Benutzers herunterspielt, versucht sie, eine überlegene Position einzunehmen und dem Benutzer klar zu machen, dass seine Argumente aussagemäßig und irrelevant sind. Der Benutzer spürt, dass er in seinem Bedürfnis nicht ernstgenommen wird und reagiert zunehmend gereizter.

Mit dem Herunterspielen von Aussagen des Benutzers riskiert die Bibliothekarin, dass die Kommunikation komplementär (s. Watzlawick 1.1) und damit konfliktreicher wird.

Eine Variante des Herunterspielens oder Nicht-Ernstnehmens ist es, Lebensweisheiten zum Besten geben.<sup>42</sup> Die Antwort „Das haben wir schon immer so gemacht!“ auf eine Frage oder einen Änderungsvorschlag hin, vermitteln dem Benutzer das Gefühl, mit seiner Idee höchst unwillkommen zu sein, und hinterlassen bei ihm den Eindruck, dass Benutzer in der Bibliothek nicht wirklich eine Rolle spielen.

---

<sup>41</sup> Vgl. Sträter, S. 55 ff.

<sup>42</sup> Vgl. Weisbach, S. 135

#### **4.2.4 Ausfragen**

Drückt sich der Benutzer in seinem Bedürfnis unklar aus, kann die Bibliothekarin u.U. damit beginnen, ihn auszufragen, um zu einer schnelleren Klärung zu kommen, entweder weil sie selbst unter Zeitdruck steht oder ungeduldig ist. Diese Fragen beziehen sich meist auf Überlegungen, die die Bibliothekarin während dem Zuhören bereits angestellt hat, d.h. es geht ihr nur noch um die Bestätigung ihrer Vermutungen.<sup>43</sup> Auch hier können Missverständnisse folgen und das Gespräch kann eskalieren.

#### **4.2.5 Vorwürfe machen**

Ist das Missverständnis vorgefallen oder befindet sich die Bibliothekarin mit dem Benutzer bereits in einem Konflikt, sind Vorwürfe der schlechteste Lösungsweg, um die Situation wieder in den Griff zu bekommen. Aussagen wie „Darüber hätten Sie sich im Klaren sein müssen!“ sollen der Bibliothekarin nur dazu verhelfen, sich selbst in eine dem Benutzer überlegene Position zu bringen.

Vorwürfe nehmen dem Benutzer viel Selbstvertrauen und Selbstachtung.<sup>44</sup> Beschließt ein Vorwurf das vorangegangene Konfliktgespräch, sollte die Bibliothekarin davon ausgehen, dass der Konflikt keineswegs gelöst ist. Reaktionen auf Vorwürfe sind meist Anpassung oder Trotz, die nur auf eine Gelegenheit warten, ausgelebt zu werden. Daher ist damit zu rechnen, dass die Bibliothek entweder einen Benutzer verloren hat oder dass der Benutzer zukünftig mit einer negativen Einstellung in die Bibliothek kommt und jede Gelegenheit zum Anlass nimmt, seine Aggression über das erfahrene Verhalten doch noch loszuwerden.

---

<sup>43</sup> Vgl. Weisbach, S. 139

<sup>44</sup> Vgl. Weisbach, S. 128



Auch das negative Bewerten eines Verhaltens oder einer Aussage („Ist das Ihr Ernst?!“) kommt etwa einem Vorwurf gleich und soll von der Bibliothekarin nach Möglichkeit unterlassen werden.

## 5.           **TRANSAKTIONSANALYSE**<sup>45</sup>

Ziel der Transaktionsanalyse ist es, sogenannte Ich-Zustände, die unbewusst agieren, bei sich und seinem Gesprächspartner wahrzunehmen und zu erkennen.

Nach Eric Bernes Erkenntnis gibt es drei „Ich-Zustände“ oder Persönlichkeitsinstanzen, in denen sich jeder Mensch befinden kann. Diese Zustände sind geprägt durch Normen, Wertvorstellungen und eigene Erfahrungen, und stellen eine Kombination von Gedanken, Gefühlen und Verhalten dar. Jeder Zustand kann - abhängig von der jeweiligen Situation - verhaltensbestimmend sein.<sup>46</sup>

Im Folgenden werden nun die Ich-Zustände und verschiedene Arten von Transaktionen nach E. Berne dargestellt.

### 5.1           **Die Ich-Zustände**

Die Ich-Zustände, in denen sich eine Person befinden kann, sind

- das Eltern-Ich                   (EL)
- das Erwachsenen-Ich           (ER)
- das Kindheits-Ich               (K)

#### 5.1.1       **Eltern-Ich**

Im Eltern-Ich sind alle Normen, Gebote und Verbote und entsprechende Reaktionen, aber auch Trost, Wärme und Wohlwollen verinnerlicht, die in der Kindheit erfahren wurden. Dadurch erhält das Eltern-Ich zwei Aspekte, es zeigt sich entweder in

---

<sup>45</sup> Vgl. Berne, S. 32 ff.

<sup>46</sup> Vgl. Zuschlag, S. 246

verurteilenden und moralisierenden oder fürsorglichen und wohlwollenden Verhaltensweisen.<sup>47</sup>

Reaktionen aus dem Eltern-Ich geschehen ohne Vorüberlegungen und Abwägung möglicher Konsequenzen, d.h. die Reaktionen erfolgen unbewusst und mehr oder weniger automatisch. Dadurch sind Transaktionen (Feststellungen, Fragen und Antworten) aus dem Eltern-Ich konfliktträchtig und zur Lösung eines Problems nicht geeignet.

Hier sei auch erwähnt, dass die meisten der oben genannten Gesprächsstörungen dem Eltern-Ich entspringen.<sup>48</sup>

### **5.1.2 Erwachsenen-Ich**

Das Erwachsenen-Ich setzt sich rational mit der Realität und eigenen Erfahrungen auseinander. Entscheidungen über das Handeln werden nicht unkontrolliert getroffen, sondern nach den Erfordernissen der Realität und nach überprüften Gefühlen. Das Erwachsenen-Ich wertet Impulse aus, die aus dem Eltern- und dem Kindheits-Ich kommen und überprüft diese auf ihre Angemessenheit.<sup>49</sup> Das Abwägen möglicher Verhaltenskonsequenzen geschieht mit Hilfe klärender Fragen (Was passiert, wenn.../ Welche Vor- oder Nachteile ergeben sich aus...). Somit bleiben Reaktionen aus dem Erwachsenen-Ich sachlich und konfliktarm.<sup>50</sup>

### **5.1.3 Kindheits-Ich**

Im Kindheits-Ich sind alle gefühlsmäßigen Reaktionen und z.T. in frühester Kindheit erworbenen Verhaltensweisen aufgehoben.

Dieser Zustand zeigt sich in drei Aspekten.<sup>51</sup>

---

<sup>47</sup> Vgl. Schulz v. Thun, S. 170

<sup>48</sup> Vgl. Weisbach, S. 125

<sup>49</sup> Vgl. Schulz v. Thun, S. 171

<sup>50</sup> Vgl. Zuschlag, S. 248

<sup>51</sup> ebd.

Das *natürliche und spontane* Kindheits-Ich sieht sich gelassen jeder Situation gegenüber.

Das *angepasste und unterwürfige* Kindheits-Ich drückt sich in Gehorsam aus und in dem Bemühen, sich möglichst unauffällig zu verhalten, während das *rebellische* Kindheits-Ich trotzig auf vorgegebene Normen reagiert.

## 5.2 Transaktionen

Nach Bernes Definition ist eine Transaktion „die Grundeinheit aller sozialen Verbindungen“<sup>52</sup>, oder anders formuliert, die Grundeinheit der Kommunikation.

Bei einer Transaktion kommunizieren die Ich-Zustände zweier Personen miteinander. Eine Transaktion kann verbal oder non-verbal sein. Sie kann aus einem Wort oder einem Satz, oder aber auch aus einem Blick oder einem Kopfnicken bestehen.

Ein Gespräch ist eine Kette von Transaktionen, in der die unterschiedlichen Ich-Zustände wahrgenommen werden können. Eine Aktion geschieht aus einem bestimmten Ich-Zustand heraus, die beim Gegenüber eine Reaktion ebenfalls in einem Ich-Zustand auslöst.

Der Ich-Zustand, in dem sich eine Person befindet, kann sich in einem Gespräch, unabhängig von dessen Dauer, mehrmals und sehr schnell zu einem anderen hin verändern.<sup>53</sup>

Es gibt drei Arten von Transaktionen:

- parallele Transaktionen
- überkreuzte Transaktionen
- verdeckte Transaktionen

---

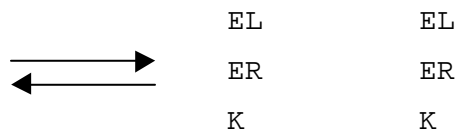
<sup>52</sup> Vgl. Berne, S. 32

<sup>53</sup> Vgl. Gamber, S. 71

### 5.2.1 Parallele Transaktionen

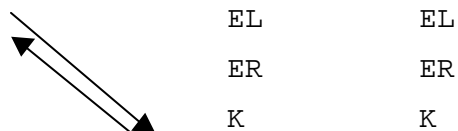
Parallele oder auch komplementäre Transaktionen sind die einfachsten Transaktionen, da der jeweilige angesprochene Ich-Zustand auch antwortet. Spannungen bleiben aus, die entsprechenden Reaktionen werden von beiden Seiten als zufriedenstellend erlebt. Werden in einem Gespräch ausschließlich parallele Transaktionen aus dem Erwachsenen-Ich (ER) verwendet, bleibt das Gespräch ein Informationsaustausch, das nicht mit Konflikten behaftet ist.

Beispiel: „Wo ist der Kopierer?“ „Hinter der zweiten Säule, von hier aus gesehen.“



Das Problem wird auf sachlicher Ebene gelöst.

Auch diagonale Transaktionen zwischen dem Eltern- und dem Kindheits-Ich bleiben konfliktfrei, wenn ein Gesprächspartner aus dem Eltern-Ich (EL) heraus das Kindheits-Ich (K) seines Gegenübers anspricht, und dieser entsprechend reagiert.

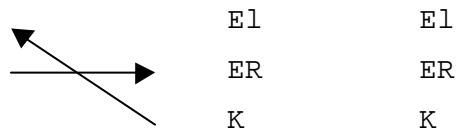


Zwar sind parallele Transaktionen auf der Eltern- und Kindheits-Ich-Ebene konfliktarm, jedoch ist ein sachlicher Informationsaustausch nicht möglich. Um das Gespräch erfolgreich weiterzuführen, ist ein Wechsel auf die Erwachsenen-Ich-Ebene vonnöten.<sup>54</sup>

### 5.2.2 Überkreuzte Transaktionen

Überkreuzte Transaktionen treten dann auf, wenn die erwartete Reaktion des Gegenübers ausbleibt. Ein Gesprächspartner trifft eine Aussage aus dem Erwachsenen-Ich heraus und erwartet eine entsprechende Antwort. Antwortet der Partner jedoch aus dem

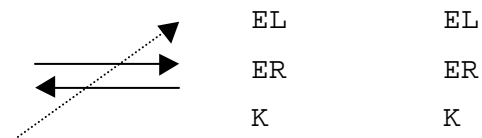
Kindheits-Ich heraus, entstehen negative Spannungen und Missverständnisse sind vorprogrammiert.



In diesem Fall kann die Situation dadurch entschärft werden, indem der Zustand, in dem sich der Partner befindet (dem Kindheits-Ich), als solcher erkannt und entsprechend (aus dem Kindheits- oder Eltern-Ich heraus) reagiert wird. Überkreuzte Transaktionen sind dann vorteilhaft, wenn ein Wechsel auf die Erwachsenen-Ich-Ebene notwendig wird (vgl. diagonale Transaktionen, 5.2.1).

### 5.2.3 Verdeckte Transaktionen

Manchmal hat eine Transaktion eine verdeckte psychologische Seite, sie ist sozusagen eine Transaktion mit „doppeltem Boden“.<sup>55</sup> Hier meinen die Gesprächspartner indirekt etwas anderes, als sie tatsächlich verbal ausdrücken.



Verdeckte Transaktionen haben Unsicherheit und Missverständnisse auf seitens des Gesprächspartners zur Folge. Häufig wird die verbale Aussage jedoch mit einem non-verbale Signal begleitet, das nicht mit der Aussage übereinstimmt.<sup>56</sup> Diese Inkongruenz wird allerdings vom Gesprächspartner wahrgenommen und er reagiert entsprechend darauf. Das Gespräch bleibt unbelastet, wenn der Gesprächspartner nachfragt, wie die Aussage, Frage oder Feststellung gemeint war.

<sup>54</sup> Vgl. Zuschlag, S. 254

<sup>55</sup> Vgl. Zuschlag, S. 253

<sup>56</sup> Vgl. Gamber, S. 75

Zusammengefasst betrachtet bietet die Transaktionsanalyse die Möglichkeit, kritische Gesprächsmomente rechtzeitig wahrzunehmen und zu entspannen, das Gesprächsklima kann also beeinflusst werden. Sind die verschiedenen Ich-Zustände einmal bewusst gemacht, besteht die Chance, Verhaltensalternativen zu erkennen und in der Praxis umzusetzen. Für Schulz von Thun ist die Transaktionsanalyse „ein...Instrument, das uns die Augen öffnen kann für das, was sich zwischen zwei Menschen auf der Beziehungsebene abspielt.“<sup>57</sup>

Schließlich soll jedoch noch verdeutlicht werden, dass die Transaktionsanalyse nicht dazu dienen soll, andere Menschen zu manipulieren, indem etwa ein bestimmter Ich-Zustand eingesetzt wird, um den anderen zur gewünschten Reaktion zu bringen.

---

<sup>57</sup> Vgl. Schulz v. Thun, S. 169

## **6. BEISPIELE FÜR KONFLIKTE AUS DEM BIBLIOTHEKSALLTAG**

Die im folgenden dargestellten Beispiele und die vorgeschlagenen Lösungsmöglichkeiten stellen jeweils eine einzelne Situation dar und können nicht als allgemeines Rezept zur Lösung eines Konfliktes betrachtet werden.

Der Verlauf eines Konfliktes ist nicht vorhersehbar, noch läuft er nach festgelegten Regeln ab.

Außerdem ist es durchaus möglich, dass die Konflikte, aufgrund der vergleichsweise geringen Berufserfahrung der Verfasserin, nicht realistisch eingeschätzt und falsch beurteilt werden.

### **6.1 Probleme durch Benutzer**

#### **6.1.1 Die Regelung, Taschen einzuschließen**

Ein Benutzer ist in großer Eile und kommt in die Bibliothek, um sich ein Buch auszuleihen, von dem er den Titel kennt und auch genau weiß, wo er es finden kann. In dieser Bibliothek werden die Benutzer auch in der Benutzungsordnung darum gebeten, ihre mitgebrachten Taschen einzuschließen. Da es der Benutzer in diesem Beispiel aber sehr eilig hat, will er sich nicht lange mit dem Einschließen seiner Tasche aufhalten und läuft zielsicher und mit seiner Tasche unter dem Arm auf sein Regal zu.

Ruft ihm in diesem Fall die Bibliothekarin zu, dass er erst seine Tasche einschließen muss, auch wenn er es noch so eilig hat, schließlich sei es Vorschrift der Bibliothek, die für alle Benutzer gilt, kann sie damit rechnen, dass sie einen Konflikt geradezu herausfordert. Die Bibliothekarin kann die Situation jedoch von Anfang an im Griff haben, wenn sie dem Benutzer anbietet, seine Tasche an der Verbuchungstheke abzugeben, solange er sein Buch holt.



### 6.1.2 OPAC-Problem

Ein Benutzer tritt mit gereizter Stimme an die Bibliothekarin heran und sagt: „Ihr OPAC ist viel zu kompliziert!“

Wichtig ist nun, dass die Bibliothekarin diese Aussage nicht als Affront gegen sie versteht, etwa, dass es allein ihre Schuld sei oder dass sie schleunigst etwas verändern soll. Vielmehr sollte sie versuchen, auf die verschiedenen Seiten dieser Nachricht und damit auf den Benutzer einzugehen. Nimmt sie die Nachricht nicht persönlich, kann sie bald feststellen, dass der Benutzer

- der Bibliothekarin auf der Sachseite schlicht mitteilt, dass der OPAC schwer verständlich ist
- auf der Selbstoffenbarungsseite zugibt, dass ihm der OPAC Schwierigkeiten bereitet
- die Bibliothekarin über die Botschaft auf der Beziehungsseite um Hilfe bittet und er daher
- in seiner Aussage den Appell „Helfen Sie mir!“ mitschwingen lässt.

### 6.1.3 „Haben Sie noch immer keine neuen Pop-CDs?!“<sup>58</sup>

Diese Anklage gibt es in den verschiedensten Varianten. Die CDs lassen sich ohne viel Nachzudenken durch CD-ROMs, Besteller etc. ersetzen.

Ähnlich wie im vorherigen Fall gilt es, um einen Konflikt nicht zu provozieren, zunächst die vier Seiten der Nachricht herauszuhören.

- Die Feststellung auf der Sachseite lautet: Es fehlen neue Pop-CDs.
- Die Selbstoffenbarungsanteile zeigen die Enttäuschung des Benutzers, der bei seinem Bibliotheksbesuch zu diesem Zeitpunkt neue CDs erwartet oder sich erhofft hatte.

---

<sup>58</sup> Vgl. Gassner, S. 722

- Aus dieser Enttäuschung heraus entsteht auf der Beziehungsseite der Eindruck der Geringschätzung der Bibliothekarin, die er angesprochen hat,
- und daher lautet sein Appell, endlich neue CDs zu kaufen.

Auch wenn die Bibliothekarin diese Aufforderung an demselben Tag nicht mehr zum ersten Mal hört, sollte sie dennoch das Verständnis aufbringen, dem Benutzer zuzuhören, ihm mitteilen, dass es ihr leid tut, ihn in seinen Erwartungen enttäuschen zu müssen und ihm die Gründe darlegen, warum er in der nächsten Zeit nicht mit neuen Pop-CDs rechnen kann. So wird es vielleicht möglich, dass der Benutzer nicht verstimmt die Bibliothek verlässt.

#### **6.1.4      Lärm**

Bei dem bereits in Kapitel 1.2 angesprochenen Problem des Geräuschpegels in der Bibliothek, gehen dem Benutzer und der Bibliothekarin sicher bald das Verständnis aus.

Dieser Konflikt hat eine bibliothekspolitische bzw. eine raumgestalterische Komponente, die auch nicht im Konfliktgespräch gelöst werden kann. Das Lärmproblem lässt sich auf Dauer nur lösen, in dem ausgewiesene Ruhezonen eingerichtet werden, räumlich getrennt von dem Bereich, aus dem der Lärm nicht wegzudenken ist (Kinder- und Jugendbereich). So kann sich der Benutzer zurückziehen, der in Ruhe arbeiten will und gleichzeitig werden die Kinder und Jugendliche in ihrer Begeisterung nicht eingeschränkt, wenn sie zusammen ein Spiel spielen oder im Internet surfen.

#### **6.1.5      „Amoklauf“**

Ein vor allem aus Universitätsbibliotheken bekanntes Beispiel für einen Konflikt ist das nicht Vorhandensein eines dringend benötigten Buches. Vor allem kurz vor Klausuren sind Studenten besonders aggressiv, wenn das von ihnen nicht zu entbehrende

Lehrbuch ausgeliehen oder vorgemerkt oder gar nicht in der Lehrbuchsammlung aufzufinden ist. Und nicht selten treten sie wutschnaubend vor die Bibliothekarin, um ihr die Meinung zu sagen. In diesem Fall ist es besonders schwierig, die Ruhe zu bewahren, weil die Bibliothekarin sich mit großer Wahrscheinlichkeit persönlich angegriffen fühlt. Der erste Schritt, um die Situation zu entspannen, ist es, dem Benutzer freien Raum zu geben, sich seinem Ärger Luft zu machen und ihn dabei vor allem nicht zu unterbrechen (vgl. Kapitel 3.2 Gesprächstechniken). Erst dann wird es möglich, nachzufragen, um welches Buch es sich handelt, warum es genau dieses eine Buch sein muss, bevor dann über alternative Literatur nachgedacht und danach gesucht werden kann.

#### **6.1.6 Das Bestseller-Problem**

Ähnlich aggressives Verhalten wird bei Benutzern hervorgerufen, die den Bestseller, der bereits in aller Munde ist und heftig diskutiert wird, entweder noch immer nicht in ihrer Bibliothek vorfinden oder sich auf eine bereits lange Liste mit Vormerkungen setzen lassen müssen. Hier ist es ebenso notwendig, dass der Benutzer seinem Ärger Luft machen kann. Das soll nicht heißen, dass ihm dabei gleichzeitig die Freiheit eingeräumt wird, ausfällig oder beleidigend zu werden. Bei diesem Verhalten lassen sich ungelöste innere Konflikte seitens des Benutzers vermuten, die nicht in der Bibliothek und schon gar nicht von der Bibliothekarin gelöst werden können. In diesem Fall liegt die Herausforderung für die Bibliothekarin darin, das ausfällige Verhalten des Benutzers nicht auf ihre Person zu beziehen und sich selbst einen ungelösten Konflikt zu schaffen.

Lassen wir diesen Extremfall außen vor, wird der Benutzer, nachdem er seine Meinung gesagt hat, wissen wollen, warum dieser Bestseller nicht in mehreren Exemplaren angeschafft wird. Seiner Meinung nach wäre es doch abzusehen, welches Buch Aufsehen erregt und darauf müsse die Bibliothek doch entsprechend reagieren.

Unter Umständen kann es riskant sein, dem Benutzer zu erläutern, dass ein Buch, nur weil es ein Bestseller ist, nicht gleich von besonderem literarischem Wert ist. Der Benutzer kann diese Erklärung als Kritik an seinem literarischen Verständnis auslegen und entsprechend ungehalten reagieren.

Wenn der Benutzer dennoch den Bestseller vormerken will, sollte die Bibliothekarin ihn auf jeden Fall darauf aufmerksam machen, dass er sich auf eine lange Wartezeit einstellen muss, und dass sich zu dem Zeitpunkt, zu dem er den Bestseller in seinen Händen hält, die Diskussion oder das Aufsehen darum vielleicht wieder gelegt hat.

Damit der Benutzer die Bibliothek nicht nur unzufrieden verlässt, bleibt zu überlegen, wie ihm die Bibliothekarin entgegenkommen kann. Es ist eine Überlegung wert, ob nicht im Vorfeld Leseproben erstellt werden können, die zusammen mit unterschiedlichen Rezensionen an die Benutzer herausgegeben werden können.

Eine weitere Alternative ist es, darüber nachzudenken, ob nicht kurzfristig eine Lesung zu dem Bestseller organisiert werden kann, der eine Diskussion folgt.

Schließlich kann die Bibliothekarin den Benutzer auf die möglicherweise bereits schon erschienenen Werke eines Autors oder einer Autorin hinzuweisen, um ihm die Wartezeit zu verkürzen und ihm einen Eindruck über den Schreibstil des Verfassers oder der Verfasserin zu verschaffen.

Sicher ist, dass der Benutzer jedes Entgegenkommen der Bibliothekarin positiv werten wird und seine Enttäuschung vielleicht etwas gemildert wird.

Schließlich muss jedoch angemerkt werden, dass es an Unmöglichkeit grenzt, alle Benutzer rundum zufrieden stellen zu wollen.

### **6.1.7 Essen und Trinken in der Bibliothek**

Essen und Trinken ist mehr oder weniger in den meisten Bibliotheken untersagt und diese Regel wird, wie alle anderen Vorschriften, hin und wieder gebrochen.

Gerät eine Bibliothekarin in die Situation, dass sie einen Benutzer essend oder trinkend in der Bibliothek antrifft, sollte sie auf jeden Fall vermeiden, aus ihrem Eltern-Ich heraus reagierend auf den Benutzer zuzugehen und zu sagen: "Hier drin ist Essen und Trinken nicht erlaubt!".

Positiver wäre es, den Benutzer freundlich auf die Regelung hinzuweisen, etwa: „Ich muss sie leider darum bitten, Ihr Getränk/Ihren Imbiss im Foyer auszutrinken/zu beenden. Essen und Trinken können wir in der Bibliothek nicht erlauben.“

Hinweisschilder in der Bibliothek, dass dergleichen nicht gestattet ist, können in dieser Situation unterstützend wirken, da die Bibliothekarin lediglich auf das Schild hinweisen und nicht mit der Benutzungsordnung argumentieren muss.

### **6.1.8 Mahngebühren**

Ein Benutzer ist ungehalten darüber, dass er Mahngebühren zahlen soll. Sein Argument ist, er habe kein Schreiben erhalten. Der Benutzer wird nicht lockerlassen, sein Ziel ist es, die Gebühren erlassen zu bekommen.

Auch hier ist der erste Schritt für die Bibliothekarin, den Benutzer ausreden zu lassen und herauszuhören, warum er so verärgert ist. Es wäre zum Beispiel möglich, dass er gerade einen Strafzettel bekommen hat und sich deswegen so empört, weil er mit den Mahngebühren nicht noch eine zweite Zahlung an die Stadt leisten will. Die Bibliothekarin sollte dem Benutzer klar signalisieren, dass sie ihm zuhört, indem sie etwa sagt: „Ich verstehe Ihren Ärger.“

Bevor sie vorschnell die Gebühren erlässt, kann die Bibliothekarin im nächsten Schritt überprüfen, ob eventuell ein Irrtum vorliegt, und die angemahnten Medien bereits im Regal

stehen. Dadurch kommt sie dem Benutzer entgegen und dieser erfährt, dass man sein Anliegen ernst nimmt.

Liegt kein Irrtum vor, so kann die Bibliothekarin gegebenenfalls auf die Benutzungsordnung zurückgreifen und dem Benutzer erklären, dass die Mahnung fällig wird mit dem ersten Tag nach Ende der Ausleihfrist. Mit seiner Unterschrift hat der Benutzer sich damit einverstanden erklärt, seine ausgeliehenen Medien rechtzeitig zurückzugeben oder im anderen Fall Mahngebühren in Kauf zu nehmen.

Die Bibliothekarin bleibt entgegenkommend, wenn sie sich weiterhin um den Benutzer bemüht. „Diesen Ärger möchte ich Ihnen künftig ersparen und Sie auf die verschiedenen Möglichkeiten der Verlängerung Ihrer ausgeliehenen Medien hinweisen...“.

#### **6.1.9 Diebstahl**

Diebstahl ist zunächst ein unverbuchtes Ausleihen von Medien, denn Diebstahl bedeutet als solcher, dass eine Absicht dahinter steht. Die Bibliothekarin gerät in Beweisnot, wenn sie versucht, diese Absicht nachzuweisen. Diebstahl bleibt ein heikler Fall und kann die Bibliothekarin in eine sehr unangenehme Situation bringen. Selbst wenn er begründet ist (die Sicherungsanlage schlägt beim Verlassen des Benutzers an), sollte der Eindruck vermieden werden, dass ein Diebstahlverdacht vorliegt. Schlägt die Sicherungsanlage an, sollte die Bibliothekarin den Benutzer freundlich darum bitten, zur Verbuchungstheke zurückzukehren und seine Medien nochmals verbuchen zu lassen.

Für extreme Situationen ist es eine Überlegung, ob die Bibliothek in der Benutzungsordnung festhält, dass das Personal auch ohne konkreten Verdacht berechtigt ist, Routinekontrollen durchzuführen.

Unterstützend hilft auch der Hinweis am Eingang zur Bibliothek, dass mitgebrachte Taschen in den dafür vorgesehenen Schränken eingeschlossen werden sollen.

#### **6.1.10 Alkohol und Drogen**

Wenn Alkohol- oder Drogenkonsum Anlass zu einem Konflikt geben, bleibt der Handlungsrahmen für die Bibliothekarin begrenzt. Gassner<sup>59</sup> rät hier, sich bereits im Vorfeld mit fachlicher Hilfe abzusprechen und bis zu deren Eintreffen die betreffende Person zu beruhigen und hinzuhalten.

Es ist in Bibliotheken schon durchaus vorgekommen, dass die abschließbaren Garderobenschränke oder -fächer als Drogenumschlagplatz missbraucht wurden. Hält man es in der Benutzungsordnung fest, dass nach Schließung der Bibliothek am Abend die noch verschlossenen Schränke oder Fächer vom Bibliothekspersonal geöffnet werden, so erlaubt dies, die Situation bei gegebenem Verdacht zu überprüfen.

#### **6.1.11 Soziale Außenseiter**

Hin und wieder kommt es auch vor, dass sich Obdachlose vor allem auch in der kalten Jahreszeit in Bibliotheken aufhalten. Ihre bloße Anwesenheit ist noch lange kein Grund, sie aus der Bibliothek zu weisen, denn in diesem Moment sind sie Benutzer der Bibliothek.

Es kann natürlich vorkommen, dass sich andere Benutzer zum Beispiel durch unangenehme Körpergerüche gestört fühlen und sich bei der Bibliothekarin beschweren. In diesem Fall sollte sich die Bibliothekarin nicht scheuen, auf die betreffende Person zuzugehen und in einem Gespräch den Sachverhalt darlegen und eventuell um einen Besuch des Volksbades zu bitten. Das Gespräch sollte auch nach Möglichkeit unter vier Augen, auf jeden Fall nicht vor allen Benutzern stattfinden.

---

<sup>59</sup> Vgl. Gassner, S. 724

### **6.1.12 Psychisch labile oder geistig kranke Personen**

Während einer ihrer Praktika erfuhr die Verfasserin, dass es durchaus vorkommt, dass psychisch labile oder geistig kranke Menschen zu therapeutischen Zwecken aus dem nahegelegenen Institut in die Stadtbibliothek geschickt werden. Die Aufgabe, die sie zu bewältigen haben, ist es überwiegend, eine Frage am Auskunftstisch zu stellen. Stellt sich das erhoffte Erfolgserlebnis nach der Erfüllung der Aufgabe nicht ein, fällt es ihnen sehr schwer, ihr Verhalten zu kontrollieren.<sup>60</sup>

Ähnlich wie beim Alkohol- und Drogenkonsum ist es ratsam, sich im Vorfeld mit einer dritten Instanz (einem Arzt oder gegebenenfalls mit einem Mitarbeiter des Instituts) abzusprechen, um in Extremsituationen kompetent handeln zu können.

## **6.2 Kleine Typologie**

Um sich generell auf Konfliktsituationen vorzubereiten, ist es u.U. hilfreich, sich die unterschiedlichen Charaktere der Benutzer zu verdeutlichen. Das soll nicht bedeuten, dass hier Menschen in verschiedene Schubladen gesteckt werden. Eine derartige Typologie ist lediglich eine Hilfskonstruktion, die auf Verhaltensweisen beruht, die gehäuft vorkommen und nicht als persönliche Eigenschaften gewertet werden.

Im Anschluss an die verschiedenen Konfliktsituationen soll daher eine kurze Typologie der Benutzer aufgestellt werden und es werden Vorschläge gemacht, die den Umgang mit den Benutzern etwas erleichtern.

---

<sup>60</sup> Vgl. Bunke, S. 739



### **6.2.1 Die Kontaktsuchenden**

Die Kontaktsuchenden sind Personen, die eine belanglose Frage am Auskunftstisch oder zwischen den Regalen als Anlass nehmen, um ein Gespräch zu führen, das jedem bibliothekarischen Inhalt völlig entbehrt. Diese Gespräche nagen an der Geduld der anfangs noch freundlichen Bibliothekarin und führen dazu, dass sie die Flucht ergreift, sobald der Benutzer wieder die Bibliothek betritt. Ein Ausweg aus der Situation ist es für die Bibliothekarin, wenn sie dem Benutzer freundlich klarmacht, dass sie nun zu ihrer Tätigkeit zurückkehren muss: „Es tut mir leid, Sie an dieser Stelle unterbrechen zu müssen, ich muß mich nun um die anderen Benutzer am Auskunftstisch kümmern...“

### **6.2.2 Die Verwöhnten**

Es gibt verwöhnte anspruchsvolle Benutzer, die von der Bibliothekarin mehr als nur eine Dienstleistung erwarten, vielmehr wünschen sie sich einen persönlichen Service und reagieren mit Unverständnis, wenn sie etwa Mahngebühren zahlen oder verstehen sollen, dass Medien aus dem Präsenzbestand auch nicht im Ausnahmefall ausgeliehen werden. Diese Benutzer denken und handeln vor allem aus ihrem Kindheits-Ich („Ich bezahle keine Mahngebühren!“) und erwarten eine entsprechende Reaktion von der Bibliothekarin.

Als besonders anspruchsvoll fallen oft Schüler auf, die Material für ein Referat benötigen, aber enttäuscht sind, wenn ihnen die Bibliothekarin nicht die fertige Arbeit vorlegt.

### **6.2.3 Die Überlegenen**

Manche Benutzer, treten besonders überlegen auf.

Wie bereits in den vorangegangenen Kapiteln erwähnt, kann die Bibliothekarin davon ausgehen, dass der Benutzer dieses

Verhalten an den Tag legt, weil er versucht, mangelndes Selbstbewusstsein zu kompensieren oder weil er negative Vorerfahrungen gemacht hat, die er jetzt „heimzahlen“ will. Hier ist es vor allem wichtig, dass sich die Bibliothekarin zum einen nicht einschüchtern lässt, zum anderen aber auch versucht, ein gewisses Maß an Höflichkeit zu bewahren. Sie riskiert eventuell, dass der Benutzer auch noch ausfällig wird.

#### **6.2.4 Die Ungeduldigen**

Den Ungeduldigen kann nichts schnell genug gehen. Die Schlange vor der Verbuchungstheke oder die Dauer einer Recherche kann sie völlig in Rage bringen. Wichtig ist es dann, dass sich die Bibliothekarin selbst nicht aus der Ruhe bringen lässt und vor allem nicht den Fehler begeht, den Ungeduldigen bevorzugt zu behandeln, weil dieser Druck macht.

#### **6.2.5 Die Aggressiven**

Der Umgang mit aggressiven oder zornigen Benutzern ist deshalb schwierig, weil die Bibliothekarin besonders auf ihr Verhalten und auf ihre Worte achten muss, damit die Situation nicht eskaliert. Die Gründe, warum ein Benutzer aggressiv ist, haben in den seltensten Fällen mit der Bibliothekarin zu tun. Vielmehr kann sie davon ausgehen, dass der Benutzer das Gespräch (das Verhalten, die Worte) dazu benutzt, um seine vielleicht seit längerem angestauten Aggressionen aus seinem Privatleben abzubauen, auch wenn seine Probleme damit sicher nicht gelöst sind.

Vor diesem Hintergrund wird es der Bibliothekarin möglich, den Benutzer ausreden zu lassen, auch wenn er nur eine Behauptung nach der anderen aufstellt. Die Erfahrung, dass die Bibliothekarin ihm zuhört, kann eventuell sehr zur Entspannung der Situation beitragen.

### **6.2.6 Die Vorwurfsvollen**

Und es gibt die *Vorwurfsvollen*, die sich permanent beschweren. Diese machen der Bibliothekarin das Leben schwer, weil sie es immer besser wissen. Die Bibliothekarin muss einsehen, dass die Vorwurfsvollen nie zufriedengestellt werden können. So kann sie es vermeiden, dieses Verhalten persönlich zu nehmen und schafft es trotzdem freundlich und höflich zu bleiben.

## **6.3 Probleme durch die Bibliothekarin**

Nachdem nun einige Probleme dargestellt wurden, die durch die Benutzer entstehen, soll nun auch die Bibliothekarin selbst kurz betrachtet werden. Denn so wie die Benutzer bringen auch sie eventuell ungelöste innere Konflikte mit in ihre Tätigkeit. Diese inneren Konflikte müssen nicht unbedingt nur aus dem Privatleben herrühren, auch einige betriebliche Umstände können die Konflikte hervorgerufen haben.

### **6.3.1 Vorerfahrung**

Zunächst einmal ist es durchaus wahrscheinlich, dass die Bibliothekarin durch negative Vorerfahrungen mit anderen Benutzern geprägt ist. Möglicherweise konnte sie Konfliktsituationen für sich nicht zufriedenstellend lösen. So wird sie sich an diese Situationen immer mit einem unangenehmen Gefühl erinnert fühlen, sobald sie einen Benutzer als schwierig empfindet.<sup>61</sup>

---

<sup>61</sup> Vgl. Müller, S. 77

### **6.3.2 Aufgabenverteilung im Betrieb und die Folgen**

Es steht außer Frage, dass das Betriebsklima in der Bibliothek eine große Rolle für das Befinden der Mitarbeiter spielt.

Von den unterschiedlichen Faktoren, die auf das Betriebsklima Einfluss nehmen, werden hier einige im Zusammenhang mit der Bibliothekarin dargestellt.

Natürlich ist nicht allein die Aufgabenverteilung ausschlaggebend für das Betriebsklima. Neben der Persönlichkeit der Führungsperson und ihr Umgang mit dem Personal, spielen auch die inneren Konflikte aus dem Privatleben sowohl der Führungsperson als auch der Mitarbeiter eine große Rolle. Diese sollen an dieser Stelle jedoch nicht weiter ausgeführt werden. Das Anliegen ist es lediglich, darauf hinzuweisen, dass Konflikte mit den Benutzern nicht nur in deren Verhaltensweisen zu begründen sind, sondern auch das Personal betreffen.

Geschieht die Aufgabenverteilung nicht in ständiger Rücksprache mit dem betreffenden Personal, kann es u.U. passieren, dass sich die Bibliothekarin unter- oder überfordert fühlt.

Unter- oder Überforderung wirkt sich auf die Arbeitsmotivation aus, ebenso auf den Umgang mit den Kollegen und den Benutzern.

Eine weitere Folge der unter- oder Überforderung ist es, dass nicht nur die Arbeitsmotivation nachlässt, auch findet sich die Bibliothekarin stets in einer Stress-Situation, und permanenter Stress führt früher oder später zu Krankheitsausfall.

Die mögliche ungerechte Aufgabenverteilung kann jedoch auch noch andere Wege nehmen. Zum einen spiegelt die Aufgabenverteilung die Hierarchie in der Bibliothek wider, zum anderen kann sie der Anlass zu Neid innerhalb des Kollegiums führen.

Ist der Neid einmal entstanden, wird er nicht offen ausgetragen, sondern schwelt vor sich hin und kommt nur in Konfliktsituationen zum Tragen, da der Neid als persönlicher innerer Konflikt weitere Konflikte auslöst. Vor allem der

unterschwellige, von niemandem erwähnte Neid trägt zur Vergiftung des Betriebsklimas bei.

Diese Konflikte beeinflussen das Verhalten und die Emotionen der Bibliothekarin während der Arbeitszeit, d.h. die Bibliothekarin ist vielleicht schon gereizt, wenn sie zu Dienstbeginn in die Bibliothek kommt. Trifft sie dann auf einen Benutzer, der sich weigert, seine Mahngebühren zu bezahlen, wird sie wenig Geduld aufbringen können und sehr unfreundlich reagieren und damit weitere Konflikte auslösen.

Schluss

## **SCHLUSS**

Mit der vorliegenden Diplomarbeit wird versucht darzustellen, dass ein geringes Maß an psychologischem Grundwissen oder Hintergrundwissen über menschliche Verhaltensweisen mit zu den Kenntnissen einer Bibliothekarin gehören sollte.

Neben den klassischen bibliothekarischen Fähigkeiten verhelfen schon wenige Einblicke in die Psychologie zu mehr Verständnis der Verhaltensweisen der Benutzer und erleichtern eine zufriedenstellende Konfliktlösung für beide Seiten.

Die Vermittlung von psychologischen Kenntnissen wäre sowohl in der Aus- als auch in der Fortbildung zu realisieren, in dem bereits während dem Studium Einblicke in dieses Themengebiet gewährleistet und dem Personal entsprechende Fortbildungen angeboten werden. Dabei sollte das Fortbildungsangebot gleichermaßen für Bibliothekarinnen und z.B. Verbuchungskräfte gelten, da auch die Verbuchungskräfte mit einer großen Anzahl Konflikte umgehen müssen (vgl. Mahngebühren, einzuschließende Taschen u.ä.).

Wo Menschen mit unterschiedlichen Interessen aufeinander treffen, bleiben Konflikte nie aus und können damit auch nicht endgültig aus der Bibliothek geschaffen werden. Jedoch bietet die Psychologie einige Hilfsmittel, die Konflikte zwischen Benutzer und Bibliothek nicht mehr zum Problem, sondern zu einer Herausforderung im Bibliotheksalltag zu machen.

**LITERATURVERZEICHNIS**

**Bachmair**, Sabine [u.a.]:

Beraten will gelernt sein : Ein Übungsbuch für Anfänger und Fortgeschrittene. - 3. Aufl. - Weinheim; Basel : Beltz, 1985

**Berne**, Eric:

Spiele der Erwachsenen. - Reinbeck bei Hamburg : Rowohlt, 1994

**Brehm**, Sharon S. [u.a.]:

Social Psychology. - 4th ed. - Boston ; New York : Houghton Mifflin, 1999

**Bron**, Jaap:

Schwierige Kunden? Gibt es nicht! - Wien : Signum-Verl., 1998

**Bunke**, Christa:

„Wozu sind Sie schließlich da...“: wie es im Alltag einer großen Bibliothek mitunter zugeht. - In: Buch und Bibliothek 52 (2000) 12, S. 737-740

**Gamber**, Paul:

Kundenbeschwerden und Reklamationen konfliktfrei behandeln : Methoden, Tips und Übungen für einen besseren Umgang mit schwierigen Kunden. - Renningen-Malmsheim : expert-Verl., 1997

**Gassner**, Burghard:

Ursachen erkennen, Signale richtig deuten : über den Umgang mit schwierigen Besuchern in der Bibliothek. - In: Buch und Bibliothek 52 (2000) 12, S. 718-724

**Gommlich**, Florian ; Tieftrunk, Andreas:

Mut zur Auseinandersetzung: Konfliktgespräche. - Niedernhausen/Ts. : Falken, 1999

**Heyde, Konrad:**

Bibliotheksbau : Theken im Wandel. - Berlin: Deutsches Bibliotheksinstitut, 1999, (Arbeitshilfen), S. 7-14

**Huesmann, Anna-Maria:**

Erfolgreich und differenziert kommunizieren : Aspekte zwischenmenschlichen Umgangs. - In: Buch und Bibliothek 52 (2000) 12, S. 741-746

**Ibelgaufts, Renate:**

Körpersprache wahrnehmen, deuten, anwenden. - Augsburg : Augustus, 1997

**Müller, Rolf E.:**

Betriebsklima und Betriebserfolg : die zwischenmenschlichen Beziehungen im Betrieb. - Stuttgart : Taylorix Fachverlag, 1972

**Schulz von Thun, Friedemann:**

Miteinander reden 1 : Störungen und Klärungen. - Sonderausg. - Reinbek bei Hamburg : Rowohlt, 2001

**Sträter, Hans:**

Beratungsinterviews : Praxis der Auskunft und Beratung in Bibliotheken und Informationsstellen. - Bad Honnef : Bock und Herchen, 1991

**Watzlawick, Paul [u.a.]:**

Menschliche Kommunikation. - 4., unveränd. Aufl. - Bern [u.a.] : Huber, 1974

**Weisbach, Christian-Rainer:**

Professionelle Gesprächsführung : Ein praxisnahes Lese- und Übungsbuch. - 4. Aufl. - München : dtv, 1999

**Zimbardo, Philip G. ; Gerrig, Richard J.:**

Psychologie. - 7. Aufl. - Berlin [u.a.] : Springer, 1999



**Zuschlag**, Berndt; Thielke, Wolfgang:

Konfliktsituationen im Alltag: Ein Leitfaden für den Umgang mit Konflikten in Beruf und Familie. - 3. Aufl. - Göttingen : Verlag für angewandte Psychologie, 1998