

Verstehen und Verständnis: Techniken und psychologische Aspekte des Gesprächs in Auskunft und Beratung*

Menschliche Kommunikation ist so unvollkommen wie die Menschen selbst. Die ideale Kommunikation bleibt immer ein Konstrukt, an das bestenfalls eine Annäherung möglich ist. Beide Interaktionspartner, Bibliothekar und Nutzer, haben unterschiedliche Erwartungen, die nie vollständig erfüllbar sind (Vgl. Gassner, Burghard: «Ursachen kennen, Signale richtig deuten». BuB, 52. Jg. 2000 (12), S. 718–724). Grundlagen der Psychologie und die Anwendung von Gesprächstechniken können helfen, die Interaktion zwischen Bibliothekar und Nutzer positiv zu beeinflussen. Das dreibändige Standardwerk der Kommunikationspsychologie «Miteinander Reden» von Friedemann Schulz von Thun ist daher Pflichtlektüre für alle, die sich umfassend mit generellen Kommunikationstechniken und dem eigenen Kommunikationsstil auseinandersetzen möchten.

Der Dreh- und Angelpunkt einer Auskunftssuche ist es, zu verstehen, was ein Auskunftsuchender meint. Häufig werden Aspekte ausser Acht gelassen, die »zwischen den Zeilen« stehen. Die ganzheitliche Einschätzung von fragendem Nutzer und Situation ist – auch bei (scheinbar) gleichem Frageinhalt – immer individuell vorzunehmen und hat Konsequenzen für die Antwort und ihre Vermittlung.

Empathie und positive Wertschätzung

Um sich bewusst auf die eher passive und eher rezeptive Rolle an der Auskunft einzulassen, helfen zunächst folgende Schritte, die eigenen Antennen «auf Empfang» zu stellen:

- Blickkontakt, kurze offene Einschätzung der Person
- Konzentration auf den Fragestellenden, innere Sammlung, «Achtsamkeit»
- Ausschalten oder zumindest Minimieren von Störfaktoren
- Angelehnt an die klientenzentrierte Beratung nach Rogers sind die drei folgenden Eigenschaften des «Beraters» (= Fragenden) als zentral für das erfolgreiche Auskunfts-

und Beratungsinterview anzusehen: **Vgl. Sträter, Hans: Beratungsinterviews. Praxis der Auskunft und Beratung in Bibliotheken und Informationsstellen, Bad Honnef 1991, S. 28 ff.**

- Empathie
- Echtheit, Offenheit und Kongruenz mit sich selbst, transparentes und eindeutiges Verhalten dem Fragenden gegenüber
- emotionale Wärme und Wertschätzung

Konzept des aktiven Zuhörens

Als Kommunikationstechnik spielt das Zuhören eine Schlüsselrolle – die richtige Art der Rückmeldung ebenfalls. Das Konzept des aktiven Zuhörens ist komplex, erfordert sehr viel Übung und zeichnet sich durch folgende Eigenschaften aus: Nach Huesmann, Anna-Maria: «Erfolgreich und differenziert kommunizieren». BuB, 52. Jg. 2000 (12), S. 741–746., hier S. 744 und Gassner, a. a. O., S. 722.

- Geduld beim Zuhören und Ausredenlassen; vor allem in Konfliktsituationen Raum lassen, den aufgestauten Ärger loszuwerden
- Paraphrasieren und Wiederholen der Aussagen des Fragenden
- häufiges Rückfragen: «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.»[1](#)
- offene Fragen, die nicht nur mit «ja» oder «nein» beantwortet werden können (häufig «W-Fragen») z.B. «Was bedeutet für Sie ...?»
- Spiegeln der wahrgenommenen Gefühle des Gesprächspartners (Verbalisieren)
- Feedback geben und zwischendurch mit eigenen Worten Bilanz ziehen, um zu prüfen ob die Gesprächspartner das Gleiche meinen
- Ich-Botschaften verwenden, z.B. «Ich fühle mich ausgenutzt» statt «Sie nutzen mich aus»: «Ich-Botschaften lassen dem Gesprächspartner die Möglichkeit offen, sein Verhalten (freiwillig) zu reflektieren oder zu ändern.»[2](#)

- Vermeiden von Killerphrasen, die bewertend und oft provokativ sind, z.B.

«Um das beurteilen zu können, fehlt Ihnen das Fachwissen» oder «Das haben wir noch nie (schon immer) so gemacht»[3](#)

Wer hat das Problem?

Bei Nathan Smith steht am Anfang des aktiven Zuhörens die Bestimmung desjenigen, der das Problem hat. Vgl. Smith, Nathan: Active listening: Alleviating patron problems through communication. In: McNeil, Beth and Johnson, Denise (Eds): Patron behavior in libraries, Chicago and London 1996 (ALA), S. 127–134. Denn lediglich in den Fällen, in denen andere verbal oder körperlich angegriffen werden oder die Regeln der Einrichtung verletzt werden, liegt das Problem auf Seiten des Bibliothekars. In allen anderen Fällen ist es ursprünglich ein Problem des Nutzers und wird erst dann evident, wenn der Bibliothekar es zu seinem eigenen Anliegen macht und in eine Verteidigungshaltung gerät. Da Emotionen wie Wut oder Zorn von den meisten Menschen am leichtesten erkannt werden, treten sie oft in den Vordergrund. So verbergen sich hinter Kritik und Wut meist andere Gefühle, die es durch das aktive Zuhören aufzuspüren gilt. Das ursprüngliche Gefühl ist häufig Frustration über nicht Gefundenes bzw. Erreichtes oder Ärger über den eigenen Zeitdruck. Die psychologische Detektivarbeit ist es, dieses «Primärgefühl» beim aktiven Zuhören aufzuspüren und dem Nutzer in eigenen Worten rückzumelden, z.B.: «Es scheint, als seien Sie sehr unzufrieden mit der Suche nach Literatur an unseren Computern.» Ein solcher Satz kann sehr erleichternd und entwaffnend auf den Nutzer wirken. Für das weitere Gespräch ist es wichtig, die äusserlich vorherrschende (sekundäre) Emotion zu ignorieren und sich ganz auf das primäre Problem zu konzentrieren.

Schriftliche Regeln für Konflikt-Situationen

Unangemessenes Verhalten in einer Bibliothek ist belastend und das Ignorieren und Nicht-Reagieren «der Atmosphäre in der Bibliothek abträglich» Eichhorn, Martin: Konflikt- und Gefahrensituationen in Bibliotheken. Ein Leitfaden für die Praxis. Bad Honnef 2006, S. 78; vgl. auch Eichhorns Website mit weiterführenden Informationen: <http://www.sicherheit-in-bibliotheken.de/> (31.10.2011)., da sowohl Nutzer als auch Mitarbeiter keine entspannte Arbeitsatmosphäre vorfinden. Martin Eichhorns einschlägiges Werk «Konflikt und Gefahrensituationen in Bibliotheken» sollte daher in keiner Bibliothek mit nennenswertem Publikumsverkehr und Konfliktpotenzial fehlen. In einem Verhaltenskatalog («Corporate Behavior») muss darüber hinaus «für alle Mitarbeiter verbindlich fest- und schriftlich niedergelegt werden, gegen welche Störung wie eingeschritten werden sollte»⁴. 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. Dabei sollte der inhaltliche Akzent der Regeln auf den positiven Nutzungsrechten des einzelnen und der Zugänglichkeit zur Einrichtung, nicht auf dem «Strafenkatalog» liegen^{Vgl. Morrisett, Linda: Developing and implementing a patron behavior policy, in: In: McNeil, Beth and Johnson, Denise (Eds), a. a. O., S. 135– 147.}.

Innerbetriebliche Kommunikation hat Vorbildcharakter

Eine funktionierende interne Kommunikation ist Voraussetzung für eine gute kommunikative Atmosphäre in der ganzen Einrichtung: «Der Fisch stinkt vom Kopf her», eine bekannte Redensart, 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 Nutzer. 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.

Imagesteigerung durch gute Beratung

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 in allen Dienstleistungs- und Beratungsberufen mit intensivem Kundenkontakt von steigender Bedeutung sind. Wegen des Verstärkereffektes in Bezug auf die Aussenwirkung, die einen höheren Einfluss auf die Kundenzufriedenheit hat als gesonderte Öffentlichkeitsmassnahmen, kann die Schnittstelle zwischen Kunde und Bibliothekar nicht hoch genug bewertet werden. Es lohnt sich also, hochprofessionell zu arbeiten und die Anforderungen vollständig zu erfüllen oder zu übertreffen. Durch Erfahrungen im Ausland und in anderen Dienstleistungsbereichen werden Nutzer darin bestärkt, dass ein hoher Qualitätsanspruch berechtigt ist. Dass zu seiner Erfüllung höhere finanzielle Ausgaben erforderlich sind als bisher, ist ein offenes Geheimnis.

Dieser Beitrag ist ein veränderter Auszug der Masterarbeit der Autorin, die unter <http://edoc.hu-berlin.de/docviews/abstract.php?id=29532> als PDF-Dokument vom edoc-Server der HU Berlin heruntergeladen werden kann.

¹ Gassner, ebd.

² Huesmann, a. a. O., S. 745.

³ Weitere Beispiele s. unter <http://www.rhetorik.ch/Killer/Killer.html> (31.10.2011).

⁴ Eichhorn, ebd.



Ruth Scherger

Master of Arts (Library and Information Science), HU Berlin 08

Résumé

Français

La communication humaine est aussi imparfaite que les êtres humains le sont eux-mêmes. La communication idéale reste toujours une construction, que l'on ne peut au mieux qu'approcher. Les deux interlocuteurs, le bibliothécaire et l'utilisateur, ont en effet des attentes différentes, qui ne pourront jamais être totalement satisfaites. Les bases de la psychologie et l'utilisation de techniques d'entretien peuvent contribuer à influencer positivement sur l'interaction entre le bibliothécaire et l'utilisateur. L'ouvrage standard en trois volumes «Miteinander Reden» que consacre Friedemann Schulz von Thun à la psychologie de la communication est donc une lecture indispensable pour tous ceux qui souhaitent se familiariser avec les principales techniques de communication et analyser leur propre manière de communiquer. Cet article repose sur le travail de Master réalisé par l'auteure, un document qui peut être téléchargé au format PDF depuis

<http://edoc.hu-berlin.de/docviews/abstract.php?id=29532>

.