

# Die öffentliche Bibliothek: Öffentlichkeitsarbeit – Marketing - Kommunikation

## Image und Erscheinungsbild

Das Bild, das wir von einer Bibliothek haben, ist stark davon abhängig, **wie sie ihre Leistungen und Ziele kommuniziert**. Auch wie leicht oder schwer Informationen zugänglich sind und die Art und Weise, wie Erfolge, Angebote und Zukunftspläne dargestellt werden, bestimmen ganz entscheidend das Image. Neben den Inhalten sind es die Darstellungs- und Kommunikationsformen, die zu den image-prägenden Merkmalen einer Bibliothek gehören.

Unter dem Begriff „Image der Bibliothek“ wird die Gesamtheit von Gefühlen, Einstellungen, Erfahrungen und Meinungen bewusster und unbewusster Art, die eine Person beziehungsweise eine Personengruppe von einer Bibliothek und ihren Mitarbeitern/innen hat, verstanden.<sup>1</sup> Images sind für Bibliotheken wichtig, weil sie die Wahrnehmung der BenutzerInnen und potenziellen BenutzerInnen beeinflussen und ihr Verhalten steuern.<sup>2</sup>

*„Bezugsgruppen wollen/sollen/müssen sich ein Bild vom Unternehmen machen, um sich ihre Meinung zu bilden und sich zu entscheiden.“<sup>3</sup>*

## Was prägt das Image von Bibliotheken?

Zum größten Teil prägen Nicht-BibliotheksbenutzerInnen oder Nicht-mehr-BibliotheksbenutzerInnen das Image der Bibliothek in der Öffentlichkeit. Diese Einstellungen und Erfahrungen mit Bibliotheken drücken sich beispielsweise durch folgende Aussagen aus:

- *„Die Bibliothek ist für mich wie eine Oase.“*
- *„In der Bibliothek arbeiten ehrenamtliche Hausfrauen.“*
- *„Bei euch wird man immer so freundlich bedient!“*
- *„Die Sachen, die mich interessieren, gibt es in der Bibliothek nicht.“*
- *„Die Bücherei ist ein sicherer Ort.“*
- *„Eure Bibliothek hat Öffnungszeiten wie im hinteren Bregenzerwald!“*

---

<sup>1</sup> Vgl. Kathleen Schacht: Am Image muss noch gefeilt werden. Ergebnisse einer Befragung unter Kunden, Nicht-Kunden und Mitarbeitern der Staats- und Universitätsbibliothek Hamburg. In: BuB 61 05/2009, 369-373.

<sup>2</sup> Vgl. Dieter Georg Herbst, Public Relations, 46.

<sup>3</sup> Dieter Georg Herbst, Public Relations, 46.

**Die bedeutendsten Image-Träger der Bibliothek sind die Menschen, die in der Bibliothek arbeiten** - nicht nur die Personen, die im Rampenlicht stehen, sondern die MitarbeiterInnen, die täglich im Kontakt mit den Kunden sind: die Bibliothekarin, die immer so begeistert über die Angebote der Bibliothek spricht, der Mitarbeiter, der mit sichtlicher Freude den samstäglichen Besucheransturm auf die Bibliothek bewältigt, die Kollegin, die eine Kundenanfrage folgendermaßen beantwortet: „Ich kann mir nicht vorstellen, dass wir dieses Buch schon in der Bibliothek haben.“ Jede verbale oder nonverbale Äußerung der MitarbeiterInnen trägt dazu bei, das Image der Bibliothek zu kreieren und zu verfestigen.

Ergebnisse aus der Marktforschung zeigen, dass ein Kunde genau 12 Sekunden braucht, um sein Urteil über ein Geschäft bzw. eine Institution zu fällen. Denn Botschaften, Leistungsangebote und andere Elemente des Auftritts werden nicht nur durch die rationale Brille betrachtet. Sie haben unterschwellige, symbolische Bedeutungen und Konnotationen.

*„Die Urteile des Gefühls können niemals irren. Dass mir etwas angenehm sei wenn ich es fühle – ist jederzeit wahr.“ (Immanuel Kant)*

**Unbewusst wirksame Bilder und Vorstellungen beeinflussen stark das Image:** Vorstellungen, die etwa mit dem Namen einer Organisation vermittelt werden (z.B. Volksbücherei - Mediathek), mit ihrer Geschichte und ihren Geschichten, ihren Symbolen, mit der Werbung, den Publikationen, vor allem aber mit den Menschen, die mit der Organisation in Verbindung gebracht werden. Darüber hinaus ist alles, was eine Botschaft über die Organisation vermittelt, über Websites, Folder, positive oder negative Berichte in den Medien oder von Einzelpersonen, image-relevant.

*„In der Nähe des Zoos hielt er vor einem Bekleidungsgeschäft und wartete im Auto, während Doggie sich neu einkleidete – dieses Mal mit der unauffälligsten, farblosesten Montur, die sie finden konnte. Jetzt sah sie aus wie eine unterbezahlte Bibliothekarin aus der tiefsten Provinz. Zufrieden setzte sie sich wieder ins Auto.“ (Jussi Adler-Olsen: Das Washington-Dekret. Thriller. München: Dt. Taschenbuch Verl. 2013, 371)*

**„Groß oder klein?“** Ein Beispiel für einen unbewusst wirksamen Kontext ist die Größe einer Bibliothek und was sie in den Augen der meisten Befragten ausdrückt: "Groß" signalisiert eine breite Auswahl, Kompetenz, kaum persönliche Kontakte mit den KundInnen, „Massenabfertigung“...; "klein" verspricht eine persönliche und nette Betreuung, ein schmales Angebot, „Tratsch-Atmosphäre“... Welche Ansichten Menschen mit „der Bibliothek“ verbinden - beispielsweise mit „groß“ oder „klein“ - ist entscheidend dafür, ob sie sich gerade in „unserer“ Bibliothek als Kunden einschreiben.

- Die Frage nach dem Image ist immer eine Frage nach der Kompetenz der Bibliothek. Je mehr Kundennutzen die Bibliothek bietet, desto besser ist ihr Image bei den Kunden.

## Die Image-Analyse

Die Imageanalyse ist Teil der Kommunikationsstrategie einer Bibliothek. Die Kommunikationsstrategie hat das Ziel, die Stärken der Bibliothek gezielter zu kommunizieren und dadurch einen strategischen Imageaufbau zu erreichen.

Um festzustellen, was unsere BibliotheksbenutzerInnen, die Geldgeber oder die Nicht-Mehr-BibliotheksbenutzerInnen über unsere Einrichtung denken, bietet sich eine Image-Analyse an. Die zwei zentralen Fragen einer Image-Analyse lauten: „Wie werden wir wahrgenommen?“ und „Wie wollen wir wahrgenommen werden?“

Eine Image-Analyse kann die Ausgangslage dafür sein, ein positives Image für die Bibliothek aufzubauen. Sie bietet Gelegenheit, um einen neuen Blickwinkel auf die Bibliothek zu erhalten:

- Die Bibliothek möchte wissen, wie sie in der Öffentlichkeit, von den Benutzern oder von einzelnen Personengruppen beurteilt wird
- Die Image-Studie soll herausfinden, wie andere Menschen die Bibliothek sehen (Image = "Bild", "Vorstellungsbild")
- Die Bibliothek steht unter einem akuten Entscheidungsdruck: Wie soll sie in einem konkreten Fall agieren, um den Wünschen und Erwartungen der Zielgruppe(n) gerecht zu werden?

Die Image-Analyse beantwortet Fragen wie:

- Wer sind wir?
- Was leisten wir?
- Für wen leisten wir etwas?
- Wie schaffen wir das?
- Wo sind wir besonders gefragt?
- Wie erreicht unsere Botschaft die gewünschten Zielgruppen?
- Wo wird mehr oder etwas anderes von uns erwartet?

Bei einer Imagebefragung können folgende Bereiche abgefragt werden:

- (digitale) Angebote, Bestand/Medien
- Beratung
- Atmosphäre
- Service
- Standort

Mit Hilfe einer Image-Analyse kann eine Bibliothek ihre Positionierung, ihr Leistungsangebot und die Art und Weise der Kommunikation mit den Bedürfnissen der Öffentlichkeit, der Kunden und potenziellen Kunden abstimmen.

Das Wissen um das eigene Image erleichtert es, sich bei unterschiedlichen Gruppen Gehör zu verschaffen und stellt damit eine wichtige Grundlage für die Kommunikation nach außen dar. Eine klare Kommunikation von Zielen, Aufgaben, Zielgruppen und Dienstleistungen kann zum Imageaufbau beitragen.

Eine Image-Analyse beobachtet die Erfahrungen, Erwartungen und Interessen bei allen relevanten Zielgruppen. Auch Außenstehende und "Gegner" werden nach ihrem Urteil und den Gründen für ihre distanzierte Haltung befragt. Eine Image-Studie fördert das Selbst-Bewusstsein. Das ermöglicht einen wirkungsvollen Auftritt gegenüber den unterschiedlichen Zielgruppen.

Das Image-Profil bei den Nicht-Kunden ist in der Regel deutlich schlechter als bei den Kunden. Denn Nicht-Kunden betrachten die Bibliothek aus einer anderen Perspektive und haben zum Teil nur eingeschränkte Kenntnisse über Dienstleistungen von öffentlichen Bibliotheken.

→ Es ist empfehlenswert, auch bei den Mitarbeitern das Image der Bibliothek abzufragen. Denn die Mitarbeiter prägen das Image der Bibliothek wesentlich mit.

Wenn die betreffende Bibliothek "Standards" erheben möchte, sollte für eine erstmalige Image-Studie wenigstens ein halbes Jahr zur Verfügung stehen. In der Folge muss das Image jedoch kontinuierlich beobachtet und gepflegt werden.

Eine sorgfältige Diagnose des Erscheinungsbildes einer Bibliothek ist das Fundament für geplante Verbesserungen. Sie ist Grundlage für das Formulieren von Leitsätzen (Leitbild).  
Keine Maßnahme ohne Diagnose!

„Wer den Hafen nicht kennt, in den er segeln will, für den ist kein Wind ein günstiger.“ (Seneca)

## **Diagnose-Fragen zum Erscheinungsbild<sup>4</sup>**

### **Grundsätze**

„Wofür stehen wir?“

Grundsätzliche Position, die zentrale Idee, die „Mission“

Der Stellenwert des Menschen, der Stellenwert der Organisation

Spezifische Charaktereigenschaften, Ehrenkodex und Grenzen

Grundstrategien und Grundhaltungen in der konkreten Aktion

### **Attraktivität**

„Wie ‚in‘ sind wir?“

Ist die Bibliothek vielen oder vielleicht sogar allen Leuten im Ort bekannt? Sehen die Leute sie als „ihre“ Bibliothek an? Als zeitgemäß? Als Institution, die man gerne weiterempfiehlt? Verbinden die Leute positive Erinnerungen mit ihr?

Zugehörigkeitsstolz und Selbstbewusstsein der Mitarbeiter

„Eintrittswunsch“ durch Außenstehende

Achtung durch Partner und Mitbewerber

Zutrauen der Mitarbeiter und Kunden in die Fähigkeit zur Zukunftsbewältigung

### **Optische Erscheinung**

Corporate Design

Typisches Design, immer wiederkehrende Gestaltungselemente

Website, Social-Media-Auftritt

Symbole, Farben, Schriften, Bilder, Zeichen

Dramaturgie von Veranstaltungen, gewählte Umgebung

Mittel und Medien, Räume

Optische Erscheinung der Mitarbeiter

### **Kompetenz, Angebot**

Besondere Kompetenzen, besondere Produkte, spezielles „Know-how“

Typische Programme, Projekte, Modelle, Aktionen

Der sonst nirgends zu erhaltende „Nutzen“ und „Nebennutzen“

---

<sup>4</sup> In Anlehnung an Ludwig Kapfer, Das GAMMA-Modell.

Produktentwicklung für die zukünftigen Bedürfnisse: Geht die Bibliothek mit ihrem (Medien)Angebot mit der Zeit? Welche Zielgruppen hat sich die Bibliothek ausgesucht?

### **Organisation**

Kompetenz-, Arbeits-, Verantwortungsteilung

Finanzstruktur, Mittelaufbringung und –verwendung, Zuteilungsgerechtigkeit

Abläufe, Arbeitsstruktur, Kooperation, Arbeitsmittel

Spontaneität, Kreativität, Innovation

Wie lange dauert es, bis die Medien und Informationen zu den LeserInnen kommt? Wie laufen Veranstaltungen ab?

### **Die MitarbeiterInnen**

Wie äußert sich, dass den MitarbeiterInnen von Verwaltung/Träger und Bibliotheksleitung Wertschätzung entgegen gebracht wird? Wissen die MitarbeiterInnen über die Aktivitäten der Bibliothek Bescheid und „werben“ sie im Bekanntenkreis dafür?

Erscheinung, Verhaltensweisen, Eigenschaften, Kompetenzen der MitarbeiterInnen

Personalselektion, „Aufnahmeverfahren“, Personalentwicklung, Weiterbildung

Typische und untypische MitarbeiterInnen, „Stallgeruch“

Identifikation der Mitarbeiter mit Grundsätzen und Zielen

### **Kommunikation nach außen**

Kennen (Lokal)Politiker Arbeit, Aktionen, Erfolge der Bibliothek? Ist sie am Ort in Form von Plakaten, Aktionen, Handzetteln, Gesprächen etc. präsent? Wie benutzerfreundlich ist das Orientierungssystem in der Bibliothek? Wie gut sind ihre schriftlichen Informationen? Wie aktuell ist die Website? Wie laufen Beratungsgespräche ab?

Gegenseitige Akzeptanz, Ehrlichkeit, Vertrauen

Einbindung der Betroffenen, Informationsfluss, Sprache, Zeitaufwand

Integrierte und ausgeschlossene Gruppen, Feind- und Freundbilder

Mittel und Methoden, Medien, Veranstaltungen

### **Kommunikation nach innen**

Klimafaktoren, gegenseitiges Vertrauen, Ehrlichkeit, Gemeinsamkeit

Entscheidungsfindung, Konfliktbehandlung, interne Demokratie

Solidarität, Umgang mit Schwachen, Integration

Klarheit, gemeinsame Zielsetzung und Planung, gemeinsame Kontrolle

Wie gehen die MitarbeiterInnen miteinander um? Wie ist das sichtbar für die BibliotheksbesucherInnen? Wie laufen Teamsitzungen ab, wie Entscheidungsprozesse?

Doch: „Nur von dem, den man kennt, kann man sich ein Bild machen.“<sup>5</sup> Um bekannt zu werden ist es notwendig, dass Bibliotheken eine planvolle Öffentlichkeitsarbeit betreiben.

---

<sup>5</sup> Dieter Georg Herbst, Public Relations, 43.

# Öffentlichkeitsarbeit und Werbung: „Tu Gutes und rede davon“

Öffentlichkeitsarbeit (PR) einer öffentlichen Bibliothek beinhaltet alle Maßnahmen zu Imagepflege und zur Gestaltung der Kommunikation mit der Öffentlichkeit.

## Öffentlichkeitsarbeit (PR) verfolgt die folgenden Ziele:

- Die Bibliothek bekannt machen
- Leistungsmerkmale der Bibliothek darstellen
- Erfolge präsentieren
- Die Produkte und Dienstleistungen bekannt machen und beschreiben
- Ein positives Image erzielen
- Neue Benutzer gewinnen, alte bestätigen
- Um Verständnis werben
- Den (kulturellen, bildungspolitischen, gesellschaftlichen...) Nutzen der Bibliothek den Meinungsträgern/Unterhaltsträgern darstellen
- Größtmögliche Akzeptanz in der breiten Öffentlichkeit erreichen (SteuerzahlerInnen)
- Aktivität der MitarbeiterInnen zeigen
- Den Wert der Bibliothek als Lern- und Leseort sowohl für den einzelnen Menschen als auch für die Gesellschaft sichtbar machen

Um angemessene Kommunikationsformen im Umgang mit den Zielgruppen zu erhalten, beschäftigt sich Öffentlichkeitsarbeit mit Bildern und Vorstellungen von Zielgruppen so wie mit Fragen zum Image. Zu den Zielgruppen der Öffentlichen Bibliothek gehören auch die Nicht-KundInnen. Bei der Ansprache von Nicht-KundInnen empfiehlt es sich, besonderes Augenmerk auf den Punkt „Daseinsberechtigung von Öffentlichen Bibliotheken“ zu legen und zu informieren.

Öffentlichkeitsarbeit und Marketing beschäftigen sich mit:

- Bildern, die der Kunde von der Bibliothek hat
- Bildern, die der Kunde von sich hat
- Bildern, die die Bibliothek vom Kunden hat
- Bildern, die die Bibliothek von sich hat

Öffentlichkeitsarbeit und Marketing machen sich diese Bilder bewusst und entwickeln Strategien, um mit der Öffentlichkeit entsprechend zu (re)agieren und interagieren.

## Was ist das Besondere an der Kommunikation von Nonprofit-Organisationen?

Im Prinzip nichts! Wie alle Unternehmungen müssen Nonprofit-Organisationen ihre Kommunikation zielgerichtet gestalten und ihre Instrumente integriert und ganzheitlich auf ihre Zielgruppen hin ausrichten.

Nonprofit-Organisationen unterscheiden sich von Wirtschaftsunternehmen, wenn es um die Inhalte der Arbeit, organisatorische Strukturen, Zielgruppen und insbesondere die Haltung der Mitarbeiter geht. Diese Aspekte beeinflussen Kommunikation.

Unterschiede ergeben sich aus der Tatsache, dass **es vorrangig politische und nicht profitorientierte Ziele** sind, die im Mittelpunkt der Arbeit fast aller Nonprofit-Organisationen stehen. Dabei geht es um **Werte, Einstellungen und Meinungen**.

Für Nonprofit-Organisationen und Unternehmen gelten dieselben Gesetzmäßigkeiten der Informationsgesellschaft:

*"Ohne den Einsatz neuer Medien, ohne kommunikative und mediale Kompetenz bei den Akteuren, ohne konsequente Zielgruppenansprache, ohne die Verknüpfung sämtlicher Kommunikationsaktivitäten und deren Abstimmung mit den Zielen der Gesamtorganisation, um nur einige Faktoren zu nennen, kann Kommunikationsarbeit heute kaum erfolgreich sein."*<sup>6</sup>

### **Wie funktioniert Öffentlichkeitsarbeit?**

Fachliche Informationen garantieren noch lange nicht, dass sich bibliothekspolitische Interessen durchsetzen. Um in der modernen Informationsgesellschaft öffentliche Aufmerksamkeit zu erzeugen, müssen bibliothekspolitische Inhalte immer auch "inszeniert" werden. Nur so gewinnt man die Aufmerksamkeit der Öffentlichkeit.

Öffentlichkeitsarbeit lässt sich definieren als die planmäßig zu gestaltende Beziehung zwischen einer Bibliothek und ihren Bezugsgruppen. Dazu gehören in erster Linie die Kunden, Zulieferer (z.B. Buchhandlungen, Autoren, Druckereien etc.), die Träger bzw. Geldgeber (Politik, Verwaltung, Sponsoren etc.) und die eigenen Mitarbeiter.

Bei allen diesen Bezugsgruppen möchte die Bibliothek ein möglichst gutes Image haben, denn die Realisierung ihres grundsätzlichen Auftrags hängt weitgehend von der Unterstützung und dem Interesse dieser Bezugsgruppen ab. Gegenüber diesen Gruppen verfolgt die Bibliothek jeweils spezifische Ziele:

- Gegenüber den **KundInnen** fasst die Bibliothek vor allem **absatzpolitische Ziele** ins Auge. Es sollen möglichst viele der anvisierten Zielgruppen die Angebote der Bibliothek nachfragen.
- Gegenüber den **Lieferanten** stehen Beschaffungsziele im Vordergrund. Die erforderlichen Materialien sollen qualitativ gut, preiswert und termingerecht geliefert werden, die Autoren sollen gerne und preisgünstig kommen.
- Gegenüber den **Unterhaltsträgern** (politische Mandatäre/innen, vor allem Gemeinde- oder Stadträte) soll die eigene Existenz legitimiert und dadurch die finanzielle Unterstützung sichergestellt werden. Das Budget soll nicht gekürzt, sondern erhöht und andere finanzielle Mittel unbürokratisch gewährt werden.
- Gegenüber den eigenen **MitarbeiterInnen** werden **personalpolitische Ziele** angestrebt. Die Mitarbeiter sollen engagiert und bereit sein, zu ungewöhnlichen Arbeitszeiten zu arbeiten (Abende, Wochenenden).

---

<sup>6</sup> Claudia Langen und Werner Albrecht, Zentrale Ergebnisse – übertragbare Lösungen, in: Zielgruppe: Gesellschaft, 286.

- Gegenüber dem **Fachpublikum** stellt sich die Bibliothek als Einrichtung dar, die bei der Bewältigung ihrer Aufgaben neue Bibliothekskonzepte und Ideen anwendet und bereit ist, ihre Erfahrungen und ihr Wissen mit anderen KollegInnen zu teilen.

PR verfolgt das Ziel, bei diesen Teilöffentlichkeiten Vertrauen und Verständnis zu gewinnen bzw. auszubauen.

Dazu kommt, dass im Kontakt mit den Benutzern längerfristige Beziehungen aufgebaut werden können. Auch dazu ist Vertrauen notwendig: „Vertrauen ist die Voraussetzung für dauerhafte Beziehungen.“<sup>7</sup>

Da die Bibliothek jeweils unterschiedliche Teilziele bei den Bezugsgruppen verfolgt, unterscheidet sich auch die Kommunikation mit diesen Gruppen. PR-Botschaften richten sich nicht an die gesamte Bevölkerung, sondern in der Regel an eine Teilöffentlichkeit, an eine Zielgruppe, deren Interessen und Bedürfnisse wir möglichst genau kennen sollten.

PR beginnt bei den eigenen Mitarbeitern, sie muss zunächst innerhalb der Bibliothek wirksam werden – und zwar in allen Abteilungen und bei jedem Mitarbeiter.

Vor dem Übermitteln von PR-Botschaften an die Öffentlichkeit ist es erforderlich, die MitarbeiterInnen darüber zu informieren und sie einzubinden. Nur wenn die Mitarbeiter von Inhalt und Sinn der PR-Botschaft überzeugt sind, kann PR „am Markt“ wirksam werden. Die Kernbotschaft von interner PR ist: die Mitarbeiter ernst nehmen. Sowohl BibliotheksnutzerInnen als auch Mitarbeiter benötigen Information. Gute PR unterscheidet sich von schlechter PR oft nur durch atmosphärische Details.

Öffentlichkeitsarbeit nach außen findet an jedem Arbeitsplatz der Bibliothek statt, an dem ein Kontakt zum Bibliothekskunden vorkommt. Neben der Serviceleistung vermittelt der Bibliotheksmitarbeiter, „ob er will oder nicht“, immer etwas darüber hinaus: Er signalisiert beispielsweise durch sein Verhalten, ob ihm die Fragen des Kunden willkommen oder lästig sind. Das Verhalten der BibliothekarInnen gegenüber den Nutzern wirkt daher im positiven Fall imagesteigernd, im negativen Fall funktioniert es als Negativ-Werbung. Paul Watzlawick fasst die Wirkung von Verhalten folgendermaßen zusammen: „Wir können nicht nicht kommunizieren, wir wirken immer.“

Der Auftritt der Bibliothek im Rahmen der Selbstpräsentation der Gemeinde ist ein wichtiger Aspekt. Die Presse- und Medienarbeit erfolgt in der Regel in unmittelbarer Koordination und Absprache mit der Abteilung für Öffentlichkeitsarbeit der Gemeinde bzw. des Magistrats als übergeordneter Einrichtung. Die Bibliothek sollte in allen wichtigen Informationsmedien der Gemeinde/des Trägers als für die Bevölkerung deutlich sichtbar aufgeführt werden. Ein Ziel ist, der Bibliothek Sichtbarkeit innerhalb der Gemeindeverwaltung zu verleihen.

Da heute Unternehmen und Leistungen in den Augen vieler Kunden austauschbar(er) geworden sind, werden andere Unterscheidungsmerkmale wichtiger. Anstelle von Sachinformationen treten zunehmend emotionale Unterscheidungen.<sup>8</sup> Für die Öffentlichkeitsarbeit der Bibliothek bedeutet dies, dass sie ihre Strategien dahin ausrichtet, als „Ort der positiven Gefühle“ wahrgenommen zu werden, der Offenheit und Zugänglichkeit signalisiert.

---

<sup>7</sup> Dieter Georg Herbst, Public Relations, 52.

<sup>8</sup> Vgl. Dieter Georg Herbst, Public Relations, 48.

## **Mittel und Maßnahmen der Öffentlichkeitsarbeit von Bibliotheken**

An die Träger gerichtet:

- Pressemitteilungen in Zeitungen, Zeitschriften, Internet
- Beiträge in Radio und Fernsehen
- Veranstaltungen in der Bibliothek

An die BibliotheksnutzerInnen gerichtet:

- Zugänglichkeit (Öffnungszeiten, Barrierefreiheit, Bestände...)
- Veranstaltungen in der Bibliothek
- Präsentation der Bibliotheksbestände
- Leitsystem in der Bibliothek
- Homepage, Newsletter und soziale Netzwerke
- Gestaltung des Kundenkontaktes
- Dekoration
- Besondere Dienstleistungen (Lesebrillen, Bücherkistenservices...)

An die allgemeine Öffentlichkeit gerichtet:

- Pressemitteilungen und Presseberichte
- Beiträge in Radio, Fernsehen, Internet
- Beiträge in Blogs
- Inserate/Werbeeinschaltungen
- Schaufenster- und Schaukastengestaltung
- Außenbeschilderung
- Veranstaltungen in der Bibliothek (Führungen...)
- Homepage und soziale Netzwerke
- Bibliotheksgebäude

An die MitarbeiterInnen gerichtet:

- Teambesprechungen
- Mitarbeitergespräche
- Betriebsausflüge
- Betriebsfeiern (Geburtstage, Weihnachten...)
- MitarbeiterInnenzeitung

An ein Fachpublikum gerichtet:

- Bibliotheksführungen
- Vorträge und Workshops bei Tagungen („Best practice“)
- Beiträge in Fachzeitschriften oder Blogs

## **Warum Public Relations wichtig sind<sup>9</sup>**

- Wir leben in einer Informationsgesellschaft. Wer nicht informiert, existiert nicht.
- In der Gesellschaft und Politik werden permanent neue Themen wichtig: Ökologie, Bildung, sichere Arbeitsplätze, Globalisierung, Finanzkrise... Bibliothekarische Perspektiven müssen sich danach orientieren und dies durch PR deutlich machen.

---

<sup>9</sup> Vgl. dazu allgemein zum Thema PR Folker Kraus-Weysser, Praxisbuch Public Relations, 15.

- KundInnen werden zunehmend kritischer. Sie möchten genau wissen, wie eine Bibliothek dazu beitragen kann, ihre Probleme zu lösen.
- Produkte werden austauschbar und reichen für die Selbstdarstellung der Bibliothek immer weniger aus. Kompetenz, Vertrauen, Partnerschaftlichkeit werden zunehmend wichtiger.
- Es ist leicht, den Überblick über die komplexen Strukturen von Gesellschaft, Politik und Wirtschaft zu verlieren. Daher werden tiefer gehende Informationen benötigt – und Informationen über die Grundsätze, an denen sich die Bibliothek orientiert.
- Öffentliche Bibliotheken können Orte sein, an denen gesellschaftspolitische Ziele wie Integration oder Lebenslanges Lernen modellhaft funktionieren. Dies gilt es, für Politik und Öffentlichkeit sichtbar zu machen.

### **Merkmale und Wirkung von PR**

PR führt einen Dialog mit der Zielgruppe, argumentiert und vermittelt Wissen. Die Argumente müssen angemessen sein, um Vertrauen bei den Kunden zu erzeugen. PR überzeugt nur, wenn sie ehrlich ist. Das macht ihre Wirkung aus. Gute PR nimmt den Kunden als Partner ernst. Sie mutet ihm auch zu, ihn ehrlich über Schwächen von Produkten oder Dienstleistungen zu informieren. Schwächen über längere Zeit systematisch zu verheimlichen haben katastrophale Folgen, da damit das Vertrauensverhältnis zwischen Bibliothek und Kunden brüchig wird. „Die zentrale Ressource der Öffentlichkeitsarbeit ist das gegenseitige Vertrauen!“<sup>10</sup>

*„Angebote müssen authentisch und glaubwürdig sein. Ohne Glaubwürdigkeit geht es nicht. In Werbebotschaften bloße Behauptungen aufzustellen – das ist für den kritischen Kunden von heute nicht mehr überzeugend. Jetzt, so sagen unsere Studien, müssen sie **beweisen**, was hinter Ihrer Marke und Ihrem Unternehmen steckt.“<sup>11</sup>*

Wenn man die Leute dazu einlädt, sich einzumischen und Feedback zu geben, muss man es auch aushalten, wenn sie Kritik anbringen. Bibliotheken sind daher gefordert, Rahmenbedingungen zu schaffen, die es erlauben, mit Kritik konstruktiv umzugehen.

- PR schafft den direkten Kontakt mit den Kunden.
- PR schafft Vertrauen
- PR ist auf das Ansehen der Bibliothek ausgerichtet
- PR will den Dialog und vermittelt Wissen
- PR verlangt Aufmerksamkeit, sie arbeitet mit Informationen, Argumenten, Vernunft
- PR ist kein typisches Massenmedium, PR liefert Erklärungen
- PR verzichtet auf „Verkäufe“

Öffentlichkeitsarbeit dient dem Ansehen der Bibliothek. Mit allen Aktionen von PR soll das Image der Bibliothek verbessert werden.

Doch: Vertrauen und Kompetenz gehören zusammen! Ohne deutlich wahrnehmbare und professionelle Leistung, die auf den Kernkompetenzen der Bibliothek beruhen, funktioniert PR nicht.

---

<sup>10</sup> Armin Klein, Kultur-Marketing, 437.

<sup>11</sup> Oliver Leisse, Be prepared. 30 Trends für das Business von morgen, 171.

### **Wann ist Öffentlichkeitsarbeit erfolgreich?**

PR kann nur erfolgreich sein, wenn sie ehrlich und nach innen und außen deckungsgleich ist, wenn sie den Konsens aller Bibliotheksmitarbeiter hat, kontinuierlich erfolgt und langfristig angelegt ist, wenn sie zielgruppenorientiert ausgerichtet und professionell ist und wenn ausreichend Geldmittel dafür eingesetzt werden.

Doch: Keine PR ist die schlechteste aller Möglichkeiten!

Und: Erfolgreiche PR bedeutet, die zuvor festgelegten Kommunikationsziele erreicht zu haben. Ohne Zieldefinitionen keine Erfolgsbewertung!<sup>12</sup>

### **Social Media, Internet und digitale Kommunikation**

*„Facebook‘ gab es nicht, ein ‚Tweet‘ war ein Geräusch, die ‚Cloud‘ war am Himmel... all das änderte sich in sechs Jahren...“ (Auf den Social Media Economy Days in Hamburg)*

*„Social Media ist die menschlichste Form des Internet.“ Sie wirken als „sozialer Klebstoff“ – das ist ihre wichtige Funktion in der digitalen Welt. (Christoph Deeg am 27. April 2015 beim Workshop in der Stadtbücherei Dornbirn)*

Soziale Medien und das Internet haben das Kommunikationsverhalten verschiedener Nutzergruppen der Bibliothek verändert und entwickeln sich stetig weiter. Das Internet als Marketing- und Dialogplattform gehört zum PR-Auftritt der Bibliothek dazu. Es hat sich in der Öffentlichkeitsarbeit zu einem Leitmedium entwickelt.<sup>13</sup>

Die „Markenkommunikation im Web 2.0“ verfolgt ähnliche Ziele wie „traditionelle“ PR-Botschaften: Sie möchte bereits bestehende BibliotheksbenutzerInnen über Bibliotheksdienstleistungen informieren und potentielle NutzerInnen auf die Angebotspalette der Bibliothek aufmerksam machen.<sup>14</sup>

Beim konstruktiven Umgang mit Social Media gelten ähnliche Spielregeln wie in der face-to-face-Kommunikation der Bibliothek: Vertrauen, Ehrlichkeit, Kontakt auf Augenhöhe und die Bereitschaft zur ernsthaften Auseinandersetzung mit dem „Gesprächspartner“.

Das Internet ermöglicht auf vielfältige Weise den Austausch mit den Benutzern: „Das Internet bringt Menschen zusammen und schafft Beziehungen.“<sup>15</sup> Dabei gibt es einige Besonderheiten in der Internet-Kommunikation. Das Internet ermöglicht:

- Fähigkeit zur Integration (Kommunikationsplattform, Dienste wie Email, Newsgroups Telefonie etc.)

---

<sup>12</sup> Vgl. Dieter Georg Herbst, Public Relations, 82.

<sup>13</sup> Vgl. Dieter Georg Herbst, Public Relations, 211-222.

<sup>14</sup> Vgl. Markus Trapp, Markenkommunikation im Web. 2.0, in: Praxishandbuch Bibliotheks- und Informationsmarketing, 443.

<sup>15</sup> Dieter Georg Herbst, Public Relations, 216.

- Grenzenlose Verfügbarkeit (zeitlich, räumlich)
- Vernetzung (Hypermedialität – Inhalte auf Seiten/Pages, mit anderen Netzen wie Intranet und Extranet, mit anderen Technologien)
- Interaktivität (technisch, persönlich)<sup>16</sup>

Von besonderer Bedeutung ist, dass über die Kommunikationskanäle Internet und Social Media die (potenziellen) KundInnen in einen direkten Dialog mit der Bibliothek treten, die Meldungen der Bibliothek kommentieren, kritisieren, weiter empfehlen. „Außenposten“ der Bibliothek in Social Networks und auf Social-Media-Plattformen eröffnen ganz neue Perspektiven auf die „Marke Bibliothek“: Erfolgt der Auftritt professionell, kann dies dazu führen, dass sie nahbarer und sympathischer wirkt; es können Erfahrungen und Informationen der Bibliothek veröffentlicht werden, für die in der „klassischen Kommunikation“ kein Platz ist. Dabei soll spürbar werden, dass hinter diesem Auftritt „Menschen“ stecken. „Das besagte Gesicht verleihen Sie Ihrer Marke nicht mit Strategie und kühler Psychologie, sondern durch die Kommunikation von Einzelpersonen mit einer persönlichen Note.“<sup>17</sup>

Für eine stimmige PR der Bibliothek ist es von großer Wichtigkeit, dass Offline- und Online-PR aufeinander abgestimmt sind. Internet-PR ist ein Teil der Gesamtkommunikation der Bibliothek und soll einen deutlich wahrnehmbaren Mehrwert schaffen, den die anderen Kommunikationsinstrumente nicht bieten.<sup>18</sup>

Social Media sind weder einfach noch kostengünstig einsetzbar. Im Gegenteil: Der geplante, authentische und kontinuierliche Einsatz dieser Kommunikationskanäle erfordert Zeit und Geld.<sup>19</sup> „*Social Media und Social Networks sind verführerisch. Weil sie so cool und trendig sind [...], ist eine Versuchung im Social Web besonders groß: die Versuchung, das Pferd von hinten aufzuzäumen. [...] Im Mittelpunkt müssen Ihre Ziele stehen, gleich danach kommen die Menschen.*“<sup>20</sup> Vor dem Anlegen von Accounts steht die Social-Media-Strategie, in der die Ziele definiert werden, was mit diesbezüglichen Aktivitäten erreicht werden soll. Warum entscheidet sich die Bibliothek überhaupt für das Engagement? Was soll herauskommen?<sup>21</sup>

Doch: Von allergrößter Bedeutung ist gelungene Kommunikation mit den Menschen – innerhalb und außerhalb des Netzes!

## Was ist Bibliotheksmarketing?

Bibliotheksmarketing ist eine Gesamtkonzeption, die alle Aktivitäten der Bibliothek nach den Erfordernissen, Bedürfnissen und Erwartungen der Nutzer und potentiellen Kunden ausrichtet.

→ **Marketing ist Kundenorientierung als durchgängige Denkhaltung.**

---

<sup>16</sup> Vgl. Dieter Georg Herbst, Public Relations, 211-216.

<sup>17</sup> Bernhard Jodeleit, Social Media Relations, 38.

<sup>18</sup> Vgl. Dieter Georg Herbst, Public Relations, 221.

<sup>19</sup> Vgl. Bernhard Jodeleit, Social Media Relations, 37.

<sup>20</sup> Bernhard Jodeleit, Social Media Relations, 89.

<sup>21</sup> Zur Strategieentwicklung vgl. Felix Beilharz, Social-Media-Management, 50-88.

Bibliotheksmarketing ist mehr als Werbung: Marketing ist **Unternehmensphilosophie**, die eine konsequente Orientierung auf den Kunden und seine Wünsche zum Inhalt hat.

Marketing umfasst verschiedene Aufgaben wie Marktforschung, Produktentwicklung, alle Präsentations- und Promotionsmethoden und kann als Werkzeugkasten, als Instrument und Methode eingesetzt werden.

Marketing für Bibliotheken unterscheidet sich nicht vom Marketing für andere Dienstleistungsbereiche. Doch stößt Marketing in Bibliotheken oft an Grenzen: Zu den spezifische Problemen des Marketings in der öffentlichen Verwaltung zählen die hohe Regelungsdichte und die starre Bürokratie. Dazu kommt, dass die Attraktivität des Angebotes nicht nur den Bibliothekskunden/innen gegenüber klar gemacht werden muss, sondern auch den Bibliotheksträgern.

## Der Marketing-Mix

Der Marketing-Mix umfasst die vier Bereiche

- Produktpolitik (z.B. Produkt Medienbestand)
- Distributionspolitik (z.B. Orte der Vermarktung)
- Preispolitik (z.B. Benutzergebühren)
- Kommunikationspolitik (z.B. Werbung, Öffentlichkeitsarbeit, Imagearbeit).

### Produktpolitik

Die zentrale Komponente des Marketing ist das marktgerechte und auf die Benutzerbedürfnisse abgestimmte Dienstleistungsangebot der Bibliothek. Produkte einer öffentlichen Bibliothek sind Dienstleistungen aus der Sicht des Bibliotheksnutzers.

Produkte lassen sich definieren, wenn man von den Fragen ausgeht: Was hat der Kunde von uns? Und was will der Kunde von uns?

Modellhaft können die Produkte für öffentliche Bibliotheken zu drei Produkten gebündelt werden:

- ◆ Medien und Information
- ◆ Literaturvermittlung, Leseförderung und Veranstaltungen
- ◆ Besondere Dienstleistungen (z.B. Dienste für Schulen oder Sehschwache, Lesecafé, Medienkisten-Service)

Wie Bibliotheken ihre Produkte definieren, der Grad der Differenzierung oder Bündelung hängt ab von den lokalen Bedingungen und Vorgaben der jeweiligen Verwaltung.

Ziel der Produktpolitik am Beispiel Medienbestand ist es, den Medienbestand den Bedürfnissen der Benutzer anzupassen. Beispielsweise mit Hilfe folgender Maßnahmen:

### **Bestandsaufbau**

- Auswertung Ausleihstatistik
- Informationen der BibliothekarInnen, die im Kundenkontakt stehen
- Rückmeldungen von Nutzern/innen
- Erweiterung des Angebotes (z.B. E-Books)
- Abbau von Bestandsteilen
- Schwerpunkte setzen
- Berücksichtigung von Benutzerwünschen
- Auswertung der Reservierungen
- Lückenprotokolle
- Nutzungskontrolle
- Verfügbarkeit der Medien/Absenzquote
- Abschreibung - Nullerlisten

Bei der Beschäftigung mit der Produktpolitik einer Bibliothek beschäftigt sich die Bibliothek gleichzeitig mit der Frage, welche Zielgruppen sie anspricht bzw. ansprechen möchte. Um ein klareres Bild zu den einzelnen Zielgruppen zu erhalten, holt die Bibliothek Informationen zu den Bedürfnissen ihrer BenutzerInnen ein.

### **Fragen zum Produkt Medienbestand der Bibliothek**

- Welche Bedürfnisse haben meine BenutzerInnen?
- Welche Medien sind meinen BenutzerInnen wichtig?
- Passt mein Bestand zu meinen BenutzerInnen?
- Welche Zielgruppen hat sich die Bibliothek ausgesucht?
- Welche Medien biete ich den verschiedenen Zielgruppen an?

Beim **Produkt Literaturvermittlung/Leseförderung/Veranstaltungen** gilt es in gleicher Weise, die Bedürfnisse der BenutzerInnen zu kennen. Bei der Zusammenarbeit mit Kindergärten und Schulen ist das Wissen um Lehrpläne, Schwerpunkte der jeweiligen Einrichtungen, pädagogische Leitlinien etc. die Basis für eine erfolgreiche Produktpolitik. Das Spiralcurriculum des BVÖ zielt darauf hin, Schulstufen-adäquate Angebote für SchülerInnen und ihre LehrerInnen zu machen und grenzt damit Zielgruppen klar ein. Erfolgreiche – und nachhaltige - Produktpolitik in diesem Bereich bedeutet auch, dass die entsprechenden Angebote regelmäßig erfolgen und damit Kontinuität sichtbar wird.

### **Erfolgskontrolle - Evaluierung**

Quantitative Ziele wie Entlehnungen oder die Zahl der VeranstaltungsteilnehmerInnen können leicht gemessen und in Verbindung mit den vorher definierten Ursprungszielen gebracht werden (Kennzahlen). Anders sieht es bei der Messung und Erfolgskontrolle für qualitative Ziele aus. Wie kann beispielsweise die Qualität des Medienbestandes, einer Beratungsleistung oder die Motivationslage von Veranstaltungsbesuchern nach einer Lesung gemessen werden? Hier bietet sich als effektivste und sicherste Methode, um überhaupt an verwertbare Informationen zu kommen, die Methode der Befragung. „Immerhin sind wir im Bereich der Live-Kommunikation unterwegs, und was könnte hier näherliegen als der Dialog?“<sup>22</sup>

---

<sup>22</sup> Hendrik Wolber, Die 11 Irrtümer über Event-Management, 208-213.

## **Distributionspolitik**

Distributionspolitik bezieht sich auf den Austauschprozess zwischen der Bibliothek und ihren BenutzerInnen. Produkte und Dienstleistungen sollen für den Nutzer optimal, ohne großen Zeitaufwand oder hohe Orientierungsleistung zur Verfügung gestellt werden. In engem Zusammenhang mit den Dienstleistungen der Bibliothek stehen daher die Zugangsbedingungen zu diesen Produkten. Im Zentrum steht die Frage: Wie kommt der Kunde möglichst komfortabel zum Produkt? Als Motto kann gelten: „Save the time of the reader.“

Distributionspolitik beschäftigt sich mit allen Entscheidungen und Handlungen in Zusammenhang mit dem Weg eines Produkts oder einer Dienstleistung von der Bibliothek zum Benutzer.

Ziel der Distributionspolitik ist der Absatz von Medien bzw. die Inanspruchnahme der Serviceleistungen durch die Kunden. Diesbezügliche Maßnahmen beinhalten etwa die Öffnungszeiten der Bibliothek (z.B. 24-Stunden-Service durch Online-Abfragen im Internet, Anbieten von E-Books), die Erreichbarkeit (z.B. verkehrstechnische Anbindung, Art der Aufstellung in der Bibliothek) oder die Erschließung des Medienbestandes (z.B. durch OPAC, Schlagwortkatalog, Beratungsleistungen).

### ***Beispiel Präsentation des Medienbestandes***

Motto: *Was ich nicht zeige, kann ich nicht verkaufen!*

Ziel: Steigerung der Ausleihe

- Aufstellung nach Interessenskreisen
- Frontalpräsentation
- Bücher inszenieren
- Atmosphäre/Dekoration
- Mini-Ausstellungen am Regal
- „Bestseller“
- Ausstellungen und Präsentation nach Jahreszeiten, Themen, lokalen und/oder aktuellen Anlässen, in Kooperation mit anderen Institutionen/Firmen
- Kontrollierte Fluktuation – Standortwechsel
- Schaffung von Nahbereichen
- Präsenz auf der Website

### ***Erschließung des Medienbestandes***

- OPAC
- Kataloge
- Liste der Neuanschaffungen
- Einfach zu handhabende Schlagwort-Suche („Find what I mean not what I say“)

## **Preispolitik**

Die Kernfrage der Preispolitik von Bibliotheken lautet: Wie viel Geld kann, soll, will oder darf eine Bibliothek für ihre Produkte und Dienstleistungen verlangen?

Öffentliche Bibliotheken haben die Erfüllung bestimmter inhaltlicher Ziele zur Aufgabe. Ein solches inhaltliches Leitziel ist etwa der Bildungsauftrag der Bibliothek, der Chancengerechtigkeit fordert. Um diesen Auftrag zu erfüllen, scheint großer Konsens bei Bibliotheksträgern und Bibliotheksleitung

darüber zu bestehen, den Zugang zu öffentlichen Bibliotheken möglichst kostengünstig zu ermöglichen.

Gerade die Gestaltung der Gebühren einer öffentlichen Bibliothek ist stark abhängig von den politischen Leitlinien des Bibliotheksträgers.

In die Preispolitik müssen alle Überlegungen einbezogen werden, die der zielorientierten Gestaltung des Preis-Leistungsverhältnisses dienen. Im Austauschprozess Bibliotheksdienstleistung - Kunde sind daher nicht nur die Gebühren zu berücksichtigen, sondern auch diejenigen „Kostenanteile“, die beim Nutzer als „Zusatzkosten“ anfallen – beispielsweise der Zeitaufwand, Kosten für die Hin- und Rückfahrt zur Bibliothek oder Parkgebühren.

### **Kommunikationspolitik**

Kommunikationspolitik wird meist für Marketing als solches gehalten, denn oft wird Marketing gleichgesetzt mit Werbung und Öffentlichkeitsarbeit. Kommunikationspolitik ist allerdings nur *ein* Element im Marketing-Management-Prozess.

Die Kommunikationspolitik trifft Ziel- und Maßnahmenentscheidungen zur aktiven Gestaltung der auf den Markt gerichteten Informationen der Bibliothek. Unter Kommunikationspolitik versteht man alles, was die Bibliothek einsetzt, um die bestehende Meinung über eine Institution positiv zu beeinflussen. Ihre zentrale Frage lautet: Was soll wann wem wie mit welchem Ziel gesagt werden? Ihre Aufgabe ist das Entwickeln von zielgruppen-adäquaten Kommunikationsformen zur Übermittlung von Informationen. Aufgaben der Kommunikationspolitik sind Werbung, Öffentlichkeitsarbeit bzw. Public Relations und „Verkaufsförderung“.

Zielgruppen-adäquate Kommunikationsformen haben sehr unterschiedliche Ausprägungen. Daher ist es notwendig, dass sich die Bibliothek bei jeder Interaktion mit einer Zielgruppe klar wird, wem wie was gesagt werden soll. Welche Zielgruppe spricht beispielsweise auf „Gefühle“ an, wie sie im folgenden Zitat angesprochen werden?

*„Die Zeit der großen Gefühle ist gekommen. Marken müssen in Zukunft raus aus der beherrschten, kontrollierten Rationalität. Gefühlsäußerungen bergen das Potenzial, dass wir uns lächerlich machen und die Kontrolle über uns verlieren. Aber genau das ist das Spiel, um das es in Zukunft geht: Zukunft hat, wer mit allem Risiko Gefühle, Leidenschaft, Empathie zeigt. Wer keine Gefühle zeigt, geht kein Risiko ein, kann aber auf keinen Fall gewinnen. Wer Gefühle zeigt, kann nur gewinnen, er wird so oder so wahrgenommen.“<sup>23</sup>*

Kommunikationspolitik beschäftigt sich mit

- Corporate Design: einheitliches Erscheinungsbild der Bibliothek (Logo, Drucksachen, Einrichtung...)
- Corporate Identity: Selbstverständnis der Bibliothek, „Bibliothekskultur“ (Leitbild, Grundsätze, Werte)
- Corporate Communication: Gestaltung von Nachrichten und Kommunikationsabläufen (Rundmails, Newsletter, Facebook-Auftritt, Telefongruß, Beschwerde- und Konfliktmanagement...)

**„Information ist ein Unterschied, der einen Unterschied macht.“** (Gregory Bateson)

---

<sup>23</sup> Oliver Leisse, Be prepared. 30 Trends für das Business von morgen, 225.

Gerade bei der Darstellung von Bibliothekskennzahlen sind Bibliotheken gefordert, ihre Leistungen so zu kommunizieren, dass sie verstanden werden: „Zahlen sind subjektiv und nie selbsterklärend – erst durch Kommunikation entsteht Wirklichkeit.“<sup>24</sup> Die Grundfrage lautet: Was ist relevant aus Sicht der jeweiligen Zielgruppe, an die sich die Information richtet?

Die Basis für alle Maßnahmen im Bereich Kommunikationspolitik ist die bewusste und sorgfältige Gestaltung von Kommunikationsprozessen. Das gilt sowohl im persönlichen als auch im virtuellen Bereich.

---

<sup>24</sup> Peter Müller, Zehn Thesen zur wirksamen „finanziellen“ Führung von Unternehmen, in: Kunststück Führung, 70.

# Die öffentliche Bibliothek: Kommunikation

## Im Kontakt mit den BenutzerInnen

### Grundhaltungen

*Mit welcher Haltung trete ich den BibliothekskundInnen gegenüber? Welche Fragen darf uns der Bibliothekskunde stellen? Für welche BibliothekskundInnen arbeiten wir besonders gern? Und was hat das mit unserer Grundhaltung zu tun?*

Der angemessene Kontakt zwischen BibliothekskundInnen und BibliotheksmitarbeiterInnen ist ein Schlüsselbereich für erfolgreiche Bibliotheksarbeit. Die Gestaltung von Kommunikationsprozessen zählt zu den Hauptaufgaben in der Bibliothek. Je mehr Bewusstheit und Wissen die BibliothekarInnen über Kommunikationsabläufe haben, desto gezielter können sie Kommunikation gestalten und Verhalten steuern.

### **Bibliotheksphilosophie**

Bibliotheken verleihen nicht nur Medien, sondern bieten Ideen, Lebenskonzepte, Werte, Lösungen für Probleme an. Die öffentliche Bibliothek als individueller Lernort verfügt über ein breites Angebot an Medien, ihre Angebote spiegeln die unterschiedlichen Lebens- und Sichtweisen der KundInnen. Die Bibliothek lässt sich auf die Lebensrealitäten der Menschen ein. Sie spielt eine aktive Rolle bei der Unterstützung ihrer BenutzerInnen in den unterschiedlichen Lebensbereichen. Damit dies so bleibt, müssen sich die BibliothekarInnen mit dem Leben der Menschen und ihrer Umgebung auseinandersetzen. Ebenso wichtig ist das Wissen über die Vergangenheit, die Gegenwart und die Zukunft des Seins.

Zur Bibliotheksphilosophie gehören die Grundannahmen, an denen wir unser tägliches Handeln in der Bibliothek ausrichten. Welche Konzepte sind hilfreich, damit LeserInnen und BibliothekarInnen die Angebote der Bibliothek annehmen und entspannt in und mit der Bibliothek lernen können? Die folgenden Grundannahmen haben sich als nützlich erwiesen:

- Menschen sind Individuen (und die LeserInnen auch)
- Menschen sind kompetent (und die LeserInnen auch)
- Menschen sind lernfähig (und die LeserInnen auch)

Um als Bibliothekarin die Rolle der Beraterin gut zu spielen, braucht sie vielfältige Kompetenzen. Von entscheidender Bedeutung sind, die Bedürfnisse des Lesers zu erkennen, seine Integrität zu respektieren und das fachliche Know-how zum Nutzen des Lesers einzusetzen. Das setzt eine hohe Personal-, Sozial- und Fachkompetenz voraus. Eigene Bedürfnisse und Interessen müssen zurückgestellt werden können. Die Beziehung zum Leser muss in kürzester Zeit hergestellt werden.

Eine Vielzahl an intellektuellen Fertigkeiten, an Wissen und Informationen müssen zur Verfügung stehen, (vor)gesichtet und dem Leser zur Auswahl zugänglich gemacht werden. *„Eine der Hauptfragen, die mir Leser stellen ist: Haben Sie ein gutes Buch für mich? Bis heute konnte mir mein Computer darauf keine brauchbare Antwort geben. Der Computer verfügt über eine Unmenge an Daten, aber er denkt nicht um die Ecke. Ich bin es, die Verbindungen herstellt und Schlüsse zieht.“*<sup>25</sup>

Die Bibliothekarin hat für die LeserInnen eine zentrale Funktion - an ihr kommt man nur schwer vorbei: Im positiven Sinn kann sie für den Leser einen unschätzbaren Mehrwert bedeuten. Im negativen Sinn kann sie die Lernbereitschaft noch zusätzlich erschweren und/oder irritieren. Damit sie professionelle Dienstleistungen anbieten kann, ist es wichtig, dass ihre persönlichen Ressourcen genutzt und weiterentwickelt werden. Professionell können BibliothekarInnen arbeiten, wenn darüber hinaus die erforderlichen Rahmenbedingungen in der Bibliothek vorhanden sind, die sie in ihrer Arbeit unterstützen. Dazu gehören beispielsweise klare Strukturen und Verhaltensregeln (Wie gehen wir mit Lesern um, die ihre Mahngebühren nicht bezahlen wollen? Was bieten wir Lesern an, die „etwas Schlüpfriges“ lesen möchten? Wie reagieren wir, wenn Kinder im Beisein der Eltern die Regale abräumen?) und die Möglichkeit, ihre Arbeit zu reflektieren und Fortbildungen zu besuchen..

## Methoden und Konzepte

Im Leitbild für öffentliche Bibliotheken ist festgeschrieben, an welchen Aufgaben sich Bibliotheken bei der Gestaltung ihrer Angebote orientieren: Bildungszentrum, Kulturzentrum, Informationszentrum, sozial-integratives Zentrum. Welche Möglichkeiten haben Bibliotheken, um diesen Auftrag zu erfüllen? Das Wichtigste, was wir in unseren Bibliotheken im Kontakt mit den BenutzerInnen machen können: die Menschen nicht zu demotivieren! Dazu verfügen wir über beziehungsfördernde Strategien, die die Zugänglichkeit zu den Bibliotheksangeboten und das Lernen in und mit der Bibliothek fördern:

- Eine sichere Umgebung schaffen: Fehlerkultur pflegen anstelle einer Kultur der Beschämung
- Die eigene Haltung überprüfen: Wie stelle ich sicher, dass ich nicht „gewisse Gefühle“ oder Werte repräsentiere, die es für meine LeserInnen nur schwer möglich machen, die Bibliothek zu nutzen?
- Die LeserInnen mit „guten Fragen“ stimulieren: BibliothekarInnen haben die Rolle der Geburtshelferin
- Learning by doing: „Ich lerne Leute zu unterstützen, indem ich Leute unterstütze.“ Sich im Kontakt mit den LeserInnen weiterentwickeln
- Vielfalt kultivieren: in der Bibliothek, im Bibliotheksteam, in der Ausbildung für BibliothekarInnen
- Kooperieren: mit den LeserInnen und untereinander. Die innere Haltung dabei: Arbeiten mit und für die Menschen<sup>26</sup>

"Die Kunden sind unsere Daseinsberechtigung. Welchen Wert haben dann Bibliotheken für Menschen? Was können wir besser anbieten als alle unsere Wettbewerber in der vernetzten Welt,

<sup>25</sup> Aus einem Interview mit einer Bibliothekarin im Jänner 2012 in Dornbirn.

<sup>26</sup> Siehe E-Learning-Modul von Ulrike Unterthurner, Open to the public?, unter [www.smile-vet.eu/index.php/en/paedagogische-lehrmaterialien](http://www.smile-vet.eu/index.php/en/paedagogische-lehrmaterialien) und Ulrike Unterthurner, The Connection Place, 15-19.

damit wir Kunden gewinnen und halten? Mehr Computer? Sicher nicht! Mehr Kommunikation mit unseren Kunden? Auf jeden Fall! Die Menschen haben genug von Computern, sie sehnen sich nach sozialen Kontakten.<sup>27</sup>

## Kommunikationsmodelle

Kommunikation bedeutet Austausch von Informationen und Verständigung. Die Familientherapeutin Virginia Satir hat einen weit gefassten Kommunikationsbegriff: „*Kommunikation umfaßt den gesamten Prozeß der Informationsübermittlung zwischen Menschen in allen seinen Spielarten. Sie umfaßt sowohl die Information selbst, die gegeben und empfangen wird, die Art, wie diese Information benutzt wird sowie auch die Bedeutung, die Menschen der Information geben.*“<sup>28</sup>

Bei Begegnungen zwischen Menschen werden maßgeblich davon bestimmt, mit welcher Haltung und mit welchen Grunderfahrungen sie einander gegenüber treten.

Die **Transaktionsanalyse** unterscheidet zwischen vier Grundpositionen:

- +/+ „Ich bin etwas wert und du auch“
- +/- „Ich bin mehr wert als du“
- /+ „Ich bin weniger wert als du“
- /- „Ich bin nichts wert und du auch nicht“

Diese vier Grundpositionen repräsentieren die grundlegenden Haltungen, die Menschen einnehmen können, wenn es darum geht, den wahren Wert, den sie sich und auch den anderen zuschreiben, zu definieren. Die meisten Menschen erleben mehrere Grundeinstellungen in unterschiedlichen Situationen bei sich selbst und bei anderen. Auch Begegnungen mit den Bibliothekskunden erfolgen auf der Basis dieser Grundeinstellungen.

Kundenorientierte Bibliotheken zeigen ihren Kunden Wertschätzung. Wertschätzung ist eine Kombination aus Einstellung, Verhalten und Organisation. Das Einnehmen der +/- Grundhaltung ist eine gute Basis, um mit den Kunden in Kontakt zu sein. Sie ermöglicht angemessene Reaktionen auf Wünsche, Bedürfnisse und Probleme der BenutzerInnen.

Das Kommunikationsmodell von Friedemann Schulz von Thun beinhaltet die unterschiedlichen Ebenen, die in einen Dialog einfließen:

**"Das Modell der vier Seiten einer Botschaft"** zeigt auf, dass jede Äußerung vier verschiedene Ebenen beinhaltet und stets alle diese Ebenen wirksam sind:

- die Sachinformation (worüber ich informiere)
- die Beziehungsebene (was ich von dir halte und wie ich zu dir stehe)
- die Selbstkundgabe (was ich von mir zu erkennen gebe)
- der Appell (was ich bei dir erreichen möchte)

<sup>27</sup> Maija Berndtson, Die Zukunft ist ein Traum, 42.

<sup>28</sup> Virginia Satir, Kommunikation-Selbstwert-Kongruenz, 80.

In diesem Modell werden die Beteiligten am Kommunikationsprozess als Sender und Empfänger bezeichnet, wobei die Rollen im Gespräch ständig wechseln. Die Übermittlung von Informationen wird als Botschaft bezeichnet. Die Botschaft verbindet Sender und Empfänger und erfolgt auf der Sach- und der Beziehungsebene. In einem Kommunikationsprozess sind jeweils alle vier Elemente – Sender, Empfänger, Sachebene, Beziehungsebene – beteiligt. Aus Sicht des Empfängers geht es darum „mit vier Ohren zu hören“, aus Sicht des Senders um das Bewusstsein „mit vier Schnäbeln zu reden“.

Der **Sachinhalt** wird meist explizit ausgesprochen. Im professionellen Kontext sollte er die Hauptrolle spielen. „Sachlichkeit ist die Tugend von Menschen, die miteinander zu arbeiten haben, unabhängig davon, ob sie sich mögen und ‚miteinander können‘.“<sup>29</sup> Sach- und menschengerechte Lösungen stehen und fallen mit der Qualität des Gesprächs auf dieser Ebene. Eine solche Gesprächskultur zu entwickeln, in der Sachauseinandersetzungen inhaltlich und dialogisch gut ablaufen sowie eine Teamentwicklung zu fördern, die sachorientierte Gespräche möglich macht, erfordert das aktive Entwickeln einer Gesprächskultur.

Wenn ich mit jemandem spreche, gebe ich zu erkennen, wie ich zum Anderen stehe und was ich von ihm halte. In jeder Äußerung steckt ein **Beziehungshinweis**, für den der Empfänger ein besonders sensibles Ohr hat. Aufgrund dieses Ohrs entscheidet der Empfänger, wie er sich behandelt fühlt. Beziehungssignale werden meist implizit, „zwischen den Zeilen“, gesendet. Diese Kommunikationsebene ist besonders störanfällig, wenn die Beziehung angespannt oder belastet ist. Einer der „Kardinalfehler“ von Kommunikation ist, dass eine Beziehungsstörung auf der Sachebene ausgetragen wird und man sich dort festbeißt.

Jede Äußerung enthält – ob ich will oder nicht – eine **Selbstkundgabe**: einen Hinweis darauf, was in mir vorgeht. Aktiv zuhörend kann der Empfänger der Nachricht *Verstehen* signalisieren – *verstehen* ist jedoch nicht gleich zu setzen mit *zustimmen*.

Die **Appell-Seite** beinhaltet die Einflussnahme auf den anderen: Ich will den anderen nicht nur „erreichen“, sondern etwas „bei ihm erreichen“. Die Führungskraft zeigt hohe Kommunikationskultur, wenn sie sich mit den offenen oder verdeckten Wünschen und Erwartungen der Mitarbeiter auseinandersetzt. „Die unerfüllten Wünsche von heute sind die Vorwürfe von morgen.“ Entwickeln Sie ein offenes Ohr für Wünsche – nicht, um sie alle zu erfüllen, sondern um sie zu kennen, sich mit ihnen auseinander zu setzen und damit den MitarbeiterInnen Gehör zu verschaffen.

Je bewusster ich die verschiedenen Gesprächsebenen wahrnehme, desto mehr Freiheiten gewinne ich für meine Reaktion auf die Äußerungen meiner Gesprächspartner. Denn ich kann entscheiden, was ich als verdeckte Anliegen hören will. Eine Gesprächskultur zu entwickeln, in der Auseinandersetzungen inhaltlich und dialogisch gut ablaufen sowie eine Teamentwicklung zu fördern, die sachorientierte Gespräche möglich macht, erfordern das Engagement von BibliotheksmitarbeiterInnen und Führungskraft. Sach- und menschengerechte Lösungen stehen und fallen mit der Qualität des Gesprächs auf dieser Ebene.

Karl Kälin und Peter Mürli: „Die Freiheit in unserer Zusammenarbeit liegt nicht darin, ob wir Konflikte wollen oder nicht, sondern darin, wie wir sie bewältigen.“

---

<sup>29</sup> Vgl. Friedemann Schulz von Thun, Johannes Ruppel u. Roswitha Stratmann, Miteinander reden: Kommunikationspsychologie für Führungskräfte, 33.

## Auf der Suche nach dem „Richtigen“: Beratung und Auskunft

Ein Kernbereich der Bibliotheksarbeit ist die Beratungs- und Auskunftsqualität, die BesucherInnen in der Bibliothek vorfinden. Im Mittelpunkt steht hier die Face-to-Face-Kommunikation zwischen BibliothekarIn und KundIn. Engagement, Atmosphäre und partnerschaftliche Kommunikation – also **kommunikative Kompetenz** – stellen die Weichen für eine erfolgreiche Auskunftsinteraktion. Das Verhalten der BibliothekarInnen ist ausschlaggebend dafür, wie sich die Kommunikationssituation entwickelt. Das heißt, die Auskunftsperson gibt den Rahmen vor, in dem das Gespräch stattfindet. Die kommunikative Kompetenz der Auskunftsperson liegt in ihrer Fähigkeit, auf den Bibliothekskunden zuzugehen. Diese äußert sich auf der Verhaltensebene etwa dadurch, wenn sie sich hilfsbereit und interessiert zeigt (nachfragt), eine offene Körperhaltung aufweist, Blickkontakt hält, eine freundliche Mimik zeigt und sich auf das Gegenüber konzentriert (z.B. Nebentätigkeiten beiseite legt). Nur wenn die Beziehungsebene „stimmt“, kann auf der Sachebene eine rasche und gute Lösung erzielt werden.

Die wichtigste Technik im Beratungsgespräch stellt für den Bibliotheksmitarbeiter das „**aktive Zuhören**“ dar, um die Fragen des Bibliothekskunden zu verstehen. Nachfragen, Zusammenfassen, das Einbeziehen des Fragenden in die Recherche sowie das Abklären, ob das Suchergebnis den Erwartungen des Kunden entspricht, gehören zum „aktiven Zuhören“.

Für ein gelungenes Beratungsgespräch ist aus Kundensicht auch die **Nützlichkeit der Antwort** maßgebend. Hier geht es nicht in erster Linie darum, ob eine Antwort sachlich korrekt und umfassend ist, sondern darum, ob der Fragende das Gefühl hat, dass er einen Schritt weiter gekommen ist. Maßgebend für eine hochwertige Beratungsleistung sind sehr gute Kenntnis des Bestandes, der Systematik, der Standorte, sicherer Umgang mit OPAC und Internet, Kenntnisse über geeignete Nachschlagewerke und Neuerscheinungen, die Kenntnis der örtlichen Bibliothekslandschaft so wie der umfangreiche Bestand der eigenen Bibliothek.

Die Beratung ermöglicht der Bibliothek, sich als kompetente Dienstleisterin zu präsentieren und **Benutzerorientierung** sichtbar zu machen. Die Zufriedenheit des Kunden mit der Dienstleistung Beratung schließt die Einladung an den Kunden ein, bei Bedarf wieder zu kommen.

Als besonders negativ wurde von Benutzern empfunden, wenn keine ausführliche bzw. der Fragestellung angemessene Recherche durchgeführt wurde, obwohl kein anderer Benutzer wartete. Auch das fehlende Angebot, bei Bedarf wieder zu kommen, löste negative Reaktionen aus. Kunden schätzen, wenn sie weitere Lösungswege und Informationen angeboten bekommen.

Durch die Frage „Haben Sie das Richtige gefunden?“ oder „Ist Ihre Frage damit vollständig beantwortet?“ kann sich der Bibliotheksmitarbeiter rückversichern, ob beim Kunden noch Informationsbedarf besteht und darauf angemessen reagieren.<sup>30</sup> Diese Art der **Qualitätskontrolle** ist unverzichtbar und kann verknüpft werden mit der Einladung, die Unterstützung der Bibliotheksmitarbeiter erneut in Anspruch zu nehmen.

---

<sup>30</sup> Vgl. Tom Becker, Zum Stellenwert der bibliothekarischen Auskunft. Eine Standortbestimmung der Face-to-Face-Interaktion im Auskunftsdienst. In: „Was für ein Service!“ Entwicklung und Sicherung der Auskunftsqualität von Bibliotheken. Hrsg. v. Tom Becker unter Mitarbeit von Carmen Barz. Wiesbaden: Dinges & Frick 2007 (B.I.T.online – Innovativ, Bd. 13), 9-38.

### **„Haben Sie etwas über Finanzen?“ Das Beratungs/Auskunftsgespräch in der Bibliothek**

Informationen über Geldanlage, Finanzkrise, Münzen, Wirtschaftsgeschichte oder Schuldenberatung? Die Bibliothekarin ist gefordert, im Auskunftsgespräch zu klären, welche Informationen der Kunde genau benötigt. Denn häufig beschreiben Kunden aus verschiedenen Gründen ihren Informationsbedarf vage: Möglicherweise haben sie keine Vorstellung von der Komplexität des Themas, möchten ihr Informationsdefizit nicht preisgeben oder sind in Sorge, ob sie ein persönliches Problem – etwa ihre finanzielle Krise – bewältigen können. Beim Beratungsgespräch steht daher nicht die reine Frageorientierung sondern die **Problemorientierung** im Vordergrund.

Die Art und Weise, wie BibliothekarInnen mit den KundInnen agieren, unterscheidet sie von Suchmaschinen wie etwa Google. Denn Google kann nur die gestellten „eindeutigen“ Fragen beantworten. *„Eine der Hauptfragen, die mir Leser stellen ist: Haben Sie ein gutes Buch für mich? Bis heute konnte mir mein Computer darauf keine brauchbare Antwort geben. Der Computer verfügt über eine Unmenge an Daten, aber er denkt nicht um die Ecke. Ich bin es, die Verbindungen herstellt und Schlüsse zieht.“*<sup>31</sup>

Mit dem Auskunftsgespräch ist ein **Klärungs- und Erkenntnisprozess auf Seiten des Kunden** verbunden. In der amerikanischen Literatur wird das „Reference Interview“ daher umschrieben mit: „Help clients understand their own need.“ Wichtigstes Ziel des Auskunftsgesprächs ist, in Erfahrung zu bringen, was der Kunde genau sucht. Dafür ist es hilfreich, den Verwendungszweck oder die Kontexte zu erfahren. Angemessenes Nachfragen ist notwendig, um Informationen zu erhalten, die der Kunde von sich aus nicht mitteilen würde. Durch Paraphrasieren und Zusammenfassen kann der Bibliothekar feststellen, ob er das Anliegen des Kunden richtig verstanden hat. Im Rahmen des Gesprächs ist zu klären, welche Erwartungen der Kunde hinsichtlich der gewünschten Information hat: Wie umfangreich soll das Material sein? Genügt eine knappe Zusammenfassung oder werden ausführliche Darstellungen benötigt? Welcher Art sollen die Informationen sein: Texte, Tabellen, Bilder? Geht es um allgemeinverständliche oder wissenschaftliche Darstellungen? In welcher Sprache sollen die Informationen verfasst sein?

#### ***Das Auskunftsgespräch verläuft idealerweise in folgenden Schritten:***

- Kontaktaufnahme durch Augenkontakt und Begrüßung
- Der Kunde stellt seine Frage
- Der Bibliothekar paraphrasiert die Frage des Kunden, um sicherzustellen, dass er das Anliegen richtig verstanden hat
- Der Bibliothekar stellt bei Bedarf ein oder zwei offene Rückfragen und gibt damit dem Kunden Gelegenheit, Kontext und Verwendungszweck der gewünschten Informationen mitzuteilen
- Falls erforderlich stellt der Bibliothekar weitere geschlossene Rückfragen, um Details, die noch unklar sind, zu klären
- Abschließend beschreibt der Bibliothekar diesen im Dialog erarbeiteten Informationsbedarf

---

<sup>31</sup> Aus einem Interview mit einer Bibliothekarin im Jänner 2012 in Dornbirn.

In der Bibliothekspraxis sind die meisten Beratungsgespräche relativ kurz. Der überwiegende Teil beansprucht weniger als eine Minute, ein kleiner Teil bis zu fünf Minuten und nur selten werden mehr als fünf Minuten benötigt.<sup>32</sup>

Gerade im Hinblick auf den gesellschaftlichen und politischen Stellenwert der öffentlichen Bibliotheken in der Informationsgesellschaft stellt der Bereich des problemorientierten bibliothekarischen Auskunftsbzw. Beratungsdienstes ein wesentliches Element dar. Bibliotheken mit einem ausgeprägten Bewusstsein über die Wichtigkeit der Gestaltung von Kommunikationsprozessen mit NutzerInnen haben auch künftig gute Chancen, sich erfolgreich - weil kompetent - zu positionieren.

## Was wissen Sie über Ihre Bibliothekskunden?

Damit Bibliotheken ihre Angebote und Dienstleistungen an den Benutzern ausrichten können, bedarf es eines differenzierten Wissens über die Wünsche und Bedürfnisse, die Bibliothekskunden haben.

Bibliotheksbesucher lassen sich relativ klar umrissenen Zielgruppen zuordnen. Soziologen bieten folgende Zielgruppendefinitionen an:

- Etabliertes Milieu: erfolgsorientierte Konsumelite mit ausgeprägten Exklusivitätsansprüchen
- Intellektuelles Milieu: postmaterielle, aufgeklärte Werte-Avantgarde
- Traditionelles bürgerliches Milieu: die an Sicherheit und Status quo ausgerichtete, an traditionellen Werten wie Pflicht und Ordnung orientierte Kriegsgeneration
- Statusorientiertes Milieu: beruflich und sozial aufstrebende untere Mitte, die auf Erfolgssymbole der Konsumgesellschaft Wert legt
- Modernes bürgerliches Milieu: die konventionelle neue Mitte mit Streben nach Harmonie und behütetem Leben in gesicherten Verhältnissen
- Adaptives Milieu: der gut ausgebildete, pragmatische und mobile Mainstream der jungen, modernen Mitte
- Traditionelles Arbeitermilieu: die an den Notwendigkeiten des Lebens ausgerichtete, traditionelle Arbeiterkultur mit Kleintierzüchtern, Eckkneipen und Schützenvereinen
- Konsum-materialistisches Milieu: die stark konsum-materialistisch geprägte Unterschicht, in der sich soziale Benachteiligungen häufen und die sich um den Anschluss an die Mitte bemüht
- Hedonistisches Milieu: die wenig angepasste junge Unterschicht, die Spaß haben will und sich den üblichen Verhaltensweisen der Leistungsgesellschaft verweigert
- Postmodernes Milieu: extrem individualistische, Lifestyle-Avantgarde mit vielfältiger Orientierung.<sup>33</sup>

Für eine **Zielgruppen-Analyse** in der Bibliothek eignen sich folgende Fragestellungen:

- Welches sind die Zielgruppen „Ihrer“ Bibliothek?
- Welche Zielgruppen werden von „Ihrer“ Bibliothek angesprochen/nicht angesprochen?

---

<sup>32</sup> Vgl. Hermann Rösch, Das Auskunftsgespräch. In: : „Was für ein Service!“ Entwicklung und Sicherung der Auskunftsqualität von Bibliotheken. Hrsg. v. Tom Becker unter Mitarbeit von Carmen Barz. Wiesbaden: Dinges & Frick 2007 (B.I.T.online – Innovativ, Bd. 13), 69-82.

<sup>33</sup> Vgl. dazu Meinhard Motzko, Seien wir ihnen dankbar, in: BuB 52, 12/2000, 727-728 und Folker Kraus-Weysser, Praxisbuch Public Relations, 95.

- Welche Zielgruppen möchte die Bibliothek haben? Sind es die „Richtigen“, die kommen? Oder: Warum kommen die „Richtigen“ nicht?
- Auf welche Zielgruppen verzichtet die Bibliothek (bewusst oder nicht eigens festgeschrieben)? Welche Zielgruppe braucht bei Ihnen gar nicht zu kommen? Und welche Zielgruppe ist nicht erwünscht?

### **Öffentliche Bibliotheken - offen für alle?**

Öffentliche Bibliotheken sehen sich gern als Plätze, die für alle “offen” sind – unabhängig von Alter, Geschlecht oder ethnischer Zugehörigkeit. Sie möchten Menschen dabei unterstützen, sich Bildung anzueignen, am Kulturleben aktiv teilzunehmen und das tägliche Leben gut zu bewältigen. Wie auch immer: Statistische Daten, Umfragen und Evaluierungen zeigen, dass verschiedene Benutzergruppen unterrepräsentiert sind bzw. der Großteil der Bevölkerung Einrichtungen wie Bibliotheken erst gar nicht besuchen. Gibt es unsichtbare Barrieren, die es für verschiedene Gruppen unmöglich machen, die Angebote von Bibliotheken zu nutzen?

Mit ihren MitarbeiterInnen, der Einrichtung, dem Medienangebot, dem Veranstaltungsprogramm oder auch den Öffnungszeiten entscheidet jede Bibliothek darüber, welche Zielgruppen „erwünscht“ und welche Zielgruppen eher „unerwünschte“ Kunden sind.

Jede Bibliothek muss sich ihrem jeweiligen sozialen Umfeld und den vorgegebenen gesellschaftspolitischen Strukturen anpassen. Um das zu tun, muss eine bewusste Ausrichtung auf die jeweiligen Zielgruppen erfolgen. So kann es sein, dass die Bibliothek einige Zielgruppen „bewusst“ nicht bedient. Das können beispielsweise öffentliche Bibliotheken sein, die sich auf Grund ihrer zur Verfügung stehenden Ressourcen („klein“, „kaum Budget“, daher auch wenig aktuelle Medien etc.) dazu entschlossen haben, ihre Angebote auf Kinder auszurichten. Die Bibliotheksmitarbeiterinnen vor Ort kennen ihre Besucher gut, so dass Entscheidungen über die Schwerpunktsetzung auch auf Grundlage dieser oft jahrelangen Erfahrungen erfolgen können.

Was passiert jedoch mit den Menschen vor Ort, die „keine Kinder“ sind bzw. keine Kinder haben? Dazu lässt sich die These aufstellen, dass diese Zielgruppen bereits jetzt nicht bedient werden, nur eben nicht bewusst und „direkt ausgesprochen“. Damit auch diese Kunden versorgt werden, für die in der Bibliothek keine Angebote bereit stehen, ist es dringend erforderlich, noch viel intensiver Kooperationen zwischen den Bibliotheken in der jeweiligen Region einzugehen.

Gemeinsam mit den MitarbeiterInnen müssen Vorstellungen über das Profil der Bibliothek entwickelt werden. Für welche Zielgruppe wird welches Angebot entwickelt, wie werden Erfolge und Misserfolge definiert und gemessen? Welche Zielgruppe braucht gar nicht zu kommen (auch wenn sie nicht gleich „hinausgeschmissen“ wird, falls sich jemand verirrt...)?

### **Was sind „schwierige“ Kunden?**

Die Ansprüche an eine moderne, kundenorientierte Bibliothek sind hoch:

„Wer von Kundenorientierung redet, für den darf es keine ‚schwierigen Kunden‘ geben. Wir definieren ‚schwierig‘ im Sinne von ‚anders‘ oder ‚ungewohnt‘. Wir ‚kommen mit ihnen nicht klar‘. Aber nur, weil wir selbst anders sind als sie. Und was ist jetzt der Maßstab? Die Kunden oder die Beschäftigten?“<sup>34</sup>

Der Umgang mit „schwierigen Kunden“ ist schwierig, weil in der Bibliothek Leitlinien dazu fehlen. Ohne gemeinsame Orientierungen wird jeder Mitarbeiter seine ganz persönlichen Vorstellungen in die Arbeit einbringen. Wenn es keine Verständigung über gewünschte und geforderte Verhaltensweisen der Mitarbeiter gibt, entstehen Konflikte. Besitzt die Bibliothek ein Profil mit den dazu gehörenden Angeboten, sozialen und kommunikativen Rahmenbedingungen, persönlichen Verhaltensweisen, dann erhalten die Mitarbeiter klare Richtlinien für den Umgang mit ihren Kunden. Nach der Profilbildung und der Formulierung klarer, messbarer Ziele wird die Sicherheit der Mitarbeiter im Umgang mit ungewohnten Situationen und Verhaltensweisen zunehmen, denn es existiert eine gemeinsame Vorstellung über die „gewünschten“ Kunden und die dazu passenden Verhaltensweisen. Eine gemeinsame Ausrichtung der Bibliothek wird dadurch überhaupt erst möglich.

Darüber hinaus sind die BibliotheksmitarbeiterInnen gefordert, mit einer breiten Palette an Konfliktsituationen umzugehen: Seien es NutzerInnen, die ihre Mahngebühren nicht bezahlen wollen, BesucherInnen, die BibliotheksmitarbeiterInnen beleidigen, bedrohen oder grob unhöflich sind, übel riechende Personen, psychisch auffällige NutzerInnen, unerwünschte Haustiere etc. – BibliotheksmitarbeiterInnen sind regelmäßig konfrontiert mit Verhaltensweisen von KundInnen, die das Arbeiten erschweren. Gerade auf dem Hintergrund solcher Problemfelder lohnt es sich, gemeinsam im Team entsprechende Handlungsoptionen zu formulieren und Absprachen zu treffen, wie sich die Mitarbeiter gegenseitig unterstützen können.<sup>35</sup> In diesem Zusammenhang können wir die Frage stellen, welches Bild die Bibliothek von ihren BenutzerInnen hat: Lebt die Bibliothek nach dem Grundsatz „Der Kunde ist König“ oder eher nach der Leitlinie „Der Kunde ist Partner“? Und welche Konsequenzen haben diese Positionen im Umgang mit „schwierigen Kunden“?

## Benutzerorientierung

Mit dem Begriff Benutzerorientierung wird die Arbeits- und Denkhaltung der Bibliothek umschrieben. Benutzerorientierung bedeutet, die Bibliothek aus Kundensicht zu durchdenken. Benutzerorientierung schließt die Grundhaltung ein, mit der Dienstleistungen erbracht werden. Ziel aller diesbezüglichen Überlegungen ist es letztendlich, Kunden bzw. potenzielle Kunden an die Bibliothek zu binden.

Konsequente Kundenorientierung ist ein zentraler Erfolgsfaktor für Bibliotheksarbeit. Das Management der Beziehung zwischen Bibliothek und Kunde ist daher essenziell. Kundenorientierung als zentrale Leitlinie der Bibliotheksführung hat zunehmend an Bedeutung gewonnen. Denn Bibliotheken können sich in der modernen Informationsgesellschaft nur behaupten, wenn sich ihre Angebote an den Bedürfnissen und Erfordernissen ihrer (potenziellen) KundInnen orientieren.

*„Es werden nicht unsere Produkte sein, auch nicht im Kern unser Preis, sondern die Art, wie wir mit dem Kunden umgehen oder unsere Mitarbeiter mit dem Kunden umgehen lassen, die unseren*

---

<sup>34</sup> Vgl. im Folgenden Meinhard Motzko, BuB 52, 727.

<sup>35</sup> Vgl. zu diesem Thema Martin Eichhorn, Konflikt- und Gefahrensituationen in Bibliotheken. Ein Leitfaden für die Praxis. Bad Honnef: Bock+Herchen 2006.

*wirtschaftlichen Erfolg bestimmen. Wir müssen wegkommen von Produktverliebtheit und Krämermentalität.*<sup>36</sup>

Maija Berndtson gibt eine weit gefasste Definition des Servicebegriffs: "Service findet dort statt, wo Kunde und Bibliotheksmitarbeiter zusammentreffen. Ihre Beziehung zueinander ist ein Schlüsselbereich für die Arbeit und Philosophie einer Bibliothek, der sich radikal verändert!"<sup>37</sup>

Benutzerorientierung weist zwei Kernelemente auf: Zum einen zählen dazu die Ermittlung von Kundeninformationen und zum anderen die Nutzung bzw. Umsetzung dieser Informationen, um Kundennutzen bzw. Kundenwert zu schaffen. Kundenorientiertes Handeln ist nur auf Basis einer bestimmten Grundhaltung bzw. auf der Basis von grundsätzlichen Überzeugungen möglich.<sup>38</sup>

Die serviceorientierte Bibliothek agiert in jeder Phase in engem Kontakt mit den Kunden. Sie setzt bei den Erfahrungen an, die Bibliothekare mit den Bibliothekskunden machen. Diese Erfahrungen fließen in die Arbeitskonzepte der Bibliothek ein und verändern sie. Bibliothek wird damit zum Prozess und permanent neu erfunden.

⇒ Es gilt, Veränderungen frühzeitig aufzuspüren, Bedarf zu entdecken, gesellschaftliche Erfordernisse zu integrieren.

Die Bibliothek hat die Aufgabe, nicht Kunden für ihr Angebot zu finden, sondern Angebote für ihre Kunden. Das heißt für die Bibliothek, dass sie die Produkte und Leistungen kennen muss, die dem Kunden wirklich wichtig sind. Es reicht nicht aus, alle paar Jahre Kundenbefragungen durchzuführen; zum Nutzer muss ein ständiger Kontakt aufgebaut und gepflegt werden.

Kundenorientierung beinhaltet, dass Bibliotheken möglichst genau das anbieten, was ihre Kunden subjektiv haben wollen und nicht das, was sie nach Meinung der Fachleute „brauchen“. Bei der Auseinandersetzung mit Benutzerwünschen können Versorgungslücken deutlich werden: Benutzer wollen schon etwas, aber nicht das, von dem die BibliothekarInnen dachten, dass die Kunden es wollen. Eine Kooperation zwischen Bibliotheken und Kunden, durch die Kundenwünsche möglichst präzise erfüllt werden, wird zunächst von den Benutzern und längerfristig auch von den Bibliotheken als befriedigender erlebt.<sup>39</sup>

Hinter allen Maßnahmen, die die Bibliothek setzt, ist folgende Überlegung zentral: Was muss die Bibliothek tun, damit die Benutzerin den größtmöglichen Nutzen aus den Angeboten ziehen kann?

### **Rahmenbedingungen für benutzerfreundliches Arbeiten**

- Kundenorientierte Sprache als eines der Kernkriterien für Kundenzufriedenheit
- Angemessene Gestaltung der Öffnungszeiten (Rückgabeboxen...)
- Gute Erreichbarkeit (persönlich, E-Mail, Telefon, barrierefrei...)

---

<sup>36</sup> Alexander Haubrock und Sonja Öhlschlegel-Haubrock, Der Mythos vom König Kunde, 13.

<sup>37</sup> Maija Berndtson, Die Zukunft ist ein Traum, 6.

<sup>38</sup> Vgl. Alexander Haubrock und Sonja Öhlschlegel-Haubrock, Der Mythos vom König Kunde, 62-65.

<sup>39</sup> Vgl. Arist von Schlippe u. Jochen Schweitzer, Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung, 125.

- Funktionierende EDV mit Zugriffsmöglichkeiten auf die Bibliothekskataloge (z.B. Web-OPAC), guten Recherchemöglichkeiten sowie Kontaktadressen von Mitarbeitern etc.)
- Geeignete Messinstrumente, um Erwartungen und Erfahrungen von NutzerInnen zu erfassen (etwa Interviews, Fragebögen)
- Professionelles Beschwerdemanagement
- Vergleichbare Resultate generieren: Das regelmäßige Erheben von Daten ermöglicht es, innerhalb eines bestimmten Zeitraums Vergleiche anzustellen. Vergleichen Sie Messergebnisse aus Ihren eigenen Untersuchungen auf einer Zeitreihe. Etwa: „Wie hat sich die Kundenzufriedenheit im letzten Jahr, in den letzten fünf Jahren verändert? Bei welchen Kriterien wurden wir besser, bei welchen Kriterien wurden wir schwächer?“

## **Befragungen**

Damit Bibliotheken ihre Angebote und Dienstleistungen an den Benutzern ausrichten können, bedarf es eines differenzierten Wissens über die Wünsche und Bedürfnisse, die Bibliothekskunden haben. Interviews, Fragebögen und Online-Befragungen sind ein wirksames Instrument zur Erfassung von Kundenbedürfnissen. Parallel zum Erheben von Kundenbedürfnissen können sie eingesetzt werden, um Vorstellungen, Wünsche und Kritikpunkte der Bibliotheks-MitarbeiterInnen kennen zu lernen.

### ***Warum Befragungen?***

- Messung qualitativer Aspekte
- Objektivierung des Erfahrungswissens der Bibliothek
- Abgleich von Fremdbild und Selbstbild der Bibliothek

### ***Die Bürgerbefragung soll beantworten***

- Wie hoch ist der Anteil der Nutzer, Ex-Nutzer und Nie-Nutzer öffentlicher Bibliotheken in der Bevölkerung?
- Wer sind die Hauptnutzerguppen der Bibliothek?
- Was sind die Gründe, die Bibliothek nicht bzw. nicht mehr zu besuchen?

### ***Die Mitarbeiterinnenbefragung soll beantworten***

- Wer sind aus Mitarbeitersicht die Nutzer bzw. Nicht-Nutzer öffentlicher Bibliotheken?
- Was sind die Gründe für das jeweilige Verhalten?
- Wie zufrieden sind die Mitarbeiter der Bibliothek?

**Selbstbild – Fremdbild:** Der Kundenfragebogen wird nicht nur an die Kunden, sondern auch an die Mitarbeiter verteilt. Die Fragestellung an die MitarbeiterInnen lautet: „Füllen Sie den Fragebogen so aus, wie Sie meinen, dass die Kunden antworten werden.“ Dabei werden zwei Dinge erreicht: Die Mitarbeiter wissen, mit welchen Fragen die Kunden konfrontiert werden und setzen sich mit dem Bibliotheksbild aus Kundensicht auseinander.

Bei Befragungen empfehlen sich vorzugsweise lösungsorientierte Fragen. Etwa:

„Was sollen wir verbessern?“

„Was erwarten Sie von uns?“

„Was sollten wir darüber hinaus tun?“

„Was schlagen Sie vor?“

„Wo würden Sie sich Unterstützung wünschen?“

Vor allem die Betrachtung qualitativer Aussagen zum Thema Kundenzufriedenheit ist sehr wesentlich, denn sie ermöglichen es der Bibliothek, genaue Vorstellungen darüber zu entwickeln, was für die NutzerInnen wichtig ist.

Und: Letztendlich ist es allein der Bibliotheksbenutzer, der die Entscheidung fällt, ob eine Dienstleistung als gut und brauchbar oder eher als schlecht einzuordnen ist!

Nach wie vor machen die sogenannten „Zufriedenheitsbefragungen“ den größten Anteil der Kunden- und Mitarbeiterbefragungen aus. Dabei ist das wichtigste methodische Werkzeug der Fragebogen, der inhaltlich, sprachlich und formal auf die zu befragende Zielgruppe abgestimmt wird.<sup>40</sup>

## Warum verlieren Unternehmen Kunden?

In der sogenannten freien Wirtschaft sind drei Viertel der zur Konkurrenten wechselnden Kunden mit der Servicequalität unzufrieden.

Im Einzelnen verstanden die Kunden unter mangelhafter Servicequalität:

- unfreundliche Mitarbeiter
- fehlende persönliche Ansprache
- ungünstige Öffnungszeiten
- lange Wartezeiten
- personelle Fluktuation
- schlechte Erreichbarkeit (Öffnungszeiten, E-Mail, Website, Telefon...)

→ Es empfiehlt sich, besonderes Augenmerk auf die Gestaltung des Kontaktes zwischen BenutzerInnen und MitarbeiterInnen zu legen.

*„Kunden sind durchaus bereit, fachliche Mängel, zeitliche Verzögerungen oder sonstige Abweichungen vom Erwarteten in gewissem Maße zu tolerieren – vorausgesetzt, sie spüren das Bemühen des Unternehmens, das sich in einer glaubwürdigen Einsatzbereitschaft für sie manifestiert.“*  
(Hartmut Volk in: ManagementStandard, Jänner 2013, M 8)

## Kundenzufriedenheit und Kundenbindung

Kundenzufriedenheit ist das Ergebnis eines Vergleichsprozesses zwischen **persönlichen Erwartungen** und **wahrgenommenen Leistungen**.

Kundenzufriedenheit erfordert zunächst Mitarbeiterzufriedenheit, welche sie gleichzeitig auch fördert. Fehlende Motivation bei den Mitarbeitern führt zu Unzufriedenheit bei den Kunden, die wieder zur Demotivation der Mitarbeiter führt. Bei den Messergebnissen von Kundenzufriedenheit zeigt sich, dass schlechte Werte vor allem auf Personalabbau zurückzuführen sind. Denn damit verknüpft sind einschneidende Veränderungen im Kundenservice.

---

<sup>40</sup> Zur Erstellung von Fragebögen siehe Simone Fühles-Ubach, Methoden der Marketingforschung für Bibliotheken und Informationseinrichtungen, in: Praxishandbuch Bibliotheks- und Informationsmarketing, 190-194.

Der unzufriedene Kunde spricht sehr gern über seine Erfahrungen. Während zufriedene Kunden ihr positives Erlebnis im Schnitt an drei Personen weiter erzählen, berichten unzufriedene Kunden dagegen zwölf bis 15 Personen über die gemachten Erfahrungen.<sup>41</sup> Diese Tatsache hat große Bedeutung für das Image der Bibliothek.

Es empfiehlt sich, sorgfältig mit Kundenbeschwerden umzugehen, denn Neukundenaquisition ist wesentlich aufwändiger als professionelles Beschwerdemanagement.<sup>42</sup> Dem professionellen Umgang mit Kundenbeschwerden stehen Hindernisse entgegen. Zu diesen gehören:

- Falsches Führungsverhalten: Vorgesetzte nutzen Kundenkritik eher dazu, Schuldige zu suchen und nicht dazu, Voraussetzungen zur Vermeidung künftiger Probleme zu schaffen.
- Fehlerhafte Interpretation von Evaluierungen: Wenn Beschwerden als negative Kennzahlen gewertet werden und nicht als Chance, Informationen über die eigene Bibliotheksorganisation zu erhalten.
- Unkenntnis des Ausmaßes der Kundenunzufriedenheit: Der Großteil der unzufriedenen Kunden beschwert sich nicht; die MitarbeiterInnen leiten zudem Kundenbeschwerden nicht immer weiter (siehe obige Gründe).
- Unterschätzung alternativer Handlungsoptionen unzufriedener Kunden: In Zeiten von möglichen Shitstorms via Facebook und Twitter, die durch verärgerte Kunden ausgelöst werden, empfiehlt es sich, sorgsam mit Kundenbeschwerden umzugehen und auf Beschwerden zu reagieren.
- Unzureichender Stellenwert innerhalb der Bibliothek: Service gilt vielfach primär als Kostenfaktor.
- Ungenügende Personalausstattung: Die angemessene Reaktion auf Beschwerden wird durch die ungenügende Personalausstattung zusätzlich erschwert.
- Mangelnde interne Integration: Die MitarbeiterInnen, die Beschwerden entgegennehmen, haben zu wenig Möglichkeiten, diese Informationen bibliotheksintern zu Gehör zu bringen.<sup>43</sup>

**Kundenzufriedenheit wird man nur dann erreichen, wenn die Benutzer in der Bibliothek das bekommen, was sie suchen.**

Und: Kunden beurteilen die Bibliothek nicht nach dem Gesamtbestand und dem „theoretischen“ Serviceangebot (z.B. Beratungsleistungen), sondern nach dem bei ihrem Besuch vorhandenen Bestand bzw. Beratungsangebot. Erhält ein Bibliothekskunde mehrmals das von ihm gewünschte Buch oder eine entsprechende Serviceleistung nicht, gibt er es in der Regel auf, bei gezielter Literatur- und Auskunftssuche die Bibliothek zu benutzen. Beobachtungen dieser Art haben Konsequenzen für die Zusammenstellung des Bestandes und für das Angebot von Bibliotheksservices. Die Bibliothek könnte sich fragen, wie sie diesbezüglich steuernd eingreifen könnte (etwa zur Verfügung stellen von Beratungsangeboten, Staffelung von Titeln, Anbieten von Internet-Recherchen, Handhabung der Fernleihe, Umgang mit Vorbestellungen etc.).

⇒ Überlegen Sie, welche Leistungen, welche Infrastruktur, welche Art der Betreuung für Ihre BibliothekskundInnen wirklich wichtig sind und geben Sie Ihren MitarbeiterInnen und KollegInnen Gelegenheit, das auch zu tun.

---

<sup>41</sup> So Marketingexperte Philip Kotler, nach Dieter Georg Herbst, Public Relations, 142.

<sup>42</sup> Zum Umgang mit Beschwerden vgl. Bernd Stauss und W. Seidel, Beschwerdemanagement. Unzufriedene Kunden als profitable Zielgruppe, 5. Aufl., München: Hanser 2014.

<sup>43</sup> Vgl. Standard, 11./12. April 2015, K 10 und Bernd Stauss und W. Seidel, Beschwerdemanagement.

KundInnen zu halten ist für die Bibliotheken viel wichtiger, als neue Benutzer zu gewinnen. Denn die „Aquisition“ neuer Benutzer erfordert einen wesentlich größeren Ressourceneinsatz. Bevor Sie sich aufmachen, um neue Benutzer zu werben, stellen Sie fest, wie hoch die Fluktuationsrate in Ihrer Bibliothek ist.<sup>44</sup>

Die wichtigste Kundenbindungsinstrumente der Bibliothek sind die Bibliotheksangebote und die „positiven Erlebnisse“ der BibliotheksbenutzerInnen.<sup>45</sup> Wenn es der Bibliothek gelingt, als Ort der „positiven Gefühle“ wahrgenommen zu werden, kann sie auch in Zukunft ihre Rolle als individueller Lern- und „Wohlfühlort“ so wie als verlässlicher Partner für die BibliothekskundInnen spielen.

## MitarbeiterInnen in Bibliotheken

### Mitarbeiterorientierung versus Benutzerorientierung?

Zwischen mitarbeiterorientierter Organisation einer Bibliothek und ihrer Effizienz besteht ein enger Zusammenhang. Im Bereich der Führungskräfte- und Organisationsentwicklung wird Fragen der Gestaltung von innerbetrieblichen Arbeitsbeziehungen großes Augenmerk geschenkt. Denn: „Gute zwischenmenschliche Beziehungen bilden eine unerlässliche Voraussetzung zur Erreichung einer hohen Arbeitsproduktivität.“<sup>46</sup> Hohe Arbeitszufriedenheit und gute Leistungsergebnisse korrelieren miteinander. Nur eine Mitarbeiterin, der keine größeren Probleme in ihrem Arbeitsumfeld hat, ist motiviert und in der Lage, sich in den Bibliothekskunden hineinzusetzen und kundenorientiert zu handeln.

Keine Kundenorientierung ohne Mitarbeiterorientierung! Auf Dauer ist authentische, gelebte Kundenorientierung nur möglich, wenn eine hohe Mitarbeiterorientierung und damit eine hohe Arbeitszufriedenheit gegeben sind.

*„Die unüberlegte Behandlung der Belegschaft und der falsche Ton ihr gegenüber führt unweigerlich zu ebensolchem Auftreten der Mitarbeiter den Kunden gegenüber. Soll sich die Mitarbeiterschaft im Interesse des Unternehmens um die Kunden bemühen, setzt das bei ihr folglich das Empfinden voraus: Das Unternehmen sieht in uns nicht nur Kostenfaktoren, sondern fühlende Wesen mit entsprechenden Bedürfnissen. Mit den üblichen Sonntagsreden allerdings sind jene nicht zu befriedigen.“* (Hartmut Volk in: ManagementStandard, Jänner 2013, M 8)

Faktoren für hohe Arbeitszufriedenheit sind Partnerschaftlichkeit, Mitbestimmung, Vertrauen, Motivation, Kooperation, Lösungsorientierung. Untersuchungen zu den wichtigsten Kündigungsgründen von Angestellten zeigen, dass der Mangel an Anerkennung durch Vorgesetzte der Hauptgrund für ihre Kündigung gewesen ist. Die wichtigsten Kriterien für Arbeitszufriedenheit

---

<sup>44</sup> Fluktuationsrate: Wie viel Prozent der Aktiven des Vorjahres haben im Berichtsjahr nichts mehr entliehen? Formel:  $\frac{\text{Aktive 2011} - (\text{Aktive 2012} - \text{Neuanmeldungen 2012})}{\text{Aktive 2011}} \times 100$

<sup>45</sup> Vgl. Barbara Lison, Kundenzufriedenheit und Kundenbindungsstrategien, in: Praxishandbuch Bibliotheks- und Informationsmanagement, 490-491.

<sup>46</sup> Zit. nach Karl Kälin und Peter Müri, Sich und andere führen, 156.

waren neben „Anerkennung erhalten“ und einem „sicheren Arbeitsplatz“ das Gefühl, mitreden zu können.

**Für die Bibliotheksleitung könnten sich daraus folgende Fragen ergeben:**

- Gebe ich meinen MitarbeiterInnen ausreichend Anerkennung/Feedback?
- Binde ich meine MitarbeiterInnen in Entscheidungsprozesse ein und mache ich diese transparent? Frage ich meine MitarbeiterInnen nach ihrer Meinung? Und wie gehe ich mit ihren Meinungsäußerungen um?
- Informiere ich meine MitarbeiterInnen ausreichend über die Pläne, die Verwaltung, Politik und Bibliotheksleitung mit der Bibliothek haben?

**Die MitarbeiterInnen könnten sich folgende Fragen stellen:**

- Erhalte ich ausreichend Anerkennung/Feedback für meine Arbeit? Und: Wie stelle ich es an, um Anerkennung/Feedback zu erhalten?
- Bittet mich der Chef um meine Meinung? Wie geht die Chefin mit meinen Meinungsäußerungen um?
- Wie sicher ist mein Arbeitsplatz in der Bibliothek? Kommt es zu Umstrukturierungen? Und wie werde ich darüber informiert?

*„Marketing- wie Führungsforschung treffen sich in der Erkenntnis: Nur wenn die Mitarbeiter eine hohe Identifikation mit dem Unternehmen, seinen Produkten und Leistungen haben, treten sie im Kundenkontakt glaubwürdig und überzeugend auf. Verhalten prägt Verhalten. Initiative und Engagement sind Kinder von Gefühlen. Sie gedeihen nur in der richtigen Atmosphäre. Glaubwürdigkeit nach außen lebt nicht allein von der Glaubwürdigkeit nach innen. Aber sie setzt diese voraus.“ (Hartmut Volk, in: ManagementStandard, Jänner 2013, M 8)*

# Führen und geführt werden

## Eine gute Führungskraft

Es gibt keinen unternehmensrelevanten Faktor, der so stark demotiviert wie die soziale Inkompetenz des unmittelbar Vorgesetzten. Dabei wird deutlich, dass bei Führungskräften nicht die fachliche Qualifizierung im Vordergrund steht, sondern die soziale Kompetenz und damit die Notwendigkeit der „Arbeit an sich selbst“. „Willst du ein guter Leiter sein, dann schau auch in dich selbst hinein!“<sup>47</sup> Eine gute Führungskraft setzt sich auseinander mit ihrem Rollenverständnis, das sie von Führungsarbeit hat. Sie beschäftigt sich dabei mit Themen wie Autorität, Macht und Kontrolle.

- Wie gehe ich als Führungskraft mit dem Thema Macht um?
- Wie mit dem Thema Autorität?
- Wie gehen wir in unserem Team mit Fehlern um?
- Und wie lebe ich als Führungskraft die Vorgaben, die ich an meine Mitarbeiter habe?

*„Ein Schlüssel ist die Vorbildfunktion des Führenden: Wer seine Mitarbeiter in unzählige Trainings schickt und selbst nichts macht, ist unglaublich. [...] Nicht immer sind Ausbildungsmodul an den internationalen Universitäten nötig. [...] Für die persönliche Weiterbildung gäbe es auch seine sehr einfache Alternative: Gerade männliche Mitarbeiter können sich viel Sozialkompetenz aneignen, wenn sie sich intensiv mit ihren Kindern auseinandersetzen. Einige Monate Väterkarenz könnten dem Unternehmen viel Geld an Personalentwicklungsmaßnahmen sparen. Das Problem ist die Akzeptanz: Die Absenz für ein Modul in Harvard und jene für drei Monate Väterkarenz werden sehr unterschiedlich beurteilt, obwohl die Wirkung aus eigener Erfahrung ähnlich ist.“ (Werner Wutscher, ManagementStandard, Jänner 2013, M 10)*

Eine gute Führungskraft führt über Ziele, begleitet und unterstützt die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und nutzt das Instrument der Verträge.

Andererseits brauchen Führungskräfte in der Bibliothek Organisationsstrukturen und eine klare strategische Ausrichtung der (übergeordneten) Verwaltung, die es ihnen ermöglichen, ihre Führungsaufgabe zu erfüllen.

*„Führungskräfte können nicht isoliert von der Umgebung betrachtet werden, in der sie führen (sollen). Eine negative Unternehmenskultur macht positives Führungsverhalten wirkungslos. Ineffiziente Kommunikationsstrukturen erschweren die Führungstätigkeit. Immer weitere Führungsaufgaben ohne Priorisierung bringen Überbelastungen und Führungsmängel mit sich. Unklare Erwartungen an Führungskräfte machen ein strategisch ausgerichtetes und professionelles Führungsverhalten zu einem Lotteriespiel.“ (Julian Mauhart, KarrierenStandard 23./24. Februar 2013, K 16)*

---

<sup>47</sup> Friedemann Schulz von Thun, Johannes Ruppel u. Roswitha Stratmann, Miteinander reden: Kommunikationspsychologie für Führungskräfte, 38.

## Vereinbarungen - Verträge

Vereinbarungen spielen im Zusammenleben von Menschen eine wichtige Rolle für Verlässlichkeit, Vertrauen, Sicherheit und Entwicklung. Unter dem Schlüsselbegriff „Verträge“ werden Vereinbarung und Abmachungen verstanden, die die Gestaltung des Zusammenlebens und -arbeitens von Menschen betreffen. Verträge sind die Kläranlage der Kommunikation. Es ist nicht möglich, mit einem Mitarbeiter keinen Vertrag zu haben, denn Chefin und Mitarbeiter arbeiten nicht einfach „irgendwie“ zusammen, sondern im Rahmen von offenen oder verdeckten Abmachungen. Professionalität bedeutet, sich dieser Abmachungen/Verträge bewusst zu sein und sie aktiv zu gestalten.

Verträge bilden die Grundlage für erfolgreiches, zielorientiertes und partnerschaftliches Arbeiten. Ein guter Vertrag ist der Ausdruck einer partnerschaftlichen Beziehung zwischen Mitarbeiterin und Führungskraft. Wenn ein Vertrag gut gemacht ist, entstehen Energie und Motivation.

Im Rahmen von Personalentwicklungsgesprächen und wenn es um konkrete Aufgabenstellungen geht, können sich Führungskräfte das Konzept der Verträge zunutze machen. Voraussetzung für eine Leistungsbewertung ist die Festsetzung von Zielen für den jeweiligen Tätigkeitsbereich. Vorteile von Verträgen sind Überschaubarkeit, Transparenz/Klarheit und Kontrollierbarkeit.<sup>48</sup>

„Was ist eigentlich unser Vertrag/unsere Vereinbarung?“ In Konfliktsituationen vergessen die Menschen vielfach, wohin sie gehen. Hier hat die Vereinbarung die Funktion einer Kläranlage.

Wir unterscheiden zwischen:

- Verhaltensverträgen, die andere betreffen: „Ich werde darauf achten, meine Mitarbeiter in Zukunft mindestens drei mal in der Woche zu loben.“
- Verhaltensverträgen, die die eigene Person betreffen: „Ich werde meinen Standpunkt wichtig nehmen und ihn klar und deutlich vertreten.“
- Verträge zur Einstellungsänderung: z.B. „Ich schätze meine Fähigkeiten ebenso wie die meiner Mitarbeiter.“
- Verträge, die die Erledigung konkreter Aufgaben festlegen: „Ich werde bis zum Jahresende klären, ob ich...“<sup>49</sup>

### **Einfache Verträge**

Meistens schließen Sie einfache Verträge ab, meist mit einer anderen Person, zwischen mehreren Mitgliedern innerhalb des Teams oder zwischen den Teammitgliedern einerseits und einer verantwortlichen Leitung andererseits. Der einfache Vertrag enthält Vereinbarungen darüber, wie die Beteiligten miteinander umgehen, was sie zusammen tun oder lassen, was sie voneinander erwarten und welchen Spielraum sie einander gewähren.

### **Heimliche Verträge**

Wenn die institutionellen Regeln nicht klar definiert sind, haben sie als sogenannte „ungeschriebene Gesetze“ Geltung und sind vor allem für neue MitarbeiterInnen eine ergiebige Quelle für Missverständnisse und Irritationen. Bisweilen herrschen in Organisationen auch eklatante Widersprüche zwischen dem, was offiziell verkündet wird, und dem, was tatsächlich „gilt“. Aus heimlichen Regeln entwickeln sich heimliche Verträge, in denen einer der Vertragspartner zwar dem

---

<sup>48</sup> Vgl. Johann Schneider, Auf dem Weg zum Ziel, 9-11.

<sup>49</sup> Vgl. Ute Hagehülsmann und Heinrich Hagehülsmann, Der Mensch im Spannungsfeld seiner Organisation, 274-275.

„offiziellen“ Vertrag zustimmt, sich tatsächlich jedoch an die verborgenen Regeln hält (offen: „Wir halten Termine ein!“ aber heimlich: „... das heißt, eine Woche später ist immer noch ok.“).

### **Dreiecksverträge**

An Dreiecksverträgen sind drei oder mehr Parteien beteiligt. Ein klassischer Dreiecksvertrag ist beispielsweise der zwischen Bibliotheksträger, Bibliotheksleitung und BibliotheksnutzerInnen: Ein Vertrag besteht zwischen dem Träger als Auftragsgeber und der Bibliotheksleitung, die die Bibliothek nach bestimmten Zielvorgaben und Rahmenbedingungen führen soll. Den zweiten Vertrag schließen Träger und BibliotheksnutzerInnen über Notwendigkeit, Angebote und Rahmenbedingungen. Und den dritten Vertrag handeln Bibliotheksleitung und NutzerInnen über konkrete Ziele, Angebote und Vorgehensweisen aus.

### **Voraussetzungen für das Funktionieren von Verträgen**

- ***Prüfen Sie, ob beide Partner wirklich dasselbe meinen!***

Ein idealer Vertrag zeichnet sich dadurch aus, dass alle Beteiligten zu jeder Zeit des Gesprächs übereinstimmend erklären können, was Thema und Ziel der Diskussion ist.

- ***Ein guter Vertrag muss für die Gesamtpersönlichkeit stimmig sein.***

Dies kann sichergestellt werden, indem die Vertragspartnerinnen unabhängig voneinander formulieren können, inwiefern sich der Vertrag für sie lohnen wird.

- ***Prüfen Sie, ob beide Seiten wirklich wollen!***

Wenn Sie selbst oder andere Beteiligte zögern oder verdeckten Widerstand leisten, ist es besser, das offen anzusprechen und jetzt eine Klärung herbeizuführen. Prüfen Sie, ob der Spielraum für einen partnerschaftlich ausgehandelten Vertrag tatsächlich gegeben ist. Sind Sie verhandlungsbereit oder haben Sie eine nicht diskutierbare Forderung?

- ***Es ist wichtig, dass Sie Verträge zeitlich begrenzen und eine Bilanz vereinbaren.***

Abspraken werden häufig unter der unausgesprochenen irrigen und unrealistischen Annahme getroffen, dass sie von jetzt ab für alle Ewigkeit gelten. Eine zeitliche Begrenzung nimmt die Schwere und Endgültigkeit aus einer Vertragsentscheidung.

- ***Wenn Verträge nicht eingehalten werden, ist es wichtig, das zu thematisieren.***

Unterlassen Sie dies, so wird in kurzer Zeit ein heimlicher Vertrag etabliert, der lautet: „An Verträge braucht man sich hier nicht zu halten!“ Konfrontation ermöglicht in diesen Fällen Klärung, ob beim Abschluss eines Vertrages etwas übersehen wurde und jetzt eine Veränderung nötig ist.

- ***Wenn sich die Vertragsgrundlagen ändern oder neue Aspekte und Erkenntnisse hinzukommen, ist es wichtig, den Vertrag neu zu formulieren.***

### **Ein guter Vertrag**

- beruht auf Freiwilligkeit
- regt zu beiderseitiger Verantwortung an
- stellt die Rollenunterschiede und Grenzen klar
- deckt unrealistische Erwartungen auf
- beugt Manipulationen vor

- fokussiert Gegenwart und Zukunft
- setzt Energie frei für Veränderung
- hilft, den roten Faden im Blick zu behalten
- kann als Notbremse dienen: „Was ist eigentlich unser Vertrag?“

### **Fragen auf dem Weg zum Ziel<sup>50</sup>**

- Was ist Ihr Ziel?
- Was haben Sie bisher unternommen oder unterlassen, um Ihr Ziel zu erreichen?
- Wie haben Sie sich bisher daran gehindert, Ihr Ziel zu erreichen?
- „Wollen Sie das Ziel erreichen oder sollen Sie das Ziel erreichen?“
- Was wollen Sie verändern?
- Gibt es etwas, was Sie vielleicht – auch nur in kleinen Ansätzen – schon erfolgreich angewandt haben?
- Was sind Sie bereit dazu beizutragen, um das Ziel zu erreichen?
- Woran werden Sie und andere erkennen, dass Sie Ihr Ziel erreicht haben?

Als autonomieförderndes Instrument sind Verträge Spiegelbild der Selbstbestimmung des Einzelnen, gerade hinsichtlich seiner Lern- und Entwicklungsprozesse.

Bei der Beschäftigung mit Mitarbeiterentwicklung werden die Führungskräfte mit der Frage konfrontiert, „wie viel wirklich autonom handelnde Mitarbeiter und Kollegen sie im betrieblichen Alltag tatsächlich wünschen. Sie müssten sich fragen, ob sie bereit sind, für deren Handeln entsprechende Strukturen zu schaffen, und ob sie in der Lage sind, deren ‚Kompetenz‘ auch dann zu ertragen, wenn eine(r) sich als kreativer, pfiffiger, kompetenter erweisen würde als man selbst.“<sup>51</sup>

## **Formen der Anerkennung im Arbeitsalltag**

### **Menschliche Grundbedürfnisse**

Das Bedürfnis nach Zuwendung und Anerkennung ist ein biologisches Grundbedürfnis – ein Bedürfnis, das uns angeboren ist. Bibliotheken sind zwar nicht dazu gegründet worden, menschliche Grundbedürfnisse ihrer Mitarbeiter zu erfüllen. Dennoch sind sie mit ihnen konfrontiert: Die Grundbedürfnisse nach **Stimulation, Strokes** (Zuwendung, Beachtung; in der ursprünglichen Form ein Hunger nach Streicheln) und **Struktur** (Zeit-Struktur, Informationssicherheit) müssen lebenslang befriedigt werden. Bei der täglichen Arbeit bewirkt das Beachten dieser Grundbedürfnisse Energiezufluss, ihr Nichtbeachten Energieverlust im Hinblick auf die jeweilige Aufgabenstellung.

Ein großer Teil unseres Interesses und unserer Freude an der Arbeit wird durch ein ausreichendes Maß an Stimulation bewirkt. Das kann passieren durch das Anbieten von als bereichernd erlebten Tätigkeiten (Job-Enrichment) oder durch das Übertragen von zusätzlichen Arbeits- und Verantwortungsbereichen (Job-Enlargement)). Das Grundbedürfnis nach Struktur schließt Informationssicherheit und damit auch das Bedürfnis, sich durch genügend Informationen vor

---

<sup>50</sup> In Anlehnung an Johann Schneider, Auf dem Weg zum Ziel, 24-30.

<sup>51</sup> Ute und Heinrich Hagehülsmann, Der Mensch im Spannungsfeld seiner Organisation, 116.

Gefahren zu schützen, mit ein. Auffallend ist, dass besonders in Organisationen, in denen es nur wenig oder meist nur negative Zuwendung gibt, die Klage der MitarbeiterInnen über unzureichende Information besonders laut zu hören ist.

Als Person und/oder mit unserer Leistung wahrgenommen zu werden, stellt die Basis aller Zuwendung im Arbeitsalltag dar. Wie wirkt sich Zuwendung (Strokes) bzw. das Fehlen von Zuwendung (Strokes) im Arbeitsalltag aus? Ute und Heinrich Hagehülsmann stellen dazu fest: „Aufrichtige Zuwendung ist der Treibstoff im Motor der Organisation. Mangelnde oder unechte Zuwendung wirken wie Sand im Getriebe der Organisation.“

### Zuwendungsmuster

Wir begegnen privat und beruflich vier Formen der Zuwendung:

#### **Zuwendung/Anerkennung**

Unbedingt	Positiv		Bedingt
	Ich schätze Sie!	Ich schätze Ihre Arbeit.	
	Ich kann Sie nicht leiden.	Ihre Arbeit entspricht nicht unseren Qualitätsstandards.	
	Negativ		

Als weitere Form von Zuwendungsmöglichkeit gilt „weder positive noch negative Beachtung“. Diese Art von Zuwendung ist die am schwersten erträgliche, denn hier existieren wir für den Anderen überhaupt nicht: Die unbedingt negative Zuwendung ist immer noch besser als überhaupt keine. Deshalb wird ein Mensch, der gar keine Zuwendung erhält, alles Mögliche unternehmen, um die nächste Stufe der destruktiven Beachtung zu erreichen, also wenigstens noch ein „Idiot“ zu sein... Diese Form der „weder positiven noch negativen Zuwendung“ ist im Führungsalltag weit verbreitet.

Mischformen, die sich aus positiver und negativer Zuwendung zusammensetzen („Schön, dass Sie heute mal ohne Fehler gearbeitet haben!“), sind besonders vertrackt. Sie werden vom anderen in der Regel als unechte Anerkennung (plastic stroke) wahrgenommen und haben einen unguuten Beigeschmack.

Die verschiedenen Formen von Zuwendungsmustern sind untereinander nicht austauschbar, jede Form von Stroke ist eigenwertig. Und: Jede Art von Stroke ist besser, als überhaupt keinen zu bekommen!

Fast alle Menschen leiden an einem „Streicheldefizit“, d.h. an einem Mangel an positiver Beachtung. Claude Steiner führt diese Tatsache auf einen zu häuslicheren Umgang (nach Claude Steiner: „Stroke-economy“) mit Zuwendung zurück.<sup>52</sup>

Wie gehe ich selbst mit Lob, Anerkennung, Tadel und negativer Kritik um? Wie „stroke“ ich andere, wie gebe ich als Führungskraft Kritik oder Ermutigung an andere weiter?

Man darf zwar annehmen, dass Menschen lieber positive als negative Strokes haben. Dem übergeordnet ist jedoch: Jede Art von Strokes ist besser als gar keine! In manchen Betrieben kommen Mitarbeiter häufig zu spät – vielleicht ihre einzige Möglichkeit, vom Chef beachtet zu werden...? Stroke-Kultur ist ein Teil der Bibliothekskultur. Um Stroke-Kultur fassbar zu machen, können wir uns verschiedene Fragen stellen: Was muss ich als Mitarbeiterin tun, um in meiner Bibliothek Strokes zu kriegen? Und: Wie gehe ich als Führungskraft mit Strokes um?

## **Feedback - nicht Fiesback<sup>53</sup>**

Jedes Feedback stellt eine Form der Zuwendung dar. Feedback ist nicht nur eine bestimmte Technik, sondern eine wichtige Grundhaltung, die Organisationskultur und –wachstum wesentlich bestimmt.

Für die geleistete Arbeit angemessenes Feedback zu erhalten ist nicht nur ein wesentlicher Faktor, der Arbeitszufriedenheit fördert, sondern ein wirksames Instrument, das eine gelungene Kommunikation zwischen Bibliotheksleitung und MitarbeiterInnen fördert. Weiters kann Feedback auch eingesetzt werden in der Kommunikation der MitarbeiterInnen untereinander. Etwa: „Wie fandest du meine Ansprache bei der letzten Veranstaltung? Wie habe ich dabei auf dich gewirkt? War ich gut verständlich?“ etc. Feedback ist ein hilfreiches Instrument für uns, um differenzierte Informationen über unsere Wirkung auf andere zu erhalten.

In unseren Bibliotheken erhalten wir täglich Feedback von den LeserInnen – ob wir es wünschen oder nicht. Das geschieht verbal („Ihre Beratung hat mir sehr geholfen“), nonverbal (den Benutzerausweis nicht verlängern lassen), formal (etwa durch Fragebögen), nicht-formal (etwa durch Beifallklatschen), spontan („Das ist ein toller Service!“) oder erbeten („Wenn Sie mich so fragen, dann...“).

### **Gründe für Feedback**

Entscheidend für den Erfolg oder Misserfolg im beruflichen Arbeitsfeld ist nicht, wie ein Mensch ist, sondern wie er von anderen wahrgenommen wird. Wenn jemand weiß, wie er auf andere wirkt, hat dies zwei wesentliche Konsequenzen:

1. Er versteht das Verhalten seiner Mitmenschen ihm selbst gegenüber besser als bisher.
2. Er kann sein eigenes Verhalten besser - zielorientierter und situativ angepasster - steuern.

Die Wirkung des Feedbacks lässt sich durch die „Felder der Begegnung“ am JOHARI-Fenster darstellen:

---

<sup>52</sup> Vgl. Claude Steiner, Wie man Lebenspläne verändert, 139-142.

<sup>53</sup> In Anlehnung an Helmut J.P. Bickel, Transaktionsanalytisches Seminar Vorarlberg, Dornbirn.

	<b>Mir selbst bekannt</b>	<b>Mir selbst nicht bekannt</b>
<b>Anderen bekannt</b>	Arena	Blinder Fleck
<b>Anderen nicht bekannt</b>	geheim	unbekannt

Durch Informationsbeschaffung und das Einholen von Feedback kann eine möglichst große "Arena" (Feld der Begegnung) geschaffen werden. Hierdurch werden Vorurteile, Projektionen und Übertragungen abgebaut.

#### **Wie wirkt Feedback?**

Durch das **Feedback geben** gebe ich etwas von mir bekannt ("Ihr Verhalten löst bei mir Zustimmung/Ärger etc. aus"). Damit wird der Bereich des Vermeidens/Verbergens kleiner und die "Arena" größer.

Durch das **Feedback erhalten** erfahre ich etwas über meine Wirkung auf andere („Mir fällt auf, dass du im Kontakt mit mir jetzt ärgerlich wirkst“). Dadurch wird der Bereich des **blinden Flecks** kleiner.

#### **Widerstände gegen Feedback**

Die meisten Menschen haben Hemmungen, anderen ihre Beobachtungen und Empfindungen offen und ehrlich mitzuteilen. Der Hauptgrund dafür ist die Angst, den anderen zu verletzen.

Vorgesetzte erhalten von ihren Mitarbeitern in der Regel erst recht kein offenes Feedback. Das Verhalten der Führungskräfte ist auf Grund der hierarchischen Abhängigkeit als Gesprächsthema tabuisiert. Die Angst vor Sanktionen verhindert von vornherein jede offene Kritik. Damit aber bleiben die Chancen zur Entwicklung der gerade für die Führungskräfte so wichtigen sozialen Kompetenzen ungenutzt. Auch wenn mein Chef von mir Feedback erbittet, werde ich mich als MitarbeiterIn in der Regel hüten, ihm offen und ehrlich meine Meinung mitzuteilen. Feedback für Vorgesetzte erfordert einen besonderen – geschützten – Rahmen.

#### **Feedbackregeln**

Rückmeldungen sind keine objektiven Wahrheiten und Werturteile. Außerdem: Sie betreffen nicht den Kern der Persönlichkeit, sondern deren **Erscheinungsbild**.

#### *Regeln für den Sender*

- Erbeten, nicht aufgezwungen. Feedback ist ein Geschenk, es eignet sich nicht für verdeckte Rügen oder Arbeitsanweisungen.

- Beschreibend, nicht wertend ("Ich habe beobachtet, dass..." Nicht: "Du bist immer so voreilig.")
- In der Ich-Form ("Ich freue mich, ärgere mich etc.")
- Konkret (bezogen auf eine allgemeine Situation, nicht verallgemeinernd)
- Konstruktiv. Perspektiven eröffnend: "Für mich wäre es angenehmer, du würdest so und so reagieren."

*Regeln für den Empfänger*

- Ausreden lassen. Gegebenenfalls nachfragen, was gemeint ist.
- Nicht rechtfertigen, argumentieren und verteidigen. Es besteht auch nach dem Feedback kein Änderungszwang.
- Später mitteilen, ob und was ich gelernt habe.

Ute und Heinrich Hagehülsmann stellen zur Wirkung von Feedback (= Rückkoppelungsprozess) fest: „Umfang und Wirksamkeit von Rückkoppelungsprozessen werden weitgehend vom Maß der Achtung und des Vertrauens in einer Gruppe und zwischen den jeweils betroffenen Personen bestimmt. [...] Über den Effekt von Rückkoppelungsprozessen entscheiden letztlich Anerkennung und Respekt.“<sup>54</sup>

---

<sup>54</sup> Ute und Heinrich Hagehülsmann, Der Mensch im Spannungsfeld seiner Organisation, 93.

# Prüfungsfragen

## Image und Erscheinungsbild

- Nennen Sie Faktoren, die das Erscheinungsbild von öffentlichen Bibliothek prägen!
- Welche Fragen kann eine Image-Analyse beantworten?
- Welche Instrumente der Imagebildung kennen Sie?
- Inwiefern prägen die MitarbeiterInnen das Image einer Bibliothek?

## Öffentlichkeitsarbeit

- Was sind die Ziele von Öffentlichkeitsarbeit in der öffentlichen Bibliothek?
- Beschreiben Sie Zielgruppen der bibliothekarischen Öffentlichkeitsarbeit!
- Skizzieren Sie Grundsätze, Merkmale und Wirkungsweise der Öffentlichkeitsarbeit. Führen Sie Beispiele aus Ihrer eigenen Bibliothekspraxis an!
- Mit welchen Methoden der Öffentlichkeitsarbeit können Sie den Bekanntheitsgrad der Bibliothek und ihrer Angebote verbessern?
- Beschreiben Sie wichtige Rahmenbedingungen für Social Media Relations.

## Marketing

- Geben Sie eine Definition von Marketing!
- Welche Möglichkeiten bietet Marketing für Bibliotheken?
- Warum wird Marketing für Bibliotheken immer wichtiger?
- Aus welchen Komponenten besteht der Marketing-Mix? Nehmen Sie dabei Bezug zur öffentlichen Bibliothek!
- Beschreiben Sie die zentralen Bereiche des Marketings einer öffentlichen Bibliothek. Führen Sie Beispiele aus Ihrer eigenen Bibliothekspraxis an!
- Erläutern Sie den Zusammenhang zwischen Produktpolitik und Zielgruppenarbeit!
- Erläutern Sie die Distributionspolitik einer öffentlichen Bibliothek anhand von Beispielen aus Ihrer Bibliothekspraxis!
- Erläutern Sie die Preispolitik einer öffentlichen Bibliothek anhand von Beispielen aus Ihrer Bibliothekspraxis!
- Was verstehen Sie unter Social Media Marketing?

## Kommunikation, Beratung, Benutzerorientierung, Team

- Was verstehen Sie unter dem Begriff „Benutzerorientierung“? Nennen Sie Praxisbeispiele für Benutzerorientierung aus Ihrer Bibliothek!
- Nennen Sie einige Rahmenbedingungen für benutzerfreundliches Arbeiten.
- Was wissen Sie über Ihre BibliothekskundInnen und deren Bedürfnisse? Welche Möglichkeiten kennen Sie, um Wünsche und Bedürfnisse Ihrer BibliothekskundInnen zu erfahren?
- Wie kann Kundenzufriedenheit in der Bibliothek erreicht werden und von welchen Faktoren ist sie abhängig?
- Welche Möglichkeiten der Erfolgskontrolle von Bibliotheksleistungen kennen Sie?
- Nennen Sie die Elemente eines gelungenen Beratungsgesprächs!
- Schildern Sie modellhaft den Ablauf eines Beratungsgesprächs!
- Was begünstigt Arbeitszufriedenheit und Motivation der MitarbeiterInnen?

- Beschreiben Sie den Zusammenhang zwischen Kundenorientierung und Mitarbeiterorientierung!
- Was zeichnet eine "gute" Führungskraft in der öffentlichen Bibliothek aus?
- Beschreiben Sie einige Instrumente der Führungsarbeit und ihre Bedeutung für eine gelungene Kommunikation zwischen Bibliotheksleitung und MitarbeiterIn!
- Wie wirkt Feedback?

## Verwendete Literatur und Informationen

Becker, Tom: „Was für ein Service!“ Entwicklung und Sicherung der Auskunftsqualität von Bibliotheken. (B.I.T.online - Innovativ Bd. 13). Wiesbaden: Dinges & Frick 2007.

Beilharz, Felix: Social-Media-Management. Wie Marketing und PR Social-Media-tauglich werden. Göttingen: BusinessVillage 2012.

Berndtson, Maija: Die Zukunft ist ein Traum. Führung in der Bibliothek von morgen - einige ungewöhnliche Ideen. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung 2001. [www.bertelsmann-stiftung.de/INOEB](http://www.bertelsmann-stiftung.de/INOEB)

Bickel, Helmut: Diverse Lehrgangsunterlagen und Informationen zu Beratung-Coaching-Organisationsentwicklung. Transaktionsanalyse Seminar Vorarlberg, Dornbirn. [www.taseminar.at](http://www.taseminar.at)

Eichhorn, Martin: Konflikt- und Gefahrensituationen in Bibliotheken. Ein Leitfaden für die Praxis. Bad Honnef: Bock+Herchen 2006.

Hagehülsmann, Ute und Heinrich Hagehülsmann: Der Mensch im Spannungsfeld seiner Organisation. Transaktionsanalyse in Managementtraining, Coaching, Team- und Personalentwicklung. Paderborn: Junfermann 2001.

Haubrock, Alexander und Sonja Öhlschlegel-Haubrock: Der Mythos vom König Kunde. Wie Kundenorientierung tatsächlich gelingt. 4. Aufl. Wiesbaden: Springer Gabler Nachdruck 2015.

Herbst, Dieter Georg: Public Relations. Konzeption und Organisation. Instrumente. Kommunikation mit wichtigen Bezugsgruppen. 4. Aufl. Berlin: Cornelsen 2012.

Jodeleit, Bernhard: Social Media Relations. Leitfaden für erfolgreiche PR-Strategien und Öffentlichkeitsarbeit im Web 2.0. 2. Aufl. Heidelberg: dpunkt.verl. 2013.

Kälin, Karl und Peter Müri: Sich und andere führen. Psychologie für Führungskräfte, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. 13. Aufl. Thun: Ott Verl. 2002.

Kapfer, Ludwig: Das GAMMA-Modell. Ganzheitliches Marketing Managementmodell. Graz: Verl. GUPE 1992.

Kraus-Weysser, Folker: Praxisbuch Public Relations. Mit überzeugender Öffentlichkeitsarbeit zum Erfolg. (Weiterbildung). Weinheim u.a.: Beltz 2002.

Kunststück Führung. Worauf es erfolgreichen Führungskräften ankommt. Hrsg. von Michael Patak und Ruth Simsa. Wien: Linde 2015.

Leisse, Oliver: Be prepared. 30 Trends für das Business von morgen. Freiburg: Hauffe 2012.

Leitner, Gerald und Franz Pascher: Aufgaben, Organisation und Verwaltung Öffentlicher Bibliotheken. Ausbildungsskriptum für Hauptberufliche BibliothekarInnen. (BVÖ-Arbeitshilfen 7). 8 aktualisierte Neuaufl. Wien: Büchereiverband Österreichs 2014.

Motzko, Meinhard: Seien wir ihnen dankbar! Oder warum schwierige Kunden nicht schwieriger sind als Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. In: BuB 52, 12/2000, 727-730.

Praxishandbuch Bibliotheks- und Informationsmarketing. Hrsg. von Ursula Georgy und Frauke Schade. Berlin u.a.: De Gruyter Saur 2012.

Schacht, Kathleen: Am Image muss noch gefeilt werden. Ergebnisse einer Befragung unter Kunden, Nicht-Kunden und Mitarbeitern der Staats- und Universitätsbibliothek Hamburg. In: BuB 61 05/2009, 369-373.

Schacht, Kathleen: Imageanalyse und Kommunikationsstrategie für die Staats- und Universitätsbibliothek Carl von Ossietzky Hamburg. (B.I.T. online – Innovativ Bd. 22). Wiesbaden: Dinges & Frick 2009.

Schlippe, Arist von und Jochen Schweitzer, Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung, 9. Aufl. Göttingen, Vandenhoeck & Ruprecht 2003.

Schneider, Johann: Auf dem Weg zum Ziel. Der Vertragsprozess – ein Schlüsselkonzept erfolgreicher professioneller Begleitung. Paderborn: Junfermann 2002.

Schulz von Thun, Friedemann: Miteinander reden 1. Störungen und Klärungen. Allgemeine Psychologie der Kommunikation. Reinbek: Rowohlt 2001.

Schulz von Thun, Friedemann, Johannes Ruppel und Roswitha Ruppel: Miteinander reden: Kommunikationspsychologie für Führungskräfte. Reinbek: Rowohlt 2000.

De Shazer, Steve: Der Dreh. Überraschende Wendungen und Lösungen in der Kurzzeittherapie. 7., korr. Aufl., Heidelberg: Auer 2002.

Stauss, Bernd und W. Seidel: Beschwerdemanagement. Unzufriedene Kunden als profitable Zielgruppe. 5. Aufl. München: Hanser 2014. 670 S.

Steiner, Claude: Wie man Lebenspläne verändert. Die Arbeit mit Skripts in der Transaktionsanalyse. Paderborn: Junfermann 2000.

Unterthurner, Ulrike: The Connection Place. The Public Library – Methods, Concepts, People. In: SMILE-VET. Where culture meets vocational education. Sundryberg Tinta Education 2012, 14-19.

Ulrike Unterthurner: Open to the public? E-Learning-Modul unter [www.smile-vet.eu/index.php/en/paedagogische-lehrmaterialien](http://www.smile-vet.eu/index.php/en/paedagogische-lehrmaterialien)

Wolber, Hendrik: Die 11 Irrtümer über Event Management. Was Sie über die Mechanismen der Live-Kommunikation und deren Umsetzung wissen sollten. Wiesbaden: Springer Gabler 2014.

Zurstiege, Guido: Medien und Werbung. (Medienwissen kompakt) Wiesbaden: Springer 2015.

Zielgruppe: Gesellschaft. Kommunikationsstrategien für Nonprofit-Organisationen. Hrsg. v. Claudia Langen und Werner Albrecht. Gütersloh: Verl. Bertelsmann Stiftung 2001.