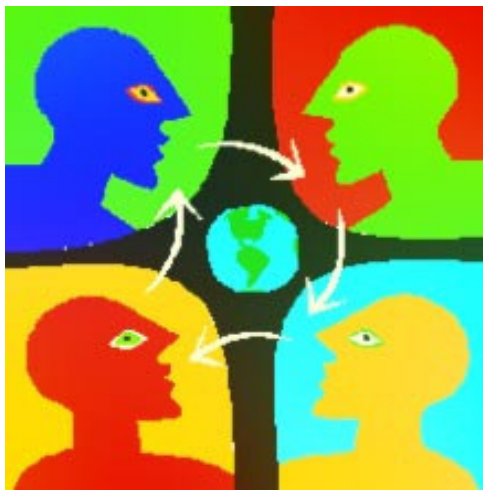


# Interne Kommunikation

Für kleine und mittlere, allgemeine öffentliche Bibliotheken  
Informationen  
Anregungen  
Praktische Hinweise



**Gesagt**  
**Gehört**  
**Verstanden**  
**Einverstanden**  
**Getan**

ist noch nicht  
ist noch nicht  
ist noch nicht  
ist noch nicht  
ist noch nicht

gehört  
verstanden  
einverstanden  
getan  
beibehalten

Konrad Lorenz

Anita Schraner, Projektleiterin  
Lilian Gwerder  
Theres Schlienger  
Elisabeth Metzger-Moser

Hochschule Luzern  
CAS Information und Dokumentation 5

Praxisarbeit  
2008

---

## **Interne Kommunikation**

Für kleine und mittlere, allgemeine öffentlichen Bibliotheken

**Informationen**  
**Anregungen**  
**Praktische Hinweise**

**Anita Schraner**, Projektleiterin

Seefeldstrasse 212, 8008 Zürich, Tel. 044 422 43 88, [anita.schraner@hispeed.ch](mailto:anita.schraner@hispeed.ch)

**Lilian Gwerder**

Gardiweg 5, 6423 Seewen, Tel. 041 811 45 33, [l.gwerder@bluewin.ch](mailto:l.gwerder@bluewin.ch)

**Theres Schlienger**

Rüttenenweg 63, 4313 Möhlin, Tel. 079 691 06 54, [theres.schlienger@hotmail.com](mailto:theres.schlienger@hotmail.com)

**Elisabeth Metzger-Moser**

Aeschengasse 19, 4313 Möhlin, Tel. 061 851 24 19, [e.metzger@vtxmail.ch](mailto:e.metzger@vtxmail.ch)

**Begleitende Dozentin: Frau Ruth Büttikofer**

Stv. Leiterin Marketing und Kommunikation, Schweizerische Nationalbibliothek NB,  
Hallwylstrasse 15, 3003 Bern, Tel. 031 325 05 16, [ruth.buettikofer@nb.admin.ch](mailto:ruth.buettikofer@nb.admin.ch)

## Management Summary

Welche Bedeutung hat die interne Kommunikation für eine Organisation und wie kann das Bewusstsein dafür in kleinen allgemeinen öffentlichen Bibliotheken gefördert werden?

Diesen wesentlichen Fragen wird in der vorliegenden Arbeit nachgegangen. Anhaltspunkte zur aktuellen Situation ergeben sich aus einer Umfrage in 73 kleinen Bibliotheken mit 2-10 Mitarbeitern und einem Medienbestand von rund 3'300 bis 24'400.

Die Auswertung der Fragebogen zeigt, dass die häufigsten Probleme einerseits im Umgang mit schwierigen Kunden entstehen und andererseits durch mangelnde Informationskultur. Ausserdem finden Mitarbeitergespräche nur in knapp 50 % der befragten Bibliotheken statt. Bei rund 30 % gibt es ferner keine Vorgaben für Kundenkommunikation. Diese Problembereiche werden daher in der Arbeit eingehender behandelt.

Ebenfalls von grosser Bedeutung für eine gut funktionierende Kommunikation in der Bibliothek, und daher Themen dieser Arbeit, sind folgende Aspekte: Ziel und Identität der Bibliothek, Motivation und Fachkenntnisse der Mitarbeiter sowie Teambildung. Diese werden in den Kapiteln Leitbild, Interne Aus- und Weiterbildung und Teamkommunikation erörtert.

Anhand von theoretischen Grundlagen, Anregungen und Lösungsansätzen wird aufgezeigt, wie die Kommunikationskultur insbesondere im Arbeitsfeld von kleinen Bibliotheken gepflegt werden soll und wie sie dadurch den Erfolg der Bibliothek unterstützen kann.

Interne Kommunikation reicht in vielfältige Gebiete einer Organisation hinein. Sie wächst von innen nach aussen und legt den Grundstein für die externe Kommunikation. Sie nimmt demzufolge eine massgebende Rolle ein für die Aussenwahrnehmung der Bibliothek.

## Vorwort

Warum haben wir für unsere Praxisarbeit dieses Thema gewählt?

Im Modul Dienstleistungsmarketing unserer Ausbildung interessierte uns die Bedeutung von Kommunikation besonders, denn gut funktionierende Kommunikation kann sehr viel bewirken. Unsere Erfahrungen im Beruf zeigen jedoch immer wieder, dass, besonders in kleinen Bibliotheken, die Mitarbeiter oft nicht genügend sensibilisiert sind für die Kommunikation innerhalb der Bibliothek. Nicht selten fehlt die Zeit, um sich eingehend damit zu befassen. Die tägliche Arbeit steht im Vordergrund. Unterstützt werden in erster Linie externe fachspezifische Weiterbildungen. Oder man denkt, interne Kommunikation ist vor allem in grösseren Betrieben mit viel Personal von Wichtigkeit. Kurz, interne Kommunikation ist oft kein Thema. Doch alles, was wir nach aussen vermitteln und wie wir dies tun, ist geprägt von unseren kommunikativen Fähigkeiten, unserem Wissen und unserer Motivation.

Wir wollten wissen, ob wir mit unserer Einschätzung der Situation bezüglich fehlendes Kommunikationsbewusstsein auf dem richtigen Weg sind und haben eine Umfrage gestartet, wie bereits im Management Summary erläutert. Ziel war auch zu erfahren, wo nicht genügend kommuniziert wird und in welchen Bereichen der internen Kommunikation Probleme vorhanden sind. Hier wollten wir ansetzen und etwas schaffen, das für kleine Bibliotheken von Nutzen sein kann. Überrascht und erfreut sind wir über die hohe Rücklaufquote. Sie bestätigt uns nicht zuletzt auch das Interesse von kleinen Bibliotheken an diesem Thema. Wir möchten uns bei dieser Gelegenheit bei allen bedanken, die den Fragebogen beantwortet haben.

Mit der vorliegenden Arbeit stellen wir also Unterlagen zur Verfügung, welche die wesentlichen Bereiche der internen Kommunikation vorstellen. Diese können nicht losgelöst voneinander betrachtet werden, sie beeinflussen sich gegenseitig und wirken als Ganzes.

Die einzelnen Kapitel enthalten Informationen zu grundlegendem Wissen und ausgewählte praktische Hinweise. Musterformulare und Beispiele aus anderen Bibliotheken ergänzen die Texte. Schwerpunktthemen sind gemäss Aussagen im Fragebogen Informationsfluss, Mitarbeitergespräche, Umgang mit schwierigen Kunden und Kundenkommunikation. Dabei nehmen Teamkommunikation und damit auch Konflikte eine wichtige Rolle ein.

Zu praktisch allen Themen geben wir Empfehlungen ab. Ausserdem ist im Literaturverzeichnis geeignete weiterführende Literatur aufgelistet. Wir beschränken uns dabei auf einige wenige ausgewählte Titel aus dem riesigen Angebot zum Thema.

Wissen und Erkenntnisse zu den hier behandelten Themen haben wir uns sowohl in der Berufspraxis angeeignet, als auch durch Diskussionen innerhalb der Arbeitsgruppe und im Austausch mit anderen Bibliotheksmitarbeitern. Weitere Informationen haben wir eingeholt mit der Umfrage, durch Internetrecherchen und aus entsprechender Fachliteratur.

Die Lektüre soll Interessierte dazu anregen, sich mit dem Thema auseinanderzusetzen. Sie soll Bezug schaffen zur praktischen Arbeit und zeigen, wie die Kommunikation im Arbeitsumfeld der Bibliothek massgebend beeinflusst werden kann.

Die durchwegs männlich gebrauchte Form, wenn wir von Kunden oder Mitarbeitern und Vorgesetzten schreiben, haben wir einzig deshalb gewählt, weil sie kürzer und weniger schwerfällig wirkt. Aus demselben Grund verwenden wir für „kleine und mittlere allgemeine öffentliche Bibliotheken“ nur „kleine Bibliotheken“. Ferner ist es uns wichtig, die Leser direkt anzusprechen, weshalb wir, wenn möglich, immer die direkte Rede verwenden. Im Zusammenhang mit der Umfrage möchten wir hier noch darauf hinweisen, dass wir beim Erstellen des Fragebogens nicht an eine Differenzierung des Begriffes Mitarbeitergespräch gedacht haben und somit nicht wissen, ob tatsächlich alle Befragten darunter das jährliche Gespräch zur Mitarbeiterbeurteilung verstanden haben, wie es uns einige auf unsere Nachfrage hin bestätigten. In unserer Arbeit verwenden wir dafür den Begriff „Jahresgespräch“.

Wir sind uns bewusst, dass jede Bibliothek ihre eigenen Besonderheiten aufweist, sei dies durch die Anzahl der Mitarbeiter, deren Ausbildung, die Aufteilung der Arbeitspensen, das spezielle Angebot, die Infrastruktur und ihr Zielpublikum. Aus diesen Gründen finden wir es nicht sinnvoll, einen generellen Leitfaden anzubieten, obschon dies die ursprüngliche Idee für diese Praxisarbeit war. Vielmehr liegt uns daran, dass die Lektüre Interessierte aus kleinen Bibliotheken anspricht und dazu motiviert, die kritischen Punkte anzugehen und die Möglichkeiten zur Optimierung der internen Kommunikation auszuschöpfen.

## Inhaltsverzeichnis

<b>1.</b>	<b>Corporate Identity</b> .....	8
<b>2.</b>	<b>Kommunikation</b> .....	8
<b>3.</b>	<b>Interne Kommunikation</b> .....	9
<b>3.1.</b>	<b>Leitbild</b> .....	10
<b>3.2.</b>	<b>Organisation des Informationsflusses</b> .....	12
3.2.1.	Störungen .....	12
3.2.2.	Informationsziele .....	13
3.2.3.	Informationsrelevanz .....	13
3.2.4.	Informationswege .....	14
<b>3.3.</b>	<b>Mitarbeitergespräche</b> .....	17
3.3.1.	Bedeutung von Mitarbeitergesprächen .....	17
3.3.2.	Jahresgespräche .....	18
3.3.3.	Formular Standortbestimmung – Jahresgespräch .....	19
<b>3.4.</b>	<b>Interne Aus- und Weiterbildung</b> .....	21
3.4.1.	Einführung neuer Mitarbeiter .....	21
3.4.2.	Weiterbildungen .....	22
3.4.3.	Teamausflüge .....	23
<b>3.5.</b>	<b>Teamkommunikation</b> .....	24
3.5.1.	Teamverhalten und -entwicklung .....	25
3.5.2.	Führen und Leiten von Teams .....	26
3.5.3.	Konflikte im Team .....	26
<b>4.</b>	<b>Kundenkommunikation</b> .....	30
4.1.	Gute Kommunikation im Bibliotheksalltag .....	30
4.2.	Schwierige Kunden .....	32
4.2.1.	Tipps im Umgang mit verärgerten Kunden .....	33
4.3.	Kundenzufriedenheit .....	36

<b>5.</b>	<b>Feedback</b> .....	37
5.1.	Feedback-Regeln .....	37
5.2.	Feedbackkanäle .....	38
	<b>Schlusswort</b> .....	41
	<b>Literaturverzeichnis</b> .....	42
	<b>Anhang</b>	

## 1. Corporate Identity

Mit Corporate Identity (CI) ist die Persönlichkeit / Identität des Unternehmens gemeint. Sie wird geprägt durch gemeinsame Werte im Verhalten (Corporate Behaviour), in der Kommunikation (Corporate Wording) und im Erscheinungsbild des Unternehmens (Corporate Design). CI wirkt sowohl nach innen als auch nach aussen:

Auf welche Art und Weise wird gesprochen, wie wird gehandelt, wie wird das Unternehmen optisch wahrgenommen?

Jede Bibliothek muss demzufolge ihre eigenen Visionen und Ziele definieren.

Grundlegend für das CI ist eine gut funktionierende Kommunikation.

## 2. Kommunikation



Der bekannte Satz von Paul Watzlawick „**Man kann nicht nicht kommunizieren!**“ sagt, dass jedes Verhalten bereits kommunikativen Charakter hat.

Kommunikation ist Aufnahme, Austausch und Übermittlung von Informationen zwischen zwei oder mehreren Personen; sei es durch Körpersprache, mündlichen oder schriftlichen Ausdruck.

In der Bibliothek bedeutet dies die Gesamtheit aller Kommunikationsinstrumente und -massnahmen, die eingesetzt werden, um die Bibliothek und ihre Leistungen bei allen relevanten Zielgruppen darzustellen, sowohl intern als auch extern.

Aufgabe der Kommunikation ist es, dem Unternehmen zu einer Persönlichkeit (CI) zu verhelfen. Dafür muss das Unternehmen Strategien entwickeln. Die Zielvorstellungen werden in einem Leitbild klar definiert und dienen als Grundlage für die Unternehmenskultur (siehe dazu Kapitel 3.1. Leitbild).



### 3. Interne Kommunikation

Unter interner Kommunikation in der Bibliothek verstehen wir die verbale und nonverbale Kommunikation, einerseits unter Mitarbeitern, zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten und andererseits zwischen Bibliothek und Benutzern.

Ziele sind unter anderem Dialog und Konfliktlösung, Informationsverbreitung, Verbesserung von Abläufen, Motivation und Leistung.

Interne Kommunikation betrifft das ganze Arbeitsfeld der Bibliothek und ist auch Basis für die externe Kommunikation.

In den folgenden Kapiteln wird auf die wesentlichen Bereiche eingegangen:

- Wie miteinander umgehen, wie sich verhalten?
- Wie untereinander und mit Benutzern kommunizieren?
- Welche Kommunikationsmittel nutzen?
- Wie Wissen erarbeiten und weitergeben?
- Wie Konflikte lösen?
- Wie Feedback nutzen?

### 3.1 Leitbild

Das Leitbild entwickelt sich aus den Zielsetzungen des Auftraggebers. Bei kleinen Bibliotheken richtet sich dieses meistens nach dem Leitbild der Gemeinde.

Das Leitbild ist massgebend sowohl für die interne als auch für die externe Kommunikation und soll ein einheitliches Bild innerhalb und ausserhalb der Bibliothek anstreben. Es hat demzufolge eine Orientierungsfunktion für das Bibliothekspersonal, die zuständige Behörde und die Öffentlichkeit.

Wenn alle Beteiligten miteinbezogen werden in die Erstellung des Leitbildes, können sie sich besser mit der Leitidee identifizieren und ein einheitliches Bild vermitteln.



Das Leitbild soll regelmässig kritisch überprüft und dem Wandel der Zeit angepasst werden.

Aus eigenen Erfahrungen und Rückfragen wissen wir, dass in kleinen Bibliotheken selten Leitbilder erarbeitet werden. Die Mitarbeiter diskutieren zwar untereinander über Ziele und kennen diese meistens auch. Schriftlich festgehalten und nach aussen kommuniziert werden diese jedoch kaum.

Jede Bibliothek hat ihre Eigenheiten und muss ihr Leitbild für sich selbst definieren.

Beachten Sie dabei die 10 Grundsätze des Bibliothekplans 2010 in den Richtlinien der Schweizerischen Arbeitsgemeinschaft der allgemeinen öffentlichen Bibliotheken SAB (**Anhang Seite 6**).

**Zum Inhalt eines Leitbildes empfehlen wir Ihnen ausserdem folgende Überlegungen:**

- **Wer sind wir?**  
Wer ist unser Auftraggeber? Wie lautet der Auftrag?
- **Was tun wir?**  
Welche Dienstleistungen bieten wir an? Welches Angebot führen wir? Wie wird das Angebot präsentiert? Wie engagieren wir uns in der Öffentlichkeit? Welche Besonderheiten hat unsere Bibliothek im Vergleich zu anderen?
- **Welche Zielgruppen haben wir?**  
Decken wir deren Bedürfnisse ab?
- **Was wollen wir in Zukunft?**  
Welche Visionen haben wir? Sind wir auf dem richtigen Weg, um auch künftig die Erwartungen und Wünsche der Benutzer zu erfüllen?
- **Wie können wir die gesetzten Ziele erreichen?**  
Welche Strategien sind dazu nötig?  
Ist die nötige Infrastruktur vorhanden? Verfügt das Bibliothekspersonal über die entsprechende Ausbildung?

Im **Anhang Seite 7 und 8** finden Sie als Beispiele zwei Leitbilder von kleinen Bibliotheken.

## 3.2. Organisation des Informationsflusses

Der Austausch von Information ist wesentlich für den Betrieb der Bibliothek. Die Bibliotheksleitung ist dafür verantwortlich, dass die richtigen Informationen zur richtigen Zeit an den richtigen Ort gelangen und wenn nötig, wieder auffindbar sind. Rund ein Viertel der von uns Befragten geben jedoch mangelnde Informationspolitik als Schwachpunkt an.

*Auszug aus Fragebogen (Anhang Seite 5):*

### 14. In welchen Bereichen entstehen die häufigsten Probleme? (Mehrfachnennung möglich)

Wo	Leiterin	Mitarbeiterin	Total
Konfliktsituationen im Team	2	6	8
Kompetenzverteilung	0	3	3
Informationsfluss	9	16	25
Schwierige Kunden	11	21	32
Medienarbeit	2	2	4
Andere	6*	9*	15
Keine Probleme	6	7	13
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>64</b>	<b>100</b>

### 3.2.1. Störungen

#### Mögliche Ursachen für eine ungenügende Informationspolitik:

- Der Informationsfluss wird nicht oder schlecht organisiert
- Information geht verloren, weil sie nirgends festgehalten wird
- Informationen werden falsch verstanden
- Fehlende Kommunikationsmittel
- Mitarbeiter fragen bei Unklarheiten nicht nach
- Teilzeitpensen der Bibliotheksangestellten (man begegnet sich kaum noch)
- Gemeinsame Sitzungen finden nur sporadisch statt
- Unklarheit oder Desinteresse darüber, wer die Information braucht
- Zuständigkeit für die Weitergabe ist unklar
- Informationen werden nicht weitergegeben, weil man unersetzlich sein will

Störungen im Informationsfluss schaden jedoch der Bibliothek. Sie führen zu Missverständnissen und Fehlentscheidungen. Schlecht informierte Mitarbeiter wirken verunsichert und inkompetent gegenüber Kunden, sie haben Mühe, sich mit der Bibliothek zu identifizieren und sind weniger motiviert. Vorgesetzte, die nicht wissen, was an der Front läuft, können nicht entsprechend handeln.

Mit einer guten Struktur kann der Informationsfluss gefördert werden. Informationen sollen erkannt, Ziele definiert und Wege zur Vermittlung aufgezeigt werden.

### 3.2.2. Informationsziele

- Mitarbeiter und Vorgesetzte miteinander ins Gespräch bringen
- Mitarbeiter mit Mitarbeitern ins Gespräch bringen
- Organisatorisches bekannt geben
- Wissen vermitteln
- Neuigkeiten austauschen
- Lösungen für alle anderen verfügbar machen
- Transparenz auf allen Ebenen schaffen
- Mitarbeiter anregen, selber Ideen einzubringen
- Dialog fördern
- Mitarbeiter stärker einbinden

### 3.2.3. Informationsrelevanz

**Informationen sind dann sinnvoll, wenn sie:**

- Rechtzeitig vermittelt werden
- Vollständig sind
- So aufbereitet sind, dass sie derjenige, der sie verarbeiten soll, versteht und einordnen kann
- Denjenigen erreichen, den sie betreffen
- Auf dem Übermittlungsweg nicht verfälscht werden
- Inhaltlich relevant sind

#### **Welche Informationen müssen weitergeleitet werden?**

Von Vorgesetzten an die Mitarbeiter:

Ziele, Beschlüsse, Verordnungen, Neuerungen, Informationen über Arbeitszeit, Anweisungen für die Arbeit, Feedback...

Von Mitarbeitern an Vorgesetzte, aus eigener Initiative oder nach Vorgabe:

Probleme bei Ausleihe und mit anderen Mitarbeitern, Störungen bei EDV, Infos über besuchte Weiterbildungskurse, Konflikte, Feedback...

Unter Mitarbeitern, unabhängig von Hierarchie:

Unerledigtes bei Ausleihe, Tagesgeschäft. Was wurde bei einem schwierigen Kunden unternommen, Feedback...

Von Mitarbeitern an Kunden:

Grundsätzliche Informationen zur Benutzung, weitere relevante Informationen, Neuerungen, Feedback...

### 3.2.4. Informationswege

#### Wie werden Informationen weitergeleitet?

##### Mündlich:

Persönlich  
Telefonisch  
Sitzungen  
Mitarbeitergespräche

Mitarbeiterversammlungen  
Kaffeepause  
Gemeinsame Essen  
Betriebsausflüge

##### Schriftlich:

E-Mail  
Schwarzes Brett / Anschlagbrett  
Flyer  
Pressespiegel  
Info-Sammlungen in spezieller Ablage  
Einsatzplan  
Persönlicher „Briefkasten“, Ablagefächer  
„Ämtliplan“

Intranet  
Mitarbeiterzeitung  
SMS  
Memoiren / Notizen  
Info-Mappe bei der Ausleihe  
Ferien- und Terminkalender  
Handbuch als Checkliste  
Bibliothek 2.0

Kommunikationsmittel unterscheiden sich je nach Grösse und Art des Unternehmens.

#### Geeignete Kommunikationsmittel für kleinere Bibliotheken

##### Telefonisch / Persönlich / Kaffeepause

Vorteile: direkt, weniger Missverständnisse

Nachteil: aufwändig, wenn nicht alle gleichzeitig anwesend sind; nicht schriftlich vorhanden

##### Sitzungen

Damit Sitzungen effizient verlaufen, soll mindestens eine Woche im Voraus eine Traktandenliste angelegt und verschickt werden. So können alle Mitarbeiter Themen ergänzen und sich vorbereiten. Alle sollten anwesend sein!

Der Vorgesetzte muss darum bemüht sein, dass die Diskussionen nicht ins Uferlose abgleiten.

Zu jeder Sitzung gehört ein Protokoll, das den Mitarbeitern innerhalb einer abgemachten Frist, schriftlich abgegeben wird. Ein Beispiel dafür finden sie im

**Anhang Seite 9.**

### **E-Mail / SMS**

Laut Umfrage wird nebst Sitzungen am häufigsten E-Mail als Informationsmittel genannt.

Via E-Mail oder SMS können Informationen jederzeit und schnell weitergegeben werden.

Sicherstellen, dass die Nachrichten regelmässig abgerufen werden!

### **Schwarzes Brett / Anschlagbrett**

Hier können Informationen, die neu oder über längere Zeit aktuell sind, angeschlagen werden: Sitzungstermine, Einsatz- und Ferienpläne, Änderungen im Einsatzplan, Telefonnummern und Adressen der Mitarbeiter...

Jeder Mitarbeiter sollte dieses vor Beginn der Arbeit rasch konsultieren!

Regelmässig aktualisieren!

### **Memoiren / Notizen**

Für ungeklärte Pendenzen, Dringlichkeiten... geeignet.

Memoiren müssen visiert und immer vor Arbeitsbeginn gelesen werden!

### **Informationsablagefach**

Sammlung von interessanten Informationen für alle: Weiterbildungsangebote, kulturelle Anlässe, Neuigkeiten zu Fachwissen...

In verschiedenfarbige Sichtmappen und an gut zugänglichem Ort ablegen!

### **„Persönlicher Briefkasten“ oder persönliches Ablagefach**

Informationen, die nur für den Mitarbeiter persönlich bestimmt sind: Eingegangene Telefongespräche, Briefpost...

### **Intranet**

Falls in der Bibliothek Intranet eingerichtet ist, können hier die verschiedenen Informationen in eigens dafür bestimmte Ordner abgelegt werden.

Vorteil: Die meisten Informationen (ausser persönliche und nicht elektronisch vorhandene) sind idealerweise am selben Ort zu finden.

## **Schlussfolgerungen**

**Die Möglichkeiten, wie Informationen weitergeleitet werden können sind zahlreich, werden aber selten entsprechend genutzt. Es fehlt an der nötigen Organisation.**

**Ein System, das den Informationsfluss fördert, ist jedoch Voraussetzung für eine reibungslose Funktion der Informationsverbreitung. Schwächen im Informationsfluss schaden der Bibliothek.**

## **Empfehlungen**

**Fördern Sie die Informationskultur.**

**Analysieren Sie die Situation in Ihrer Bibliothek. Durch Mitarbeiterbefragungen können Mängel aufgedeckt und Verbesserungsvorschläge entwickelt werden. Nutzen Sie dazu auch die Feedbackkanäle. So erhalten sie möglicherweise zusätzliche Informationen von Kunden.**

**Halten Sie schriftlich fest, wer für die Weiterleitung welcher Informationen zu welchem Zeitpunkt verantwortlich ist und welche Mittel Sie dafür einsetzen wollen.**

**Kontrollieren Sie sporadisch, ob wichtige Informationen ihren Zielort erreicht haben.**



## 3.3. Mitarbeitergespräche

### 3.3.1. Bedeutung von Mitarbeitergesprächen

Mitarbeitergespräche sind alle Gespräche zwischen Vorgesetzten und ihren Mitarbeitern, die über die „Alltagskommunikation“ hinausgehen.

Mitarbeitergespräche sind das Instrument, um Personal gezielt zu führen. Sie bringen die interne Kommunikation in Schwung.

Mitarbeitergespräche wirken sich günstig auf die Arbeitszufriedenheit aus. Sie fördern die Offenheit und das gegenseitige Verständnis, erleichtern die Zusammenarbeit und entscheiden über den Erfolg der Institution.

Mitarbeitergespräche sind nötig bei Einstellungen, Lohnverhandlungen, Austritten, Kündigungen. Besonders wichtig sind sie bei Konflikten und für die alljährliche Beurteilung des Personals (Jahresgespräche).

#### **Merkmale:**

- Sie finden unter vier Augen statt
- Sie haben ein Ziel
- Mitarbeiter und Vorgesetzte können je nach Bedarf ein Gespräch verlangen
- Die Gesprächsführung übernimmt der direkte Vorgesetzte
- Sie brauchen entsprechende Rahmenbedingungen

Ein Mitarbeitergespräch muss gut vorbereitet sein.

#### **Was sollte dabei beachtet werden?**

- Genügend Zeit einplanen
- Termin und Inhalt müssen frühzeitig bekannt gegeben werden, damit sich beide Seiten vorbereiten können
- Ruhigen, ungestörten Ort wählen
- Störungen ausschliessen (keine Telefone durchstellen lassen)
- Auf gegenseitige Höflichkeit, Respekt achten
- Die Sitzordnung soll ein faires Gespräch zulassen
- Wissen wollen, was der Gesprächspartner zu sagen hat
- Gesprächspartner ausreden lassen
- Gedanken offen äussern
- Die wichtigsten Punkte nochmals kurz zusammenfassen
- Verbindliche Vereinbarungen treffen
- Gespräch in gutem Einvernehmen beenden

### 3.3.2. Jahresgespräche

Jahresgespräche sind vertraulich zu behandelnde Gespräche zwischen dem Mitarbeiter und seinem Vorgesetzten, welche zum Ziel haben, Leistungen, Ziele und Zufriedenheit bei der Arbeit zu prüfen und entsprechende Strategien zur Verbesserung zu planen.

Jahresgespräche nehmen einen hohen Stellenwert ein. Sie wirken sich äusserst positiv aus auf die Motivation der Mitarbeiter und damit auf eine erfolgreiche Entwicklung des Unternehmens. Sie sollten daher in jeder auch noch so kleinen Bibliothek einmal jährlich geführt werden.

Nur bei knapp 50% der Befragten finden denn solche Gespräche statt, wie die Umfrage zeigt:

*Auszug aus Fragebogen (Anhang Seite 3):*

#### 6. Finden regelmässig Jahresgespräche statt

	Leiterin	Mitarbeiterin	Total
Ja	14	20	34
Nein	15	23	38
Keine Angabe	0	1	1
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>44</b>	<b>73</b>

#### Warum sind Jahresgespräche nicht so beliebt?

Hemmschwellen beim Mitarbeiter

- Rangunterschiede
- Man will es dem Chef recht machen
- Hemmungen, Gedanken frei zu äussern
- Schweigen bei abweichenden Auffassungen
- Vermeiden von Risiken, Angst, Chancen zu verpassen

Verhalten Vorgesetzte:

- Wollen nur selber sprechen, halten Monologe
- Haben kein Interesse an der Meinung ihrer Mitarbeiter
- Dulden keinen Widerspruch

Sind sich Mitarbeiter und Vorgesetzte über mögliche Stolpersteine bewusst und versuchen Fehlverhalten zu vermeiden, erzielen Jahresgespräche eine positive Wirkung.

### **Jahresgespräche beinhalten folgende Bereiche:**

- Beurteilung Mitarbeiter
- Kontrolle der Ziele vom vergangenen Jahr
- Neue Zielvereinbarungen formulieren, Strategien ausarbeiten
- Zufriedenheit, Persönliche Entwicklung, ev. Lohnwirksamkeit
- Feedback an Vorgesetzte
- „Chropfleerete“

### **3.3.3. Formular Standortbestimmung - Jahresgespräch**

Auf die einzelnen Bereiche des Jahresgespräches wird hier näher eingegangen. Als Beispiel dient die von uns zusammengestellte Vorlage im **Anhang Seite 10 und 11**. Wir erachten sie als geeignet für Jahresgespräche in kleinen Bibliotheken.

#### **Zu 1.- Beurteilung des Mitarbeiters**

Beide, Mitarbeiter und Vorgesetzter, füllen diesen Teil in Vorbereitung auf das Gespräch aus. Im Gespräch werden grössere Abweichungen ausdiskutiert. Die Selbstbeurteilung im Vergleich mit der Beurteilung des Vorgesetzten ermöglicht es dem Mitarbeiter, die eigenen Fähigkeiten einzuschätzen und fördert damit den Umgang mit eigenen Stärken und Schwächen. Was wiederum zur Verbesserung der Arbeitsqualität beiträgt.

#### **Zu 2.- Zielvereinbarungen**

Sie ermöglichen eine gezielte Entwicklung des Mitarbeiters und damit auch der Bibliothek.  
Die Kontrolle kann Fehleinschätzungen aufdecken und Ausbildungsdefizite durch gezielte Massnahmen ausgleichen.  
Gute Leistungen anerkennen!

#### **Zu 3.- Zufriedenheit am Arbeitsplatz – Persönliche Entwicklung**

Mitarbeiter, welche am richtigen Ort eingesetzt werden, arbeiten effizienter.  
Mitarbeiter, welche gefördert werden, verrichten ihre Arbeit kompetenter.

#### **Zu 4.- Feedback an Vorgesetzte**

Vorgesetzte können ihre Führungsarbeit verbessern, wenn sie auf ihre eigenen Schwächen aufmerksam gemacht werden.

## **Zu 5.- „Chropfleerete“**

Mitarbeiter, deren Anliegen angehört und ernst genommen werden, fühlen sich vom Vorgesetzten verstanden.

An dieser Stelle können Konflikte mit anderen Mitarbeitern auf unproblematische Art angesprochen werden.

Die Gesprächspartner sollten in gutem Einvernehmen auseinandergelangen.

## **Schlussfolgerungen**

**Für ein gutes Arbeitsklima sind Mitarbeitergespräche äusserst wichtig. Die Mitarbeiter arbeiten motivierter. Missverständnisse und Unklarheiten können geklärt werden.**

**Eher unbeliebte Jahresgespräche werden positiv empfunden, wenn dabei alle wichtigen Aspekte berücksichtigt werden. Allfällige Kritik wirkt konstruktiv.**

## **Empfehlungen**

**Nehmen Sie sich grundsätzlich für Mitarbeitergespräche immer die nötige Zeit, um Unklarheiten und Unzufriedenheit möglichst sofort aus dem Weg zu räumen.**

**Planen Sie in Ihrer Bibliothek jedes Jahr Jahresgespräche mit ihren Mitarbeitern, damit sich das Personal bestmöglichst entwickeln kann und die Bibliothek dadurch von der Öffentlichkeit als erfolgreiches Unternehmen geschätzt wird.**

**Erstellen Sie dazu ein Formular, wie beispielsweise die Standortbestimmung im *Anhang Seite 10 und 11*; wenn nötig mit zusätzlichen Elementen, die für Ihre Bibliothek massgebend sind.**

**Kontrollieren Sie auch während dem Jahr, ob die Abmachungen auch umgesetzt und die Wünsche nach Möglichkeit berücksichtigt werden.**

### 3.4. Interne Aus- und Weiterbildung

Eine wesentliche Voraussetzung für einen gut funktionierenden Bibliotheksbetrieb ist die persönliche und fachliche Aus- und Weiterbildung. Die interne Weiterbildung nimmt dabei einen wichtigen Platz ein. Sie fördert einerseits die Zusammenarbeit im Team und andererseits das Selbstbewusstsein des einzelnen Mitarbeiters und trägt so zur erfolgreichen Personalentwicklung bei. Ausserdem wird Wissen erweitert und vertieft.

Was in grösseren Betrieben Aufgabe des Personaldienstes ist, übernimmt in kleinen Bibliotheken die Bibliotheksleitung.

Gemäss Umfrage stellen alle befragten Bibliotheken finanzielle Mittel für Weiterbildung bereit. Wobei zu berücksichtigen ist, dass diese Gelder eher für externe fachspezifische Kurse verwendet werden.

*Auszug aus Fragebogen (Anhang Seite 3):*

#### 7. Werden Weiterbildungen finanziell unterstützt?

	Leiterin	Mitarbeiterin	Total
Ja	29	44	73
Nein	0	0	0
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>44</b>	<b>73</b>

Zur Förderung der internen Aus- und Weiterbildung werden hier einige wichtige Bereiche aufgezeigt; sowie Möglichkeiten, wie ein Teil der zur Verfügung gestellten finanziellen Mittel dafür eingesetzt werden könnte.

#### 3.4.1. Einführung neuer Mitarbeiter

Damit sich der neue Mitarbeiter gut integrieren kann, sollten folgende Punkte beachtet werden:

- Den neuen Mitarbeiter **allen** anderen Mitarbeitern und Vorgesetzten vorstellen
- Bezugsperson bestimmen
- Abgabe von schriftlichen Unterlagen zur Bibliothek (Leitbild, Benutzungsordnung, Anleitung Neukunden, Arbeitsplan, Stellenbeschrieb, „Ämtliplan“ ...)
- Einführung ins EDV-System

Lassen Sie dem Mitarbeiter Zeit, um sich mit allem vertraut zu machen.

## 3.4.2. Weiterbildungen

### Workshops im Team:

- Berufsspezifische Themen, möglicherweise geführt von auswärtigen Fachpersonen. Zum Beispiel „Bücher flicken“ unter Anleitung eines Buchbinders
- Einführung neuer Mediengruppen
- Weitergabe von Inhalten externer Kurse
- Gemeinsames Erarbeiten von Richtlinien (zum Beispiel Benutzungsordnung, Abklärung Benutzerzufriedenheit)
- Schulung bei Einführung von neuen EDV-Systemen oder Updates
- Umgang mit schwierigen Kunden
- Gesunder Arbeitsplatz (Raumklima, Rückenschulung, fachgerechte Platzierung der Geräte und Möbel)
- Sicherheit am Arbeitsplatz (wie verhält man sich bei An- und Übergriffen, Unfallgefahren vermeiden)
- Teambildung

### Jährliche Feuerwehrrübung (wenn möglich mit einer Fachperson)

Wie verhalten wir uns, wenn der Feueralarm losgeht? Wo sind die Feuerlöscher positioniert? Wann muss die Feuerwehr aufgeboden werden?

### Notfälle

- Wo ist der Verbandskasten?
- Umgang mit Verletzungen
- Was tun, wenn der Lift stecken bleibt?

### Externe Weiterbildung

Der Vollständigkeit halber wird hier auch auf externe berufsspezifische Weiterbildungsangebote hingewiesen. Nachfolgend einige Adressen:

SAB: [www.sabclp.ch](http://www.sabclp.ch)

BBS : [www.bbs.ch](http://www.bbs.ch)

Schweizerisches Institut für Kinder- und Jugendmedien: [www.sikjm.ch](http://www.sikjm.ch)

PHZ Zentralschweiz Luzern: [www.luzern.phz.ch](http://www.luzern.phz.ch)

Kantonale Fachstellen für öffentliche Bibliotheken

.....

### **3.4.3. Teamausflüge**

In einer Bibliothek arbeiten häufig mehrere Teilzeitangestellte. Diese begegnen sich ausser an gemeinsamen Sitzungen meist gar nicht. Hier kann ein gemeinsam verbrachter Tag viel zum guten Arbeitsklima beitragen; sei es bei der Besichtigung einer anderen Bibliothek, einem Besuch eines kulturellen Anlasses oder einfach bei einem gemütlichen Essen...

### **Schlussfolgerungen**

**Weiterbildung soll auch intern erfolgen. Dies motiviert und stärkt die Mitarbeiter und fördert die Teamentwicklung.**

**Durch Weiterbildung wird kompetenter nach aussen weitervermittelt, was wiederum eine positive Wahrnehmung der Bibliothek bewirkt.**

### **Empfehlungen**

**Nutzen Sie das jährliche Budget auch für interne Weiterbildung.**

**Räumen Sie sich regelmässig und genügend Zeit ein, um fachliche Themen zu diskutieren und zu üben. So können gemeinsam Ziele erarbeitet und gefährliche Situationen besser gemeistert werden.**

**Sammeln Sie zusammen mit Ihren Mitarbeitern Ideen und Wünsche. Halten Sie jährlich in einer Liste fest, was Sie alles realisieren möchten. Berücksichtigen Sie dabei auch die Abmachungen in den Jahresgesprächen.**

### 3.5. Teamkommunikation

In einem Team treffen verschiedene Persönlichkeiten aufeinander. Meistens bringen Teammitglieder auch eine unterschiedliche Bildung und einen anderen Hintergrund mit. Der Umgang miteinander ist nicht immer einfach. Aber gerade die Vielfalt der Fähigkeiten und Neigungen ermöglicht eine kreative Zusammenarbeit. Dabei ist die Kommunikationsfähigkeit des Einzelnen ein entscheidendes Element. Respektvolles gegenseitiges Zuhören ist Voraussetzung.

Fehlt eine gute Kommunikation, sind Missverständnisse, mangelnde Motivation und ein schlechtes Arbeitsklima vorprogrammiert.

#### Ein gutes Team...

wirkt wie ein Magnetfeld  
wirkt begeisternd  
hat eine gemeinsame Arbeit  
hat den Willen zur Einigkeit  
übernimmt Eigenverantwortlichkeit  
entscheidet und handelt gemeinsam  
kann gut miteinander kommunizieren

#### Welche Voraussetzungen braucht ein Team:

- Schnelle, ausreichende Kommunikation
- Aufgaben und Rollenverteilung
- Teamorientierte Leitung/Steuerung
- Autonomie, Freiräume, Eigenverantwortlichkeit
- Anerkanntes, als wichtig erachtetes Ziel
- Unterstützung/ Anerkennung von aussen

Durch **Teamarbeit** wird vorhandenes Wissen besser genutzt und Kreativität freigesetzt. Der Informationsfluss wird verbessert.

Mitarbeiter sehen, dass Sie Veränderungen erzielen können, dadurch nehmen Arbeitsmoral und Arbeitszufriedenheit zu.

#### Massgebend für den Erfolg der Zusammenarbeit sind:

- Die fachliche Kompetenz und die persönliche Haltung des Teamleiters
- Die Fähigkeit, miteinander auf produktive und tolerante Art zu kommunizieren
- Die Existenz eines starken Ideengebers in der Gruppe (braucht nicht die Führungsperson zu sein)
- Übereinstimmung zwischen den Eigenschaften der Mitglieder und ihrer Verantwortung im Team
- Selbstvertrauen in der Gruppe
- Gutes Gruppenklima ohne Schuldzuweisungen



### 3.5.1. Teamverhalten und -entwicklung

#### Hierarchie

Unsere Erfahrungen und Rückfragen zeigen, dass in kleinen Bibliotheken nicht die Leitung alleine Entscheidungen fällt, sondern diese oft im Team getroffen werden.

Vorteil: Die Mitarbeiter tragen mehr Verantwortung

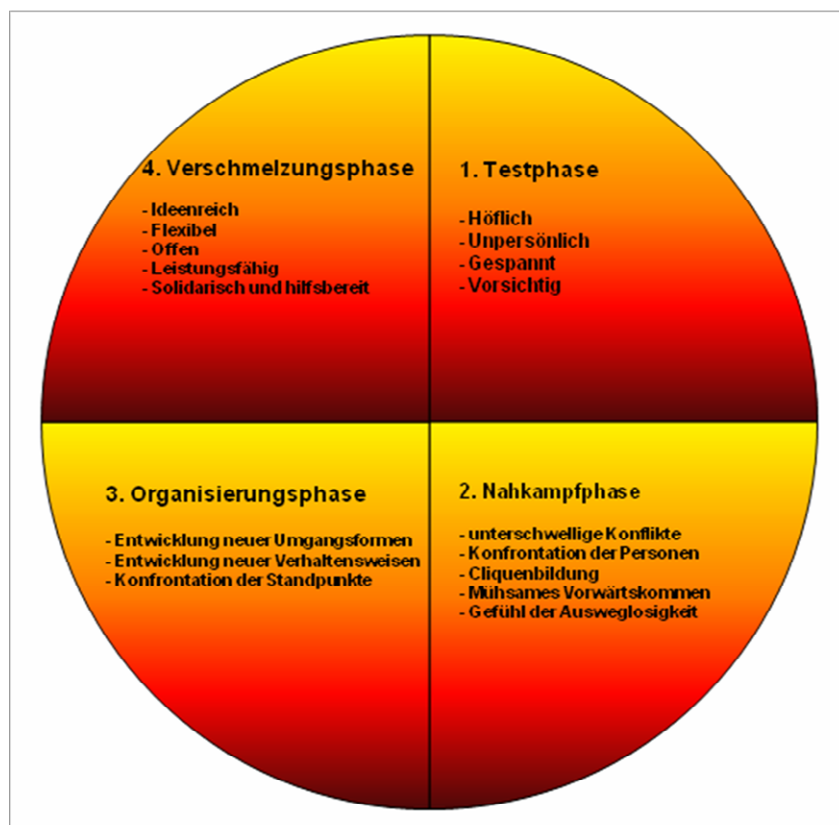
Nachteil: Niemand will die Hauptverantwortung übernehmen

Die Hierarchie im Team muss klar definiert und von allen akzeptiert sein. Die Hierarchie kann „unbemerkt“ bleiben; sie wird aber wichtig, wenn Probleme auftauchen. Die Hauptverantwortung liegt bei der Leitung.

#### Relevante Fragen zur Teamentwicklung sind folgende:

- Sind Fähigkeiten und genügend Ressourcen vorhanden?
- Kommen die Mitglieder genügend in Kontakt miteinander?
- Ist der Kommunikationsstil förderlich?
- Gibt es Spass und Freude an der Teamarbeit?
- Sind die Spielregeln klar und werden sie auch eingehalten?

**Die Team-Entwicklungsuhr veranschaulicht die verschiedenen Phasen der Entwicklung** (Quelle: SAB-Leitungskurs 2007):



Jedes Team durchläuft demnach vier Phasen der Entwicklung.  
Die Uhr symbolisiert, dass die Teamentwicklung nie abgeschlossen ist, sondern immer von neuem wieder beginnt.  
Der Langsamste bestimmt dabei das Tempo.

Rufen Sie sich bei neuen Projekten, bei Konflikten, bei personellen Veränderungen im Team... die Teamentwicklungsuhr in Erinnerung. Sie hilft Ihnen, besser mit der jeweiligen Phase umzugehen.

### 3.5.2. Führen und Leiten von Teams

Ohne eine kompetente Leitung kann kein Team funktionieren. Eine gute Teamleitung zeichnet sich aus durch Sachkompetenz, Kommunikationsfähigkeit, Loyalität, Vorbildfunktion und Toleranz. Sie kann delegieren, angemessen reagieren, Lob aussprechen und Kritik üben.

Die Teamleitung hat verschiedene Funktionen und Rollen wahrzunehmen. Diese sind Leiten, beraten, verhandeln und selber Teammitglied sein.

Im Weiterbildungskurs „Führungsaufgaben und Teambildung“ der Aargauischen Bibliothekskommission 2004 wurden Führungsgrundsätze für kleine Bibliotheken erarbeitet. Diese finden Sie im **Anhang Seite 12**.

### 3.5.3. Konflikte im Team

Wo Menschen zusammen arbeiten, treffen unterschiedliche Interessen, Vorlieben, Werte, Moralvorstellungen, Meinungen, Bedürfnisse und auch Vorurteile aufeinander - was zu Konflikten führen kann.

Konflikte werden meist durch fehlende oder mangelnde Kommunikation ausgelöst. Konflikte können jedoch ebenso durch gutes Kommunizieren wieder beendet werden.

Konflikte sind nicht nur etwas Negatives, sondern sie bewirken auch Positives : Probleme werden angepackt, bessere Entscheidungen werden gefällt...

Mehr zu diesem Thema finden sie im **Anhang Seite 13**.

#### Wie entstehen Konflikte?

- Man redet nicht miteinander, sondern übereinander
- Selbstwert und eigene Identität werden überbetont
- Durch unnötige Interpretationen in das Gesagte, in die Situation hinein
- Die Wahrnehmung und der Erfahrungshintergrund sind unterschiedlich

Ein Problem in kleinen Bibliotheken besteht darin, dass sich oft mehrere Personen kleine Arbeitspensen teilen. Die Ausleihe wird nicht im Team, sondern alleine bewältigt. Ausser in den Sitzungen arbeitet das Team selten zusammen. Das Klima ist familiär. Konflikte werden oft nicht angesprochen, weil man sich im Team nicht exponieren oder verletzen möchte.

Stimmt die Kommunikation innerhalb des Bibliothekteams nicht, beeinflusst dies auch den ganzen Betrieb der Bibliothek. Die Motivation nimmt ab, man zieht nicht mehr am selben Strick, was sich dann auch in der Ausleihe im Kontakt mit den Kunden auswirkt. Misstöne im Team werden auch vom Benutzer bemerkt. Die Bibliothek vermittelt kein einheitliches Bild mehr nach aussen.

## Wie könnten Konflikte gelöst werden?

### Beispiele aus eigenen Erfahrungen in der Bibliothek:

#### Beispiel 1

##### **Beobachtung**

Ein Teammitglied spielt sich als Chef auf. Die anderen Teammitglieder stören sich daran.

##### **Reaktion**

Ich suche das Vieraugengespräch und erkläre offen, aber ohne den anderen zu verletzen, dass sein Verhalten stört. Ich treffe mit ihm eine konkrete Vereinbarung: Tritt das unerwünschte Verhalten wieder auf, mache ich die Person diskret darauf aufmerksam (zum Beispiel mit einem Augenzwinkern oder einem vereinbarten Wort). Dem Teammitglied wird so bewusst, wann sein Verhalten negativ auffällt und es kann direkt darauf reagieren.

#### Beispiel 2

##### **Beobachtung**

Ein Teammitglied setzt sich bei der Arbeit nicht mehr ein, erledigt nur noch das Nötigste und wird von den anderen deshalb nicht mehr geschätzt.

##### **Reaktion**

Ich suche das vertrauliche, klärende und offene Gespräch mit dem Teammitglied. Ich formuliere mit Ich-Botschaften, was ich empfinde und beanstande. Ich höre aktiv zu und gebe meinem Gegenüber die Gelegenheit, Stellung dazu zu nehmen. Wir suchen zusammen nach der Wurzel des Problems. Liegt es an der Arbeit im Team, informiere ich, im Einverständnis mit dem Teammitglied und in seinem Beisein, das ganze Team und wir suchen nach möglichen Lösungen: Arbeitsabläufe prüfen und optimieren, unangenehme Pflichten neu verteilen und Aufgaben neu zuordnen.

### Beispiel 3

#### **Beobachtung**

Mir fällt auf, dass die Bibliothek nach Ausleihen oft nicht aufgeräumt ist; es betrifft nicht immer das gleiche Teammitglied, verschiedene Mitarbeiter sind involviert. Es besteht die interne Regelung, dass jeweils das Teammitglied, welches für die Ausleihe zuständig ist, auch die Verantwortung für die Ordnung in der Bibliothek trägt.

#### **Reaktion**

Ich rufe in der nächsten Sitzung die interne Regelung nochmals in Erinnerung. Ich erarbeite zusammen mit den Teammitgliedern mögliche Lösungen, eventuell durch ein Brainstorming.

Folgende Vorschläge können hier umgesetzt werden: Kontrolle durch die Leitung; Vieraugengespräch; Bestätigen mit Visum, dass die Aufgabe erledigt ist; Hinweiszettel am PC: „Hast du ans Aufräumen gedacht?“.

### **Mit folgenden Kommunikationsformen haben wir gute Erfahrungen gemacht:**

#### **Statt mündlich, schriftlich diskutieren**

Wie können Sie verhindern, dass einzelne Teammitglieder bei Diskussionen dominieren und andere nicht zu Wort kommen lassen?

Wir empfehlen, Blätter zu verteilen und die Gedanken mit Filzstiften notieren zu lassen. Fordern Sie jeden auf, sein Blatt zu erklären. Die einzelnen Teammitglieder äussern sich hiermit vor der gesamten Gruppe, woraus eine echte Diskussion entstehen kann.

#### **Rundgespräch**

Runde Tische kennen keine Hierarchien in der Sitzordnung, alle sind gleichberechtigt.

#### **Brainstorming**

Beim Brainstorming geht es darum, durch Sammeln und Auswerten spontaner Einfälle zu einem Problem die beste Lösung zu finden. Kritik und Diskussion zu den genannten Meinungen sind vorerst nicht erlaubt. Wir ernten gleichsam das vorhandene Wissen.

#### **Kritikgespräch**

Wenn Sie Kritik an einem Teammitglied üben wollen, gehört das grundsätzlich in ein Vieraugengespräch. Künden Sie das Kritikgespräch vorher an, damit beide Seiten sich darauf vorbereiten können. Wichtig ist, dass beide Seiten ausreden können. Beim Konfliktgespräch ist aktives Zuhören unabdingbar. Wichtig ist, Feedback zu geben und offene Fragen zu stellen.

Absichten und Ziele sollen offen dargelegt und mit Ich-Botschaften vermittelt werden.

## Schlussfolgerungen

**Voraussetzung für eine gute Zusammenarbeit im Team ist eine gut funktionierende Kommunikation innerhalb des Teams.**

**Wichtig: Teamkommunikation wirkt sich auch auf Kunden aus.**

**Konflikte gehören auch zum Bibliotheks-Alltag. Werden sie frühzeitig erkannt und angegangen, können sie durchaus positiv zur Verbesserung des Klimas, zur Optimierung der Abläufe in der Bibliothek wie auch zur Persönlichkeitsbildung beitragen.**

**Ein offenes, ehrliches Kommunikationsverhalten im Team ist die beste Prävention, Konflikte möglichst früh zu erkennen.**

## Empfehlungen

**Wählen Sie die geeigneten Kommunikationsformen für Ihre Bibliothek.**

**Führen Sie eine „Befindlichkeitsliste“, wo die Mitarbeiter ihre Anliegen, Ärgernisse und Probleme eintragen können.**

**Konkrete Vereinbarungen helfen, Konflikte zu entschärfen.**

**Suchen Sie bei Konflikten immer zuerst das Gespräch unter vier Augen mit der betroffenen Person und versuchen Sie, eine für beide Seiten annehmbare Lösung zu finden.**

**Behandeln Sie Konflikte vertraulich. Wenden Sie sich notfalls an Ihren direkten Vorgesetzten und ziehen Sie, je nach Bedarf, eine externe Person bei zur Supervision.**

## 4. Kundenkommunikation

Der Schlüssel zum Erfolg einer Bibliothek liegt zu einem grossen Teil in der Kundenkommunikation. Hier ist eine wichtige Schnittstelle zur Öffentlichkeit. Wenn das Personal das Leitbild lebt und die Bibliotheksregeln kennt, vermittelt es den Kunden ein einheitliches Bild. Bereits der erste Eindruck zählt.

Voraussetzungen sind ein funktionierender Informationsfluss und hohe Sozialkompetenz aller Mitarbeiter.

Die Kommunikation zum Kunden erfolgt in kleinen Bibliotheken meistens telefonisch oder im persönlichen Gespräch.

Der direkte Kontakt mit Kunden ist anspruchsvoller als der schriftliche Austausch, weil sofort reagiert werden muss. Wir beschränken uns daher in den folgenden Ausführungen auf die mündliche Kommunikation.

### 4.1 Gute Kommunikation im Bibliotheksalltag

#### Allgemeine Umgangsregeln für gute Kommunikation

- Sie haben Achtung und Respekt voreinander
- Sie sprechen klar und deutlich aus, was Sie wirklich meinen
- Sie hören zu und lassen andere zu Wort kommen
- Sie begegnen dem Gesprächspartner ohne zu werten
- Sie nehmen Stellung zur Meinung anderer
- Sie sind anderen gegenüber einfühlsam
- Sie sagen möglichst, was Sie denken und fühlen
- Sie reden nicht über andere, sondern mit ihnen

In kleinen Bibliotheken existieren häufig keine Vorgaben zur Kundenkommunikation, wie aus der Umfrage ersichtlich ist.

*Auszug aus dem Fragebogen (Anhang Seite 4):*

#### 12. Gibt es Vorgaben im Umgang mit Kunden?

	Leiterin	Mitarbeiterin	Total
Ja	10	13	23
Nein	19	29	48
Keine Angaben	0	2	2
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>44</b>	<b>73</b>

Klare Vorgaben der Bibliothek sind empfehlenswert und eine Voraussetzung für einen professionellen Kundenkontakt.

**Der erste Eindruck zählt:**

- Achten Sie auf angemessene Kleidung
- Sie sind präsent: nehmen Sie sich Zeit, Ihre ganze Aufmerksamkeit gehört dem Kunden, hören Sie gut zu
- Sprechen Sie den Kunden möglichst mit dem Namen an
- Achten Sie auf gleiche Augenhöhe der Gesprächspartner (aufstehen)
- Formulieren Sie verständlich und vermeiden Sie Fachausdrücke aus dem Bibliotheksalltag
- Sagen Sie etwas Nettes
- Geben Sie persönliche Tipps, Empfehlungen
- Drücken Sie Empathie aus

**Vermeiden Sie Kommunikationsfallen wie:**

- Befehlen, belehren
- Warnen, mahnen, drohen
- Moralisieren, predigen, beschwören
- Fertige Lösungen liefern
- Vorträge halten, überzeugen wollen
- Urteilen, kritisieren, widersprechen, vorwerfen
- Beschimpfen, lächerlich machen, beschämen
- Interpretieren
- Ausweichen
- Verhören, Grenzen missachten

**Praktische Beispiele zum alltäglichen Umgang mit Kunden finden Sie im *Anhang Seite 14 und 15.***

## 4.2. Schwierige Kunden

Das Bibliothekspersonal von kleinen Bibliotheken muss sich auf eine Vielfalt von Kunden einstellen und daher auf unterschiedlichste Bedürfnisse eingehen und entsprechend handeln können. Vom Kind bis zum Rentner, vom angenehmen Benutzer bis zu solchen mit aufwendigen Sonderwünschen, diejenigen, die sich eigenartig verhalten und andere wiederum, die partout die Bibliotheksregeln nicht einhalten wollen. Eine weitere Gruppe bilden die verärgerten Kunden. Vielleicht fühlen sich diese ungerecht behandelt, oder finden nicht, was sie sich vorgestellt haben. Manchmal ist der Grund für Ihre Verärgerung auch anderswo zu finden. Hinzu kommt, dass meistens andere Anwesende das Geschehen mitverfolgen. Zeit, Geduld und gute Kommunikationsfähigkeiten sind hier gefragt.



Dass Kommunikation mit „schwierigen Kunden“ problematisch ist, zeigt auch die Umfrage.

*Auszug aus dem Fragebogen (Anhang Seite 5):*

### 14. In welchen Bereichen entstehen die häufigsten Probleme? (Mehrfachnennung möglich)

Wo	Leiterin	Mitarbeiterin	Total
Konfliktsituationen im Team	2	6	8
Kompetenzverteilung	0	3	3
Informationsfluss	9	16	25
Schwierige Kunden	11	21	32
Medienarbeit	2	2	4
Andere	6*	9*	15
Keine Probleme	6	7	13
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>64</b>	<b>100</b>

Unsere Nachfragen bei kleinen Bibliotheken haben gezeigt, dass die „schwierigen Kunden“ meistens verärgerte Kunden sind.

Diese gehören zum Bibliotheksalltag und treten meist überraschend auf. Die aktuelle Situation ist nicht mit einer anderen vergleichbar. Das Personal muss sich sofort auf die neue Ausgangslage einstellen und reagieren können.

Es ist nicht möglich, für jede Situation klare Vorgehensweisen und Regeln zu erstellen. Nachfolgend ein paar Anregungen dazu!



### 4.2.1. Tipps im Umgang mit verärgerten Kunden

Wer kennt das nicht? – Die Bibliothek ist gut besucht, vor der Ausleihe bildet sich eine Schlange. Und jetzt beschwert sich auch noch ein Kunde. Das bedeutet eine hektische Situation für das Personal.

Beachten Sie in einer solchen Situation:

#### **Ruhe bewahren**

Eigene Ruhe überträgt sich auf den Kunden.

#### **Ausreden lassen**

Lassen Sie den Kunden ausreden und unterbrechen Sie ihn nicht; er soll alles loswerden, was ihn bewegt.

Signalisieren Sie dem Kunden, dass Sie auf ihn eingehen. Achten Sie also darauf, beim Zuhören ständigen Blickkontakt zu halten. Signalisieren Sie dies auch mit Ihrer Körperhaltung.

#### **Den Kunden in seiner Situation verstehen**

Den Kunden zu verstehen heisst nicht, ihm recht zu geben. Zeigen Sie ihm aber, dass Sie ihn in seiner Situation verstanden haben und versuchen werden, eine für beide Seite befriedigende Lösung zu suchen.

#### **Klärende Fragen stellen**

Das Nachfragen hilft Ihnen, sich an Lösungsmöglichkeiten heranzutasten, insbesondere dann, wenn der Kunde sich unklar ausdrückt:

*„Damit ich Ihnen helfen kann, brauche ich noch einige Informationen von Ihnen“.*

#### **Mit eigenen Worten zusammenfassen**

Um Missverständnissen vorzubeugen, sollten Sie, bevor Sie handeln, kurz zusammenfassen:

*„Damit ich es richtig verstanden habe: Ihnen geht es um Folgendes...“*

Was der eine meint, ist noch lange nicht das, was der andere versteht.

#### **Lösungen suchen**

#### **Den Kunden nach einer Lösung fragen**

Wenn Sie den Kunden fragen, womit ihm geholfen wäre, haben Sie einen entscheidenden Vorteil: Der Kunde wird zu jeder Lösung, die von ihm kommt, auch stehen.

*„Was wäre denn für Sie die beste Lösung?“*

*„Was wäre denn eine faire Lösung, mit der beide Seiten leben können?“*

## Lösungen anbieten

Natürlich ist auch das Personal gefordert, nach Lösungen zu suchen.

### Zusagen in die Tat umsetzen

Geben Sie nur Zusagen, die Sie auch halten können.

## Weitere Massnahmen

### Separieren (falls möglich)

Unter vier Augen lassen sich viele Dinge besser besprechen. Wenn sich der wütende Kunde vor anderen Kunden oder Mitarbeitern im Raum darstellen will, kann er schwerlich von seinem Standpunkt abweichen, ohne sein Gesicht zu verlieren.

### Eine andere Meinung hinzuziehen

Übergeben Sie den Kunden einem anderen Mitarbeiter. Falls das aus personellen Gründen nicht möglich ist, verweisen Sie ihn an die Leitung der Bibliothek.

### Ich-Botschaften senden

Sie haben alles versucht, und der Kunde ist immer noch laut. Jetzt können Sie sich entweder verschliessen und auf Abwehr schalten, oder Sie öffnen sich noch mehr und sprechen von Ihrer Befindlichkeit.

*„Ich fühle mich gerade etwas überfordert - Ich rufe Sie später zurück...“*

*„Darf ich einen Vorschlag machen? Unterbrechen wir hier vorerst, das Gespräch läuft aus meiner Sicht nicht gut...“*

### Zeit vergehen lassen

Manchmal ist die Erregungskurve beim Kunden einfach noch nicht abgeklungen und hat wenig mit Ihnen zu tun.

Vereinbaren Sie, dass Sie sich in einer Stunde / am nächsten Tag wieder melden.

### Was bedrückt den Kunden noch?

Sie verblüffen den Kunden, wenn Sie nicht nur das aktuelle Ärgernis beseitigen, sondern ihn fragen, was Sie sonst noch für ihn tun können.

Bedenken Sie auch, dass Kunden, die reklamieren, meistens wieder kommen, wenn eine befriedigende Lösung gefunden werden konnte.

## Drei Beispiele und mögliche Lösungen zum Umgang mit verärgerten Kunden aus kleinen Bibliotheken

### Beispiel 1

Frau Schmid ist eine regelmässige und langjährige Kundin der Bibliothek. Sie hat zum ersten Mal eine Mahnung erhalten. Frau Schmid erklärt dem Bibliothekar aufgebracht, dass sie das Buch schon lange zurückgegeben hat und sie deshalb die Mahngebühr nicht bezahlen wird.

#### **Bibliothekar:**

Er äussert Verständnis und entschuldigt sich für die Unannehmlichkeit. Er sucht zusammen mit Frau Schmid das Buch im Regal. Es ist nicht auffindbar. Der Bibliothekar zeigt Kulanz; das Buch wird verlängert und nicht mehr gemahnt. Zusammen vereinbaren sie, nochmals nach dem Buch zu suchen. Frau Schmid soll sich in einer Woche mit der Bibliothek in Verbindung setzen, um das weitere Vorgehen zu besprechen.

### Beispiel 2

Frau Gerber möchte über die Sommerferien 15 Medien ausleihen. Der Bibliothekar weist sie darauf hin, dass insgesamt nur 6 Medien ausgeliehen werden können. Frau Gerber reagiert verärgert und betont, dass dies in einer anderen Bibliothek ohne Probleme möglich war.

#### **Bibliothekar:**

Er signalisiert Verständnis für ihr Anliegen, geht aber nicht auf ihre Bemerkung betreffend Ausnahme ein und hält an den Ausleihbedingungen fest. Der Bibliothekar bietet Frau Gerber an, ihr Anliegen jedoch weiterzuleiten und zu prüfen, ob künftig eine Sonderregelung für Ferienaushleihen möglich wäre. Er wird Frau Gerber über den Entscheid informieren.

### Beispiel 3

Herr Steiner meldet sich telefonisch mit einer Beschwerde wegen eines defekten DVD-Films. Dabei verhält er sich unangemessen: „*So etwas habe ich bisher in keiner Bibliothek erlebt. Sind Sie eigentlich unfähig, Ihre Medien zu kontrollieren?*“

#### **Bibliothekar:**

Er lässt sich nicht provozieren und bleibt ruhig. Er spricht den Kunden namentlich an und zeigt Verständnis für den Ärger, weist aber darauf hin, dass dieser Ton nicht angebracht ist. Er bietet Herrn Steiner an, die Unterhaltung zu einem späteren Zeitpunkt fortzusetzen und vereinbart dafür einen Termin.

### 4.3. Kundenzufriedenheit

Zur Kundenkommunikation gehört es auch, sich via Feedback über die Zufriedenheit der Kunden zu orientieren.

Spontane Feedbacks sollten aufgeschrieben und weitergegeben werden. Gezielte Auskunft erhält man mit einer Umfrage zur Kundenzufriedenheit. Ein Beispiel dafür finden Sie im **Anhang Seite 16 und 17**.

Welche Kanäle Sie dazu ausserdem nutzen können, wird im Kapitel Feedback gezeigt.

### Schlussfolgerungen

**Unser Ziel ist es, professionell mit den Situationen im Bibliotheksalltag umzugehen und möglichst viele Kunden zu behalten oder neue zu gewinnen. Der Umgang mit schwierigen Kunden ist lernbar. Voraussetzung dafür ist eine hohe Sozialkompetenz der Mitarbeiter.**

### Empfehlungen

**Trainieren Sie „Kundenkommunikation“ in regelmässigen Workshops. Schwierige Situationen können dabei in Rollenspielen geübt werden.**

**Diskutieren Sie Beispiele aus dem Alltag in der Kaffeepause oder in Sitzungen und zeigen Sie auf, was verbessert werden kann.**

**Erarbeiten Sie Vorgaben zum Umgang mit Kunden gemeinsam im Team und halten Sie diese schriftlich fest. So wird garantiert, dass sich alle Teammitglieder dem Kunden gegenüber gleich verhalten und ihm so sicher und kompetent begegnen.**

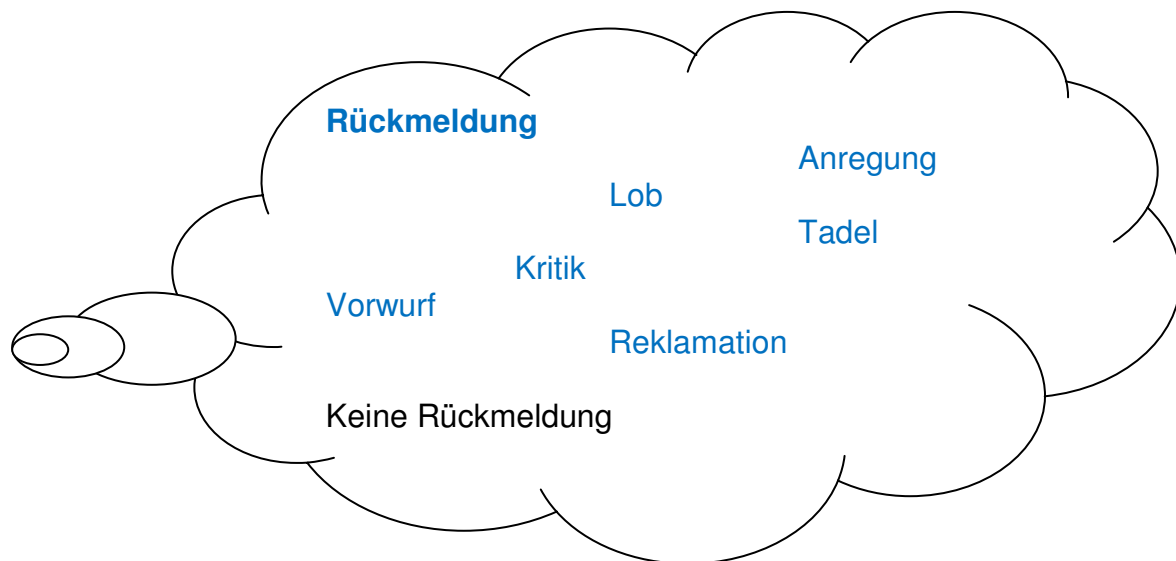
**Nutzen Sie Reklamationen als Chancen für Verbesserungen.**

**Die Kunden wie auch das Personal haben ihre „guten“ und „schlechten“ Tage. Nehmen Sie verärgerte Kunden trotzdem immer ernst und reagieren Sie mit Respekt. Achten Sie darauf, dass am Schluss eine einvernehmliche Lösung gefunden wird und für beide Seiten das Positive in Erinnerung bleibt.**

## 5. Feedback

Wie erfahren wir, wie wir verstanden werden, wie unsere Arbeit eingeschätzt wird, wo wir Verbesserungen anbringen könnten oder müssten und ob unsere Arbeit geschätzt wird...?

**Mit Feedback als:**



### Wirkung von Feedback

- Die Leistung kann eingeschätzt werden
- Fehler können erkannt und verbessert werden
- Der richtige Weg kann aufgezeigt oder bestätigt werden
- Das Selbstvertrauen wird gestärkt
- Die Kritikfähigkeit wird verbessert
- Die Frustrationstoleranz wird erhöht

### 5.1. Feedback-Regeln

Aus Internetrecherchen haben wir die wichtigsten Feedback-Regeln zusammengefasst, die bei Feedback von Kunden wie auch bei Rückmeldungen im Team beachtet werden sollten:

## Wenn Sie Feedback geben

- Melden Sie Positives wie auch Negatives
- Wählen Sie die „Ich-Form“ und vermeiden Sie Verallgemeinerungen (wie beispielsweise „man“)
- Bringen Sie das Feedback bei der richtigen Person an
- Äussern sie Empfindungen und Gefühle offen und ehrlich

## Wenn Sie negatives Feedback erhalten

- Bewahren Sie den Respekt vor dem Gegenüber, bleiben Sie tolerant und sachlich
- Lassen Sie den anderen aussprechen und hören Sie aktiv zu
- Fragen Sie nach, wenn Sie etwas nicht verstehen
- Nutzen Sie es als Lernchance

Achten Sie auf Ihre Wortwahl; versuchen sie **demotivierende** Worte zu vermeiden:

*„Ja, aber...“  
„...keine Zeit...“  
„...kein Budget...“  
„...keine Kompetenz...“  
„...keine Priorität...“  
„Das haben wir früher schon probiert...“  
„Nein, geht nicht!“*

## 5.2. Feedbackkanäle

Bei der täglichen Arbeit in der Bibliothek sollen möglichst viele Feedbackkanäle geschaffen und genutzt werden.

Beim **persönlichen Feedback** kennt der Empfänger den Absender.

Als Kanäle empfehlen wir:

Spontanfeedback, telefonische oder schriftliche Umfragen,  
Feedbackformular oder Mailkontakt

Im Team sind zusätzlich folgende Kanäle geeignet:

Mind Map, Diskussion im Team, Supervision, „Teamspaziergang“,  
Mitarbeitergespräch

Beim **anonymen Feedback** empfehlen wir hingegen:  
Feedbackformular, „Kummerbriefkasten“ oder „Blitzlicht“  
(Spontanfeedback ohne Worte: ☺☹).

Nachfolgend eine Übersicht:

<b>Persönliches Feedback</b>	<b>Kunden</b>	<b>Team</b>
Spontanfeedback	X	X
Telefonische Umfrage	X	X
Schriftliche Umfrage	X	X
Feedbackformular	X	X
Mail	X	X
Mind Map		X
Diskussion im Team		X
Supervision		X
„Teamspaziergang“		X
Mitarbeitergespräch		X
<b>Anonymes Feedback</b>		
Feedbackformular	X	X
„Kummerbriefkasten“	X	X
Blitzlicht (Spontanfeedback ohne Worte) ☺☹	X	X
Befindlichkeitsliste (im PC der Bibliothek erstellt)		X

Kleine Bibliotheken befinden sich oft in kleinen Ortschaften. Das Bibliothekspersonal und die Kunden kennen sich häufig auch privat (Mitarbeit im Verein, Kontakt durch die Kinder, Teilnahme an den Aktivitäten des Dorfes...). Aus Rücksicht oder Hemmungen werden negative Feedbacks selten geäußert. Es ist daher empfehlenswert, auch anonyme Feedbackmöglichkeiten zu schaffen.

Ein Musterformular für ein persönliches oder anonymes Feedback finden Sie im **Anhang Seite 18**.

## Schlussfolgerungen

**Feedbackkanäle sind geeignete Mittel, einerseits um Schwachpunkte aufzudecken und andererseits, um Positives hervorzuheben.**

**Feedbacks sind wichtig, um den Service zu verbessern, Abläufe zu optimieren und die eigene Arbeit sowie das persönliche Verhalten zu reflektieren.**

**Erfahrungsgemäss werden nur wenige Reklamationen direkt bei der betreffenden Person angebracht. Wichtige Informationen für Verbesserungsmöglichkeiten gehen so verloren.**

## Empfehlungen

**Reagieren Sie auf Feedbacks immer möglichst rasch.**

**Nehmen Sie Feedback ernst und seien Sie offen dafür. Halten Sie sich dabei an die oben beschriebenen Regeln.**

**Vergessen Sie nicht, auch positives Feedback an das Team weiterzugeben.**

**Rückmeldungen an Kunden sollten so rasch als möglich erfolgen.**

**Negative Feedbacks, die Ihre Person betreffen, sind unangenehm.**

**Unser Tipp:**

**Schreiben Sie die angebrachte Kritik auf und ergänzen Sie diese mit eigenen Gedanken. Lassen Sie die Notizen wirken und lesen Sie diese später wieder. Das hilft Ihnen, Kritik anzunehmen und positiv umzusetzen.**



## Schlusswort

Auch in kleinen Bibliotheken lohnt es sich, eine gut funktionierende und einheitlich strukturierte interne Kommunikation aufzubauen. Diese Feststellung gehört zu den wesentlichen Erkenntnissen der vorliegenden Arbeit. Eine funktionierende interne Kommunikation beeinflusst das Ergebnis ganz direkt, indem sie die Qualität der bibliothekarischen Dienstleistungen steigert und damit die Ausstrahlung der Institution verbessert – mit all den damit verbundenen positiven Auswirkungen auf Kunden und Geldgeber.

Wir unterstreichen den Stellenwert der internen Kommunikation, weil er in kleinen und mittleren Betrieben oft vernachlässigt wird. Meist aus der Befürchtung heraus, diese Arbeit binde zu viele Ressourcen und sei zu aufwändig. Das muss aber nicht sein. Wie wir in dieser Arbeit zeigen konnten, lassen sich wesentliche Verbesserungen bereits mit einfachen Massnahmen erzielen. Unabdingbar ist allerdings die sorgfältige Analyse der Arbeitsabläufe, um Schwachstellen aufzuspüren. Gerade in Kleinbetrieben fehlt oft das Bewusstsein für den Stellenwert solcher Analysen. Die Arbeit wird, weil auf wenige Personen verteilt, einfach „irgendwie“ gemacht. Dies kann dazu führen, dass zum Beispiel wichtige Informationen oder Entscheide nicht dort ankommen, wo sie ankommen sollten: nämlich bei allen Mitarbeitern und speziell an der Front, wo die Kommunikation mit den Bibliotheksnutzern stattfindet. Dieser Mangel ist nicht nur Quelle für Konflikte unter Mitarbeitern, sondern auch eine ungünstige Voraussetzung für ein Corporate Identity.

Wenn es uns gelungen ist, den Blick auf Problembereiche, Verbesserungspotentiale und Realisierungsmöglichkeiten zu lenken, ist das Hauptziel dieser Arbeit erreicht.

Wir danken allen, die uns tatkräftig unterstützt haben:

Frau R. Büttikofer, Begleitende Dozentin, für ihre Unterstützung und die wertvollen Hinweise

Dem AKI Zürich, für die Infrastruktur und die Bewirtung

Den Bibliotheken, für den Austausch von relevanten Informationen

Unseren Familienangehörigen und Freunden, für ihre Geduld

Die Autorinnen

## Literaturverzeichnis

Bibliothek 2.0 (2007). *Themenheft von Bibliothek – Forschung und Praxis 31; Nr. 2*

Carnegie, Dale (2003). *Besser miteinander reden*. Frankfurt: Fischer.

Ferber, J. (2000). *30 Minuten für die erfolgreiche Presse- und Öffentlichkeitsarbeit*. Offenbach: Gabal.

Fischer, W. (2002). *Tue Gutes und rede darüber*. Zürich: Orell Füssli

Gfeller, L. (2007). *Handbuch für eine aktive und systematische Mitarbeiterkommunikation*. Zürich: Praxium.

Glasl, F. (2007). *Selbsthilfe in Konflikten. Konzepte, Überlegungen, praktische Methoden*. Bern: Haupt.

Herbst, D. (2003). *Das professionelle 1x1 Corporate Identity*. Berlin: Cornelsen.

Herbst, D. (1999). *Das professionelle 1X1 Interne Kommunikation*. Berlin: Cornelsen.

Jäggi, A., Egli, V. (Hrsg.) (2007). *Interne Kommunikation in der Praxis. Sieben Analysen, sieben Fallbeispiele, sieben Meinungen*. Zürich: NZZ.

Junge, W., Junge, M. (2., erw. Aufl. 2003). *Kundengespräche souverän meistern. Wie Sie anspruchsvolle Kunden zufrieden stellen und Reklamationen erfolgreich behandeln*. Wiesbaden: Gabler.

Lung, H. (1998). *Nonprofit-Management. Führen, Verwalten, ISO 9000*. München: Reinhardt.

Maro, F. (2. Aufl. ca. 2000). *Mitarbeiter sind so verletzlich*. Regensburg: Walhalla.

Meier, P. (2002). *Interne Kommunikation im Unternehmen*. Zürich: Orell Füssli.

Schulz von Thun, F. (2003). *Miteinander reden 1. Störungen und Klärungen*. Reinbek: Rowohlt.

Schulz von Thun, F. (2003). *Miteinander reden 2. Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung*. Reinbek: Rowohlt.

Schulz von Thun, F. (2003). *Miteinander reden 3. Das „Innere Team“ und situationsgerechte Kommunikation*. Reinbek: Rowohlt.

Schulz von Thun, F. (2006). *Klarkommen mit sich selbst und anderen. Kommunikation und soziale Kompetenz*. Reinbek: Rowohlt.

Schweizerische Arbeitsgemeinschaft der allgemeinen öffentlichen Bibliotheken SAB (Hrsg.) (3., überarb. Auflage 2008). *Richtlinien für Gemeindebibliotheken: Grundsätze, technische Daten und praktische Beispiele*. Solothurn.

Sommerhoff, B. (1999). *Mitarbeiterbeurteilung. Leistung messen, Mitarbeiter fördern, Personal entwickeln*. Landsberg/Lech: Moderne Industrie.