

**Zeitschrift:** Arbido  
**Herausgeber:** Verein Schweizerischer Archivarinnen und Archivare; Bibliothek Information Schweiz  
**Band:** - (2011)  
**Heft:** 4: Kommunizieren wir! = Communiquons! = Comunichiamo!  
  
**Artikel:** Verstehen und Verständnis : Techniken und psychologische Aspekte des Gesprächs in Auskunft und Beratung  
**Autor:** Scherger, Ruth  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-770196>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 23.02.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**



chen, welche in den kommenden 10 bis 20 Jahren auf die Bibliotheken in der Schweiz zukommen werden?

Bibliotheken und mit ihnen ihr Personal müssen offen sein für Veränderungen in der Gesellschaft und ihr Leitbild

laufend prüfen und anpassen. Mit der rasanten Entwicklung der digitalen Welt sind innovative Ideen für neue Dienstleistungen gefragt. Die Zusammenarbeit mit anderen Institutionen in Kultur und Bildung muss gefördert werden, damit Kommunikation weiterhin auch im persönlichen Kontakt stattfinden kann. Bibliotheken könnten so zu kulturellen Begegnungs- und Lernzentren heranwachsen und Bibliotheksmitarbeitende zu einer Mischung von Wissens-, Kultur- und EventmanagerInnen.

*Interview geführt von Dunja Böcher, arbedo-Redaktion*

Kontakt: anita.schraner@hispeed.ch,  
l.gwerder@bluewin.ch

## ABSTRACT

*Comment une bonne communication interne mène à une meilleure communication externe: interview de Anita Schraner et Lilian Gwerder*

Anita Schraner et Lilian Gwerder, bibliothécaires, ont rédigé leur travail de fin d'études à la Haute école de Lucerne sur la communication, travail intitulé «La communication interne: pour petites et moyennes bibliothèques publiques: informations, suggestions et conseils pratiques». Leur but était de sensibiliser le personnel en bibliothèques à la communication interne et de leur donner une sorte de guide pratique. En effet, une mauvaise communication interne génère des tensions et des malentendus au sein du personnel. Les principales conclusions de leur travail sont les suivantes: créer et vivre une identité et la transmettre aux clients et au public; organiser le flux de l'information et ainsi éviter les malentendus et la confusion; former régulièrement le personnel pour qu'il soit compétent; mener des entretiens de collaboration pour contrôler la satisfaction du personnel et la promouvoir; organiser des sorties du personnel et améliorer ainsi le climat; développer de nouveaux services et ainsi répondre aux besoins du client. (pd)

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

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

Menschliche Kommunikation ist so unvollkommen wie die Menschen selbst. Die ideale Kommunikation bleibt immer ein Konstrukt, an das bestenfalls eine Annäherung möglich ist. Beide Interaktionspartner, Bibliothekar und Nutzer, haben unterschiedliche Erwartungen, die nie vollständig erfüllbar sind.<sup>1</sup> Grundlagen der Psychologie und die Anwendung von Gesprächstechniken können helfen, die Interaktion zwischen Bibliothekar und Nutzer positiv zu beeinflussen. Das dreibändige Standardwerk der Kommunikationspsychologie «Miteinander Reden» von Friedemann Schulz von Thun ist daher Pflichtlektüre für alle, die sich umfassend mit generellen Kommunikationstechniken und dem eigenen Kommunikationsstil auseinandersetzen möchten.

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

## Empathie und positive Wertschätzung

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

- Blickkontakt, kurze offene Einschätzung der Person
- Konzentration auf den Fragestellungen, innere Sammlung, «Achtsamkeit»

- Ausschalten oder zumindest Minimieren von Störfaktoren

Angelehnt an die klientenzentrierte Beratung nach Rogers sind die drei folgenden Eigenschaften des «Beraters» (= Fragenden) als zentral für das erfolgreiche Auskunfts- und Beratungsinterview anzusehen:<sup>2</sup>

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

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



- emotionale Wärme und Wertschätzung

### Konzept des aktiven Zuhörens

Als Kommunikationstechnik spielt das Zuhören eine Schlüsselrolle – die richtige Art der Rückmeldung ebenfalls. Das Konzept des aktiven Zuhörens ist komplex, erfordert sehr viel Übung und zeichnet sich durch folgende Eigenschaften aus:<sup>3</sup>

- Geduld beim Zuhören und Ausreden lassen; vor allem in Konfliktsituationen Raum lassen, den aufgestaunten Ärger loszuwerden
- Paraphrasieren und Wiederholen der Aussagen des Fragenden
- häufiges Rückfragen: «Dadurch kann die angesprochene Person ihr Anliegen präzisieren, erkennt selbst die Hindernisse, fühlt sich beim Suchen einer Lösung beteiligt und ernst genommen, sodass daraus ein partnerschaftliches Gespräch entsteht.»<sup>4</sup>
- offene Fragen, die nicht nur mit «ja» oder «nein» beantwortet werden können (häufig «W-Fragen») z.B. «Was bedeutet für Sie...?»
- Spiegeln der wahrgenommenen Gefühle des Gesprächspartners (Verbalisieren)
- Feedback geben und zwischendurch mit eigenen Worten Bilanz ziehen, um zu prüfen ob die Gesprächspartner das Gleiche meinen
- Ich-Botschaften verwenden, z.B. «Ich fühle mich ausgenutzt» statt «Sie nutzen mich aus»: «Ich-Botschaften lassen dem Gesprächspartner die Möglichkeit offen, sein Verhalten (freiwillig) zu reflektieren oder zu ändern.»<sup>5</sup>
- Vermeiden von Killerphrasen, die bewertend und oft provokativ sind, z.B.

«Um das beurteilen zu können, fehlt Ihnen das Fachwissen» oder «Das haben wir noch nie (schon immer) so gemacht»<sup>6</sup>

### Wer hat das Problem?

Bei Nathan Smith steht am Anfang des aktiven Zuhörens die Bestimmung desjenigen, der das Problem hat.<sup>7</sup> Denn lediglich in den Fällen, in denen andere verbal oder körperlich angegriffen werden oder die Regeln der Einrichtung verletzt werden, liegt das Problem auf Seiten des Bibliothekars. In allen anderen Fällen ist es ursprünglich ein Problem des Nutzers und wird erst dann evident, wenn der Bibliothekar es zu seinem eigenen Anliegen macht und in eine Verteidigungshaltung gerät. Da Emotionen wie Wut oder Zorn von den meisten Menschen am leichtesten erkannt werden, treten sie oft in den Vordergrund. So verbergen sich hinter Kritik und Wut meist andere Gefühle, die es durch das aktive Zuhören aufzuspüren gilt. Das ursprüngliche Gefühl ist häufig Frustration über nicht Gefundenes bzw. Erreichtes oder Ärger über den eigenen Zeitdruck. Die psychologische Detektivarbeit ist es, dieses «Primärgefühl» beim aktiven Zuhören aufzuspüren und dem Nutzer in eigenen Worten rückzumelden, z.B.: «Es scheint, als seien Sie sehr unzufrieden mit der Suche nach Literatur an unseren Computern.» Ein solcher Satz kann sehr erleichternd und entwaffnend auf den Nutzer wirken. Für das weitere Gespräch ist es wichtig, die äusserlich vorherrschende (sekundäre) Emotion zu ignorieren und sich ganz auf das primäre Problem zu konzentrieren.

### Schriftliche Regeln für Konfliktsituationen

Unangemessenes Verhalten in einer Bibliothek ist belastend und das Ignorieren und Nicht-Reagieren «der Atmosphäre in der Bibliothek abträglich»<sup>8</sup>, da sowohl Nutzer als auch Mitarbeiter keine entspannte Arbeitsatmosphäre vorfinden. Martin Eichhorns einschlägiges Werk «Konflikt und Gefahrensituationen in Bibliotheken» sollte daher in keiner Bibliothek mit nennenswertem Publikumsverkehr und Konfliktpotenzial fehlen. In einem Verhaltenskatalog («Corporate Behavior») muss darüber hinaus «für alle Mitarbeiter

verbindlich fest- und schriftlich niedergelegt werden, gegen welche Störung wie eingeschritten werden sollte»<sup>9</sup>. So kann durch möglichst gleiches Verhalten die Bibliothek als eine geschlossene Einheit gegen Störenfriede auftreten, was einerseits eine grössere Macht nach aussen darstellt und andererseits dem Herausgreifen von einzelnen Opfern vorbeugt. Dabei sollte der inhaltliche Akzent der Regeln auf den positiven Nutzungsrechten des einzelnen und der Zugänglichkeit zur Einrichtung, nicht auf dem «Strafenkatalog» liegen.<sup>10</sup>

### Innerbetriebliche Kommunikation hat Vorbildcharakter

Eine funktionierende interne Kommunikation ist Voraussetzung für eine gute kommunikative Atmosphäre in der ganzen Einrichtung: «Der Fisch stinkt vom Kopf her», eine bekannte Redensart, lässt sich hier in zweierlei Weise interpretieren: Der Kopf des Fisches ist bezogen auf den Kontakt Bibliothekar – Nutzer einerseits: der Bibliothekar, der durch seine geschulte Art der Kommunikation den Massstab setzt und eine gewisse Verpflichtung zur Professionalität hat, während dem Nutzer Fehler erlaubt sind. Der Kopf steht andererseits – und so wird der Spruch im Management verstanden – für die Einrichtungsleitung, die immer auch eine Vorbildfunktion für ihre Mitarbeiter hat. Nur auf dem Papier festgelegte Leitbilder, die eine faire, freundliche Kommunikation auf Augenhöhe propagieren, während die Wirklichkeit diesem Anspruch nicht gerecht wird, erzielen keine dauerhafte Wirkung auf den Kommunikationskontakt zwischen (Auskunfts-)Mitarbeiter und Nutzer. Das Verhalten in der Praxis, der sichtbare Umgang miteinander ist dagegen ausschlaggebend dafür, welche allgemeine Arbeitsatmosphäre herrscht. In diesem Sinne bedeutet ein gutes Mitarbeiterklima auch einen guten Kundenkontakt.

### Imagesteigerung durch gute Beratung

In einer Dienstleistungs- und Wissensgesellschaft, in der sich Menschen über Fachgebiete und immer weitere Entfernungen hinweg austauschen und wo sich Gruppen in Netzwerken immer neu zusammenfinden, wird eine zu-

1 Vgl. Gassner, Burghard: «Ursachen kennen, Signale richtig deuten». BuB, 52. Jg. 2000 (12), S. 718–724.

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

3 Nach Huesmann, Anna-Maria: «Erfolgreich und differenziert kommunizieren». BuB, 52. Jg. 2000 (12), S. 741–746., hier S. 744 und Gassner, a. a. O., S. 722.

4 Gassner, ebd.

5 Huesmann, a. a. O., S. 745.



friedenstellende Kommunikation zum entscheidenden Erfolgsfaktor. Gleiches gilt für psychologische Kenntnisse, die in allen Dienstleistungs- und Beratungsberufen mit intensivem Kundenkontakt von steigender Bedeutung sind. Wegen des Verstärkereffektes in Bezug auf die Aussenwirkung, die einen höheren Einfluss auf die Kunden-

zufriedenheit hat als gesonderte Öffentlichtkeitsmassnahmen, kann die Schnittstelle zwischen Kunde und Bibliothekar nicht hoch genug bewertet werden. Es lohnt sich also, hochprofessionell zu arbeiten und die Anforderungen vollständig zu erfüllen oder zu übertreffen. Durch Erfahrungen im Ausland und in anderen Dienstleis-

tungsbereichen werden Nutzer darin bestärkt, dass ein hoher Qualitätsanspruch berechtigt ist. Dass zu seiner Erfüllung höhere finanzielle Ausgaben erforderlich sind als bisher, ist ein offenes Geheimnis.

Kontakt: ruth-scherger@web.de

## ABSTRACT

### *Intelligence et compréhension: techniques et aspects psychologiques de l'entretien d'information et de conseil*

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

Cet article repose sur le travail de Master réalisé par l'auteure, un document qui peut être téléchargé au format PDF depuis

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

(sg)

- 6 Weitere Beispiele s. unter <http://www.rhetorik.ch/Killer/Killer.html> (31.10.2011)
- 7 Vgl. Smith, Nathan: Active listening: Alleviating patron problems through communication. In: McNeil, Beth and Johnson, Denise (Eds): Patron behavior in libraries, Chicago and London 1996 (ALA), S. 127–134.
- 8 Eichhorn, Martin: Konflikt- und Gefahrensituationen in Bibliotheken. Ein Leitfaden für die Praxis. Bad Honnef 2006, S. 78; vgl. auch Eichhorns Website mit weiterführenden Informationen: <http://www.sicherheit-in-bibliotheken.de/> (31.10.2011).
- 9 Eichhorn, ebd.
- 10 Vgl. Morrisett, Linda: Developing and implementing a patron behavior policy, in: In: McNeil, Beth and Johnson, Denise (Eds), a. a. O., S. 135–147.

# Kunden und Kommunikation in der ABD-Welt

Interview mit Prof. Dr. Robert Barth, Studienleiter des Bachelor-Studiums sowie Leiter der Vertiefung Bibliothekswissenschaft an der HTW Chur

1. Wie nehmen Sie geschäftlich das Telefon ab?

«Barth, HTW Chur» – wobei ich die Schwierigkeit habe, dass sowohl private wie geschäftliche Anrufe auf meinem iPhone zusammenlaufen. Nach diesem Interview werde ich auch den Vornamen nennen, wie es zunehmend üblich ist...

2. Welche Veränderungen konnten Sie in den letzten Jahren in der Art und Weise, wie kommuniziert wird, feststellen? Und konkreter: Welche Veränderungen haben

Sie in den Dienstleistungen festgestellt, welche einer/einem Kund/in angeboten werden? Welche Veränderungen stellen Sie in der Kommunikation der Archiv-, Bibliotheks- und Dokumentationsstellen (ABD-Stellen) mit ihren Kunden fest?

Ich kann primär für die Bibliotheken sprechen, mit denen ich am meisten Erfahrungen habe, und da stelle ich zwei Haupttrends fest:

Zum einen gehen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aktiver auf die Kunden zu und sprechen sie auch an. Vereinzelt geschieht dies in der Form von «Floorwalking», wie es wohl am ausgeprägtesten in den Idea Stores, dem neuen Bibliothekstyp in London, betrieben wird. Dort sind die Mitarbeiter verpflichtet, die Benutzer anzuspre-

chen und Hilfe anzubieten. Zudem wurden auch in der Schweiz die Informationsschalter ausgebaut und dort, wo es möglich ist, von der Ausleihe getrennt.

Zum anderen haben ABD-Stellen die Online-Kommunikation ausgebaut. In der Schweiz erfolgt dies freilich noch meist über eine einfache E-Mail-Adresse. «Ask a Librarian», wie dies z.B. englische öffentliche Bibliotheken auf ihren Websites prominent anbieten, fehlt bei uns fast ganz. Das Gleiche gilt für Chat-Möglichkeiten mit ABD-Personal, wie wir das von den USA kennen oder Chatbots, die das Personal auch von Routinefragen entlasten. Auch die Möglichkeit von Online-Tutorials, z.B. LOTSE, werden zu wenig eingesetzt.