



Foto: Regine Hendrich

▶ Eine positive Kommunikationskultur im Bibliotheksteam fördert Arbeitsfreude und Kreativität!

# Führen und geführt werden

## Kommunikation im Bibliotheksteam

**Autorin:** Ulrike Unterthurner

**Die Gestaltung von Kommunikationsprozessen zählt zu den Hauptaufgaben einer Führungskraft. Je mehr Bewusstheit und Wissen die Führungskraft über Kommunikationsabläufe hat, desto gezielter kann sie Kommunikation gestalten und Verhalten steuern.**

Eine Gesprächskultur zu entwickeln, in der Auseinandersetzungen inhaltlich und dialogisch gut ablaufen, sowie eine Teamentwicklung zu fördern, die sachorientierte Gespräche möglich macht, erfordert das Engagement der Leitung. Sach- und menschengerechte Lösungen stehen und fallen mit der Qualität des Gesprächs auf dieser Ebene.

Zwischen mitarbeiterorientierter Organisation einer Bibliothek und ihrer Effizienz besteht ein enger Zusammenhang. Denn: „Gute zwischenmenschliche Beziehungen bilden eine unerlässliche Voraussetzung zur Erreichung einer hohen Arbeitsproduktivität.“<sup>1</sup>

### Was wissen Sie über Ihre MitarbeiterInnen?

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

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? Oder: 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 geht meine Leiterin mit Fehlern um? Und wie mit meinen Wünschen, mich weiterzuentwickeln?
- ▶ Wie sicher ist mein Arbeitsplatz in der Bibliothek? Kommt es zu Umstrukturierungen? Und wie werde ich darüber informiert?

### „Willst du ein guter Leiter sein ...“

Teamleitung erfordert eine offene, ehrliche Persönlichkeit, der mehr an der Arbeit und den Ergebnissen liegt als an der Macht. Die Leiterin sollte die Teammitglieder nicht dominieren und in ihrem Sinne manipulieren wollen. Das Anliegen muss sein, die MitarbeiterInnen anzuregen, die Fähigkeiten jedes Einzelnen herauszufordern und anzuerkennen. Die Leiterin ist dafür verantwortlich, eine positive Arbeitsatmosphäre zu schaffen, in der Energie in die Arbeit und nicht in zwischenmenschliche Auseinandersetzungen fließt. Eine „gute“ Führungskraft vermittelt Leitlinien und Autorität, sie bietet dem Mitarbeiter Widerstand und Reibung. In Konflikten zeigt sich, dass die Führungskraft als oberstes Prinzip hat, den Kontakt mit den MitarbeiterInnen nicht abbrechen. Darum kann der Mitarbeiter auch Entscheidungen akzeptieren, die ihm nicht behagen.

Ein Symptom dafür, dass die Autorität des Chefs fehlt, ist Mobbing im Team. Mobbing entsteht, wenn die Führungskraft als Autorität aussetzt und sich dadurch ein Machtvakuum zwischen den Teammitgliedern bildet.

Die Grundlage jeder erfolgreichen Führungsarbeit ist, sich selbst besser zu verstehen. Vor allem bei Führungskräften in größeren Teams steht nicht die fachliche Qualifizierung im Vordergrund, sondern „die Arbeit an sich selbst“. „Willst du ein guter Leiter sein, dann schau auch in dich selbst hinein!“<sup>2</sup> Das heißt auch, dass sich Führungskräfte nicht nur auseinandersetzen mit ihrem Rollenverständnis, das sie von Führungsarbeit haben, sondern auch mit ihren eigenen Reaktionsmustern.

### Verstehen, was Menschen bewegt

Bibliotheken sind zwar nicht dazu gegründet worden, um psychologische Grundbedürfnisse ihrer MitarbeiterInnen zu erfüllen – dennoch sind sie mit ihnen konfrontiert. Neben physiologisch bedingten Grundbedürfnissen nach Flüssigkeitszufuhr, Nahrung und Obdach existieren psychologische Grundbedürfnisse, die ebenso nach lebenslanger Befriedigung verlangen – also auch in der Bibliothek oder in anderen beruflichen Kontexten. Es sind dies die drei Grundbedürfnisse nach Stimulation, Zuwendung und Struktur.

Der biologisch verankerte Hunger nach Stimulation bildet die Basis; auf ihm gründet der Hunger nach Zuwendung, der in seiner ursprünglichen Form ein Hunger nach Streicheln, d. h. nach sinnlicher Stimulation ist und der sich erst im Laufe der Sozialisation zum Hunger nach Beachtung, Zuwendung und Anerkennung ausweitet. Der Hunger nach (Zeit-)Struktur gründet in den biologischen Rhythmen unseres Organismus (Wach-Schlaf-Zyklus, Schlafphasen, Tagesrhythmus, Menstruation). Auf ihnen baut sich das psychologische Bedürfnis, die Zeit zu strukturieren, um in ihr den Hunger nach Stimulierung und nach Zuwendung zu befriedigen, ebenso auf wie das Bedürfnis, sich durch genügend Informationen vor Gefahren zu schützen. Alle drei Bedürfnisse müssen lebenslang befriedigt werden.

Im betrieblichen/bibliothekarischen Alltagsgeschehen bedeutet die Beachtung dieser Bedürfnisse Energiezufluss, ihre Nichtbeachtung Energieverlust im Hinblick auf die jeweilige Aufgabenstellung.

Ein wesentlicher Teil unseres Interesses und unserer Freude an der Arbeit wird durch ein ausreichendes Maß an Stimulation bewirkt. Nur wenn etwa durch Formen des job-enrichment (= Bereicherung der Arbeitsinhalte) oder des job-enlargement (= Ausweitung der Arbeit durch persönliche Aufgaben) unser Hunger nach Stimulierung befriedigt sowie unsere Leistung und Verantwortung anerkannt werden, erleben wir uns im höchsten Grade motiviert. Und das gilt auch für die MitarbeiterInnen in der Bibliothek.

Das übergreifende Bedürfnis nach Anerkennung/Zuwendung/Streicheln drückt sich im Erwachsenenleben neben dem Körperkontakt (z. B. Sexualität) in anderen Formen des „Streichelns“ aus: mehr in Richtung Beachtung, Anerkennung, Respekt.

„Beachtet zu werden, d. h. als Person und/oder in unserer Leistung zunächst einmal wahrgenommen, zur Kenntnis genommen zu werden, können wir dabei sozusagen als Basis aller Zuwendung im betrieblichen Alltag ansehen.“<sup>3</sup>

Es existieren vier Formen der Zuwendung, die uns privat und beruflich begegnen:

- ▶ positiv unbedingt („Schön, dass du bei uns bist!“)
- ▶ positiv bedingt („Das war ein tolles Beratungsgespräch!“)
- ▶ negativ unbedingt („Ich hasse dich!“)
- ▶ negativ bedingt („Deine Katalogisate entsprechen nicht unseren Qualitätskriterien!“)

Negativ bedingte Formen der Zuwendung sind Kritik oder das Setzen von Grenzen. Gerade das Setzen von Grenzen ist eine in der Führung und Anleitung von Menschen unabdingbare Form der Beachtung. „Geschieht sie respektvoll, dient sie der Orientierung, geschieht sie ohne Respekt vor der Würde und Andersartigkeit unserer Mit(menschen)arbeiter, bewirkt sie Abwertung, Herabsetzung und Demotivation oder lädt zur Rebellion und zum Konkurrenzkampf ein.“<sup>4</sup> Jedes Feedback stellt eine Form der Zuwendung dar. Doch Feedback ist nicht nur eine bestimmte Technik, sondern eine wichtige Grundhaltung, die Organisationskultur und -wachstum wesentlich bestimmt. Als Person und/oder mit unserer Leistung wahrgenommen zu werden, stellt die Basis aller Zuwendung im Arbeitsalltag dar.

Negativ unbedingte Zuwendung äußert sich etwa in Aussprüchen wie: „Ich hasse dich!“ oder „Hau ab!“ Im Gegensatz zu den anderen Formen der Anerkennung ist negativ unbedingte Zuwendung für die Existenz und das Wachstum eines Menschen unnötig, ja sogar schädlich.

Im (Bibliothek-)Alltag begegnen wir auch der Form der unechten Anerkennung. Unechte Anerkennung hat zwar eine positive Komponente, kommt jedoch gleichzeitig mit einem „Pferdefuß“ daher: „Gott sei Dank war deine Buchauswahl ja heute in Ordnung!“ Solche Aussagen enthalten eine Doppelbotschaft, die den Empfänger verunsichert – nämlich eine positive Beachtung auf der sozialen Ebene und eine negative auf der psychologischen Ebene. „Es wirken nur jene Formen von Zuwendung konstruktiv, die wir aus einer positiven Grundhaltung und in offener, eindeutiger und respektvoller Weise geben.“<sup>5</sup>

Der „Hunger nach Struktur“ als drittes Grundbedürfnis ist ein körperlich verankertes Bedürfnis, die Zeit zu strukturieren und auszufüllen. Damit sollen einerseits Eintönigkeit und Langeweile vermieden werden und andererseits genügend Informationen bereit stehen, um ausgeglichen und sicher durchs Leben zu gehen. Ich möchte mich in der Welt orientieren, das gibt mir Sicherheit – und ich möchte Gefahren vermeiden, dafür brauche ich ausreichende Informationen. Gerade in Veränderungsprozessen ist für das Team das Thema Schutz zentral.

## Am Anfang steht der Vertrag<sup>6</sup>

Ein hilfreiches Instrument, um einen sicheren Rahmen zu schaffen, ist das Einführen von Vereinbarungen. Sie bilden die Grundlage für erfolgreiches, zielorientiertes und partnerschaftliches Arbeiten. Wenn Vereinbarungen gut gemacht sind, entstehen Energie und Motivation.

Verträge sind die „Kläranlage“ der Kommunikation. Die Menschen arbeiten nicht einfach „irgendwie“ zusammen, sondern im Rahmen von offenen oder verdeckten Abmachungen. Professionalität in der Gestaltung von Zusammenarbeit bedeutet, sich dieser Verträge bewusst zu sein und sie aktiv zu gestalten.

Vereinbarungen sind keine versteckten Arbeitsanweisungen! MitarbeiterInnen reagieren in der Regel empfindlich auf diesen Unterschied. Wenn Sie als Leiterin möchten, dass Ihr Mitarbeiter eine bestimmte Arbeit erledigt, empfiehlt es sich, ihm dies als Auftrag und nicht als „Vereinbarung“ zu kommunizieren.

Ein entscheidender Bereich für Arbeitsteams berührt den Umgang mit Problemen und den „erwünschten“ Reaktionen darauf. Vier Hauptbereiche sind von der freien Meinungsäußerung betroffen. Dazu lassen sich folgende Fragen stellen:

- ▶ Wie frei können Sie über das sprechen, was Sie sehen und hören?
- ▶ Wem gegenüber können Sie dies alles zum Ausdruck bringen?
- ▶ Wie gehen Sie damit um, wenn Sie mit etwas nicht einverstanden sind?
- ▶ Wie fragen Sie, wenn Sie etwas nicht verstehen (bzw. fragen Sie überhaupt)?<sup>7</sup>

„Die Freiheit in unserer Zusammenarbeit liegt nicht darin, ob wir Konflikte wollen oder nicht, sondern darin, wie wir sie bewältigen.“<sup>8</sup>

## Und in ehrenamtlichen Teams?

In ehrenamtlichen Bibliotheksteams ist es besonders wichtig, dass Motive und Motivationen aller Beteiligten transparent sind. Die Teamleiterin ist hier gefordert, auf verdeckte Anliegen ihrer MitarbeiterInnen zu achten. Die Herausforderung besteht darin, immer wieder die gegenseitigen Erwartungshaltungen zu überprüfen und zu thematisieren: „Befriedigt mich die Arbeit noch?“, „Passt für mich das Ausmaß meines Engagements?“, „Wieso stehe ich bei Veranstaltungen immer alleine da?“ „Wie viele der delegierten Aufgaben sind mittlerweile wieder auf meinem Schreibtisch gelandet?“

Menschen streben nach einem Ausgleich. Die Anerkennung der Arbeitsleistung hat in ehrenamtlichen Teams andere Ausprägungen. Während sich hauptamtlich beschäftigte Bibliothekarinnen zumindest auf das monatliche Gehalt freuen können, funktioniert der Ausgleich bei ehrenamtlich Beschäftigten auf andere Weise. „Andere Menschen treffen“, „etwas Neues lernen“, „Anerkennung erhalten“ werden von ehrenamtlichen Mitarbeiterinnen als Ausgleich für ihre Arbeit gesehen. Ein Stück weit übernimmt die Leiterin die Funktion, für ihr Team einen Ausgleich zum Arbeitseinsatz zu schaffen. Doch sie mag ihrem Team noch so viel liebevolle Zuwendung geben: Der Teil an Anerkennung, der vom Träger kommen sollte, bleibt auch durch den engagiertesten Leiter unbesetzt. Hier ist es besonders wichtig, dass die Teams auf Kontakte mit anderen Bibliotheken und/oder Verbänden zurückgreifen können, denn von ihren Kolleginnen erhalten sie Unterstützung und Anerkennung.

## Menschen als Teil eines Teams

Bei der Auseinandersetzung mit Teamarbeit stoßen wir auf die Frage, welchem philosophischen Menschenbild wir anhängen und nach welchen Grundüberzeugungen wir leben: nach dem darwinistischen Prinzip oder dem humanistischen. Neurowissenschaftliche Experimente machen deutlich, dass Menschen von Gruppen abstammen, die kooperativ funktioniert haben. Gehirnforscher belegen, dass die Größe des Gehirns evolutionsbiologisch korreliert mit der Größe der Gruppe, der die Menschen angehört haben. Denn soziale Bezüge zu überblicken, erfordert ein großes Gehirn. Wir sind aus neurobiologischer Sicht auf Resonanz und Kooperation angelegte Wesen; das darwinistische Weltbild wird durch diese Forschungen radikal in Frage gestellt.

Von unseren Vorfahren haben wir die Mechanismen geerbt, die zur positiven Wertschätzung von Kooperation führen. Das Belohnungssystem springt an, wenn jemand kooperiert. Es hat die Funktion, die Kooperation zu unterstützen. Im Kontakt mit anderen entsteht Energie. Daraus können wir eine schöpferische Qualität ziehen.<sup>9</sup>

Das Bedürfnis des Menschen „dazuzugehören“ und im Kontakt mit anderen zu sein, führt uns zu der Frage, wie in unseren Bibliotheksteams mit Fehlern umgegangen wird. Am Umgang mit Fehlern zeigt sich, wie Kommunikationskultur in einem Team gelebt wird. Mache ich lieber keine Vorschläge oder bringe ich nichts Neues ein, weil ich die Erfahrung gemacht habe, dass missglückte Aktionen „geahndet“ und „Schuldige“ verfolgt werden? Die Mitarbeiterin ist gut beraten, wenn sie sich in einem solchen Arbeitsumfeld gut schützt: Ich als Teil einer Gruppe möchte das Gesicht nicht verlieren, denn ich will „dazugehören“ und habe Angst davor ausgeschlossen zu werden,

wenn ich etwas nicht weiß, was doch „jeder“ weiß, wenn ich etwas nicht gelesen habe, was doch „jeder“ gelesen haben muss ... Die Frage wird sich für sie stellen, ob sie ihre Arbeitskraft und ihre Kreativität nicht besser in einem anderen Umfeld umsetzen kann.

Ich als Teil dieses Teams könnte genau an diesem Punkt Einfluss nehmen – insbesondere dann, wenn ich in einer Leitungsfunktion bin. Ich könnte die Frage stellen, welche Gruppenregeln bei uns gelten. Sind es Regeln, die uns beim Arbeiten/Weiterentwickeln/Ausprobieren hemmen, weil uns bei Misserfolgen Beschämung in all ihren Spielarten erwartet? Oder sind es unterstützende Regeln, die uns ermutigen, neue Erfahrungen zu machen und eigene Ideen einzubringen?

Stellen Sie Ihren MitarbeiterInnen viele gute Fragen – Ihr Bibliotheksteam macht das bei Ihnen auch! Und entwickeln Sie gemeinsam eine Bibliothekskultur, die sach- und menschengerechte Lösungen ermöglicht.

### Fußnoten:

- 1) Kälin, Karl ; Müri, Peter: Sich und andere führen. Psychologie für Führungskräfte, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. 13. Aufl. Thun : Ott Verl. 2002, S. 156.
- 2) Schulz von Thun, Friedemann ; Ruppel, Johannes ; Stratmann, Roswitha: Miteinander reden: Kommunikationspsychologie für Führungskräfte. Reinbek : Rowohlt 2000, S. 38.
- 3) Hagehülsmann, Ute ; Hagehülsmann, Heinrich: Der Mensch im Spannungsfeld seiner Organisation. Transaktionsanalyse in Managementtraining, Coaching, Team- und Personalentwicklung. Paderborn : Junfermann 2001, S. 77.
- 4) Ebd., S. 79–80.
- 5) Ebd., S. 80.
- 6) Mit „Vertrag“ ist hier keine juristische Abmachung gemeint, sondern ein aus der Transaktionsanalyse entlehnter Begriff, unter dem Vereinbarungen zwischen Menschen oder Gruppen verstanden werden.
- 7) Vgl. Satir, Virginia: Kommunikation-Selbstwert-Kongruenz. Konzepte und Perspektiven familientherapeutischer Praxis. 6. Aufl. Paderborn : Junfermann 1999, S. 165–166.
- 8) Kälin, Karl ; Müri, Peter: Sich und andere führen. A. a. O., S. 158.
- 9) Vgl. Spitzer, Manfred: Lernen. Die Entdeckung des Selbstverständlichen. Hamburg: Archiv der Zukunft 2006, S. 93 und Bauer, Joachim: Kooperation als gesellschaftliches Zukunftsprojekt, Vortrag im Bildungshaus St. Arbogast/Götzis, Vorarlberg anlässlich der „Tage der Utopie“ im April 2007.



► **Dr. Ulrike Unterthurner** ist Leiterin der Stadtbücherei Dornbirn.