



▶ Das Leitbild Öffentlicher Bibliotheken kann als Argumentationshilfe beim Träger dienen

Konsens statt Konflikt

Über den Umgang der Öffentlichen Bibliothek mit ihren Trägern

Autorin: Roswitha Schipfer

BibliothekarInnen arbeiten meist aus Überzeugung und mit viel Engagement für „ihre“ Bibliothek. Doch gerade in wichtigen Entscheidungen sind BibliotheksleiterInnen selten frei und selbstständig, sondern abhängig von Finanzierung und Einflussnahme der Träger.

Städte und Gemeinden, Kirche, Gewerkschaft und Arbeiterkammern fungieren als Träger und nicht immer sind ihre Interessen mit denen der Bibliothek vereinbar. Oftmals gestaltet sich auch der Verständigungsprozess mit den VertreterInnen der Träger problematisch.

Dennoch sollte der Umgang mit den Trägern nicht als notwendiges Übel betrachtet werden, sondern ein zentrales Element in der Bibliotheksarbeit sein, das professionell und sorgfältig geplant ist. Denn eine konsensfähige Kooperation mit dem Träger ist für den Fortbestand und die positive Entwicklung einer Bibliothek mindestens ebenso wichtig wie die mehr beachtete Kommunikation mit BenutzerInnen und MitarbeiterInnen, da ohne die Initiative einer Stadt oder eines anderen potentiellen Trägers die beiden anderen Kommunikationsschienen gar nicht eröffnet werden. Zudem darf nicht vergessen werden, dass dem Träger ein Weisungs- und Kontrollrecht zusteht.¹

Der Informationsaustausch zwischen Bibliothek und Träger betrifft meist Inhalte mit weit reichenden Folgen: z. B. Bibliotheksgründung (Investitionsaufwand), Sicherung des Fortbestands (jährliche Budgetverhandlungen unter Spardruck im Kulturbereich), Expansion (größere Räumlichkeiten, mehr Personal, aktuelleres Medienangebot, neue Projekte benötigen einen höheren Finanzrahmen).

Verhandlungen mit dem Träger

Auch wenn für den Bibliothekar Bürgernutzen und Verhandlungsziele eindeutig erscheinen, sind vor dem Start der Gespräche verschie-

dene Aspekte hinsichtlich der zwischenmenschlichen Beziehung, aber auch des sachlichen Verhandlungsgegenstandes zu beachten, denn für den Träger ist die Bibliothek nur ein Thema unter vielen.

▶ Verhandlungspartner sind zuallererst Menschen mit Interessen und Zielen, geprägt von unterschiedlichen Emotionen und Wertvorstellungen. Sie messen sachliche Interessen an ihrer Verwertbarkeit zum eigenen Vorteil, verwechseln oftmals Vorstellungen über eine Sache mit der Realität, haben Vorurteile, die zu Missverständnissen führen und die Entscheidung beeinflussen. Deshalb ist es wichtig, sich in das Denken und die Sichtweise der Verhandlungspartner einzufühlen.² Denn nur so findet man die richtigen Argumente, um die Bibliothek als unverzichtbare Einrichtung der Gemeinde zu präsentieren und „Mitstreiter“ zu gewinnen.

▶ Grundsätzlich sollte man bedenken, dass die Beziehung zu einem Trägervertreter meist eine mehrjährige ist. Es ist daher sinnvoll, eine annehmbare Gesprächsbasis zu haben, die künftige Verhandlungen fördert und nicht beeinträchtigt oder unmöglich macht. Die Aufrechterhaltung eines akzeptablen Gesprächsklimas sollte Vorrang vor einem speziellen Verhandlungsergebnis haben.

▶ Je größer die Meinungsverschiedenheiten zwischen Bibliothek und Trägervertreter sind, desto wichtiger ist es, eine sachlich korrekte Arbeitsbeziehung zu etablieren. Ist die Kommunikation problembehaftet, sollte man sich umso mehr bewusst sein, dass neben der inhaltlich-informativen Sachebene die Beziehungsebene (Wie steht man zueinander?), die Selbstoffenbarung (Was teile ich von mir mit?) und der Appellcharakter (Wozu will ich den Gesprächspartner bewegen?) den Ablauf intensiv beeinflussen.³ Es ist hilfreich, bereits in der Gesprächsvorbereitung die Sachfragen von den Beziehungsproblemen zu trennen, um in der Situation kühlen Kopf zu bewahren.

▶ Auch sollte keinesfalls unterschätzt werden, dass der Kommunikationspartner, der zumeist in der Öffentlichkeit steht und von (politischen) Konkurrenten beobachtet wird, sein Gesicht wahren

kann. Ein positives Ergebnis für die Bibliothek kann nach außen durchaus als hart erkämpfte Entscheidung des Politikers transportiert werden, auch wenn intern das Verhandlungsergebnis nur durch den Einsatz der BibliothekarInnen zustande gekommen ist.

Argumente für den Träger

Erfolg versprechend ist es, den persönlichen Nutzen für den Repräsentanten des Trägers aufzuzeigen und zu erreichen, dass er die Bibliothek zu seinem Anliegen macht. Durch die Einrichtung einer Öffentlichen Bibliothek kann er Bürgernähe demonstrieren und seinen Einsatz für mehr Bildung und Kultur beweisen. Als Bibliotheksleiter wird man die fachliche Unterstützung liefern, warum die Bibliothek als sichtbarer kultureller Ort, mit dem sich viele BürgerInnen identifizieren können, das Image des Entscheidungsträgers günstig beeinflusst. Gibt es positives Feedback von BenutzerInnen, ist es vorteilhaft, dieses an den Träger weiterzuleiten, denn es zeigt ihm, dass seine Entscheidung für die Bibliothek von der Bevölkerung gewürdigt wird.

Die Bibliothek ermöglicht es dem Träger, viele Zielgruppen gleichzeitig anzusprechen. Events und Projekte schaffen zusätzliche Höhepunkte, die den Repräsentanten des Trägers Auftrittsmöglichkeiten bieten. Es ist von Nutzen, den Träger in das Bibliotheksgeschehen einzubeziehen, ihn regelmäßig über Projekte und Veränderungen zu informieren und zu Veranstaltungen einzuladen. Durch den Einblick wächst die Identifikation des Trägers mit der Bibliothek.

Professionelle Präsentation der Bibliothek

Jedem Gespräch mit dem Träger sollte die bestmögliche fachliche Vorbereitung vorausgehen, um im Vergleich mit anderen Kultur- und Bildungseinrichtungen zu bestehen. Gerade öffentliche Entscheidungsträger sind verbal geschult und nur durch eine professionelle Projektvorstellung zu überzeugen. Mögliche Gegenargumente bereits in der Präsentation vorwegzunehmen, schützt vor undurchdachter Verteidigung. Mehrere Alternativen aufzuzeigen bietet dem Träger die Chance, selbst an der Entscheidung mitzuwirken und fördert sein Empfinden, aktiv eingebunden zu sein.

Kulturelles Handeln hat grundsätzlich ein positives, medienwirksames Image und prägt das Bild einer Gemeinde. Leistungen der Bibliothek sollten daher professionell präsentiert werden, um vom Politiker ohne eigenen Aufwand als Argumentationshilfe im Gemeinderat, bei Bürgerversammlungen, Medienauftritten, Pressekonferenzen etc. verwendet werden zu können. Präzise, überschau-

bare, aktuelle und grafisch perfekt aufbereitete Präsentationsmappen sowie die Digitalisierung sorgen dafür, dass die Leistungen der Bibliothek öfter Gegenstand bei Ansprachen oder Presseterminen des zuständigen Politikers sind. Die Gefahr, dass die Bibliothek minimiert oder gar eingespart wird, sinkt.

Der Blick nach außen

Beispiele erfolgreicher Bibliotheken in anderen Kommunen fördern die Bereitschaft zu positiven politischen Entscheidungen, denn auch die Gemeinden befinden sich in einem harten Konkurrenzkampf. „Benchmarking“ ist nicht nur ein Instrument, um – meist negative – Veränderungen und Einsparungen argumentativ zu untermauern, sondern auch um dem Träger fachlich zu beweisen, dass Investitionen für die Bibliothek sinnvoll angelegt sind.

Argumentationshilfe von externen Bibliotheksfachleuten ist oftmals sehr nützlich, da den Experten vor Ort manchmal nicht geglaubt wird.

Der Kommunikationskreis Bibliothek – BürgerInnen – Träger beinhaltet ein oft unterschätztes Einflusspotential, denn Repräsentanten von Gebietskörperschaften, Kirche und Arbeitnehmereinrichtungen wollen und brauchen die Zustimmung der Bevölkerung für ihre Projekte. Hat die Bibliothek einen starken Rückhalt in der Bevölkerung, so bleibt dies dem Träger nicht verborgen (Das Gegenteil natürlich auch nicht!) und ist für ihn ein deutliches Signal, diese Bildungs- und Kultureinrichtung weiterhin zu finanzieren und zu fördern.

Fußnote:

1) Vgl. Leitner, Gerald: Aufgaben, Organisation und Verwaltung Öffentlicher Bibliotheken. Ausbildungsskriptum für hauptberufliche Bibliothekare / Gerald Leitner ; Franz Pascher. – 2. unveränd. Aufl. – Wien : BVÖ 2002, S. 81.

2) Vgl. Fisher, Roger: Das Harvard-Konzept: der Klassiker der Verhandlungstechnik / Roger Fisher ; William Ury ; Bruce M. Patton. Aus dem Amerikan. von Werner Raith. – 22. Aufl. – Frankfurt [u.a.] : Campus Verl. 2004, S. 45–51.

3) Vgl. Schulz von Thun, Friedemann: Miteinander reden 1: Störungen und Klärungen. Allgemeine Psychologie der Kommunikation. – Reinbek : Rowohlt 2006. (rororo 62224), S. 26–29.



► **Mag. Roswitha Schipfer** ist Leiterin der Stadtbibliothek Graz.