Christiane Brockerhoff
Erfolgreiche Kommunikation mit Kunden in der Bibliothek
Praxiswissen

Praxiswissen

Erfolgreiche Kommunikation mit Kunden in der Bibliothek

Christiane Brockerhoff

Erfolgreiche Kommunikation mit Kunden in der Bibliothek

DE GRUYTER
SAUR

ISBN 978-3-11-026897-3
e-ISBN 978-3-11-026955-0
ISSN 2193-0198

Library of Congress Cataloging-in-Publication Data
A CIP catalog record for this book has been applied for at the Library of Congress.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten
sind im Internet über http://dnb.dnb.de abrufbar

© 2012 Walter de Gruyter GmbH & Co. KG, Berlin/Boston
Zeichnungen: Oliver Köjer, Duisburg
Satz: jürgen ullrich typosatz, Nördlingen
Druck und Bindung: Strauss GmbH, Mörlenbach
♾ Gedruckt auf säurefreiem Papier
Printed in Germany

www.degruyter.com

Inhalt

1 Einleitung — 1

2 Der erste Eindruck – Das Anmeldegespräch — 3
2.1 Ein Beispiel — 3
2.2 Die Raumsituation — 3
2.3 Die Kommunikationssituation mit Kunden — 4
2.3.1 Gast und Gastgeber — 4
2.3.2 Wir kommunizieren ständig — 5
2.3.3 Wie wirke ich auf andere? — 7
2.3.4 Beziehungs- und Sachaspekt der Kommunikation — 9
2.3.5 Rolleneinnahme und Gesamthaltung der Bibliothek — 11
2.4 Die Gesprächssituation — 13
2.4.1 Augenhöhe und Respekt — 13
2.4.2 Einstellen auf verschiedene Gesprächspartner — 13
2.4.3 Der Gesprächsverlauf — 15
2.4.4 Verständlichkeit und Anschaulichkeit — 16
2.4.5 Schwierige Situationen im Anmeldegespräch — 17
2.5 Vertiefung — 19

3 Professionell beraten – Das Auskunftsgespräch — 20
3.1 Ein Beispiel — 20
3.2 Verantwortung im Gespräch übernehmen – Rollenklarheit — 21
3.3 Reden wir über das Gleiche? — 22
3.4 Durch die Phasen des Gesprächs steuern — 24
3.4.1 Kontakt aufnehmen — 25
3.4.2 Die Ausgangsfrage stellen — 26
3.4.3 Nachfragen — 26
3.4.4 Absichern — 27
3.4.5 Lösungen entwickeln und anbieten — 27
3.4.6 Vereinbarung treffen — 28
3.4.7 Verabschieden — 29
3.5 Die richtigen Fragen stellen — 29
3.6 Störungen in der Auskunftssituation und die Etablierung von Standards — 32
3.7 Tipps im Auskunftsgespräch — 34
3.8 Vertiefung — 35

4 Schulungen und Führungen entwickeln — 36
4.1 Ein Beispiel — 36
4.2 Lerntheoretische Hintergründe — 37
4.2.1 Das Gedächtnis: Wie merken wir uns etwas? — 37
4.2.2 Lerntypen: Wer lernt wie? — 40
4.2.3 Lernpyramide: Mit welchen Lernmethoden lernen wir am effektivsten? — 40
4.2.4 Die Hirnforschung: Wie lernt unser Gehirn am besten? — 41
4.3 Modelle der Didaktik — 43
4.3.1 Instruktionsorientierte Didaktik — 43
4.3.2 Kompetenzorientierte Didaktik — 44
4.4 Die Rolle der Lehrenden — 45
4.5 Auftragsklärung — 47

4.6 Die Konzeptentwicklung in sechs Schritten — **48**
4.6.1 Mit der Zielgruppe beschäftigen — **49**
4.6.2 Lernziele entwickeln — **51**
4.6.3 Themen sammeln und sortieren — **54**
4.6.4 Methodik festlegen — **55**
4.6.5 Lernkreislauf entwickeln — **56**
4.6.6 Dramaturgie und Zeitplan festlegen — **58**
4.7 Methodenpool — **59**
4.8 Schwierige Situationen in Schulungen — **64**
4.9 Wir lernen weiter: Eine Methode für das Schulungsteam — **67**
4.10 Vertiefung — **68**

5 Schwierige Situationen mit Kunden bewältigen — 69
5.1 Ein Beispiel — **69**
5.2 Der Hintergrund — **69**
5.2.1 Ebenen der Kommunikation — **69**
5.2.2 Vier Reaktionsmöglichkeiten — **70**
5.2.3 Der Teufelskreis in der Kommunikation — **72**
5.3 Was lässt manche Menschen schwierig werden? — **73**
5.3.1 Ein Beispiel — **73**
5.3.2 Menschliche Bedürfnisse und Aggressionen — **74**
5.3.3 Wie wir den Konflikt betrachten – verschiedene Konfliktebenen — **75**
5.4 Das Dilemma der guten Mitarbeiterin — **77**
5.5 Die Entschärfung der Situation — **78**
5.6 Formulierungstipps – kleines Glossar der hilfreichen Worte — **79**
5.7 Kommunikative Basics für schwierige Situationen — **80**
5.7.1 So tun als ob — **80**
5.7.2 Distanz wahren — **81**
5.7.3 Die Flucht nach vorn antreten — **83**
5.7.4 Verlierer und Schein-Sieger — **83**
5.7.5 Eigene Irrtümer vermeiden — **83**
5.8 Fallbeispiele — **84**
5.8.1 Typologie nach Fritz Riemann — **84**
5.8.2 Fünf Fälle und Handlungsmöglichkeiten — **88**
5.9 Deeskalationsstrategien – wenn es ganz schwierig wird — **91**
5.10 Vertiefung — **92**

6 Beschwerdemanagement in Bibliotheken — 94
6.1 Ein Beispiel — **94**
6.2 Was ist Beschwerdemanagement? — **94**
6.3 Die Komponenten eines Beschwerdemanagement-Systems — **95**
6.3.1 Beschwerdestimulierung — **97**
6.3.2 Beschwerdekanäle — **98**
6.3.3 Beschwerdeannahme — **99**
6.3.4 Beschwerdebearbeitung — **100**
6.3.5 Beschwerdereaktion — **100**
6.3.6 Beschwerdeauswertung — **102**
6.3.7 Beschwerdereporting (öffentlich) — **103**
6.4 Die Kommunikationssituation der Beschwerde — **103**
6.4.1 Worüber beschweren sich Kunden der Bibliothek? — **103**
6.4.2 Beschwerdeschreiben verstehen und beantworten — **105**

6.4.3 Unzufriedenheit und Schweregrad der Beschwerde — 108
6.4.4 Die Entschärfung der Situation — 109
6.4.5 Ein Gesprächsleitfaden für Beschwerdegespräche — 111
6.4.6 Deeskalieren — 112
6.4.7 Tipps für die Gesprächssituation — 112
6.4.8 Mitarbeiter einbeziehen und schulen — 113
6.5 Vertiefung — 114

7 Kundenorientierung in der Bibliothek — 115
7.1 Ein Beispiel — 115
7.2 Was heißt Kundenorientierung in der Bibliothek? — 115
7.3 Vom Nutzer zum Kunden — 119
7.4 Von der Produkt- zur Kundenorientierung — 121
7.5 Ein Gesamtkonzept zur Einführung von Kundenorientierung — 123
7.6 Eins greift ins andere – Kundenzentrierung und Mitarbeiterorientierung — 124
7.7 Gemeinsame Verhaltensstandards einführen — 125
7.7.1 Was sind Leistungsstandards — 125
7.7.2 Kontaktsituationen mit Kunden und mögliche Verhaltensstandards — 126
7.8 Damit alle an einem Strang ziehen — 129
7.9 Vertiefung — 130

8 Sicher und gewandt auftreten — 131
8.1 Ein Beispiel — 131
8.2 Die eigene Einstellung — 132
8.2.1 Persönliche Denkmuster — 132
8.2.2 Innere Dialoge — 133
8.3 Woran wir arbeiten können – das rhetorische Handwerkszeug — 134
8.4 Sicheres Auftreten braucht Übung — 136
8.5 Erklären und überzeugen — 140
8.6 Anschaulich und lebendig sprechen — 142
8.7 Präsenz zeigen — 143
8.8 Stimmlich überzeugen — 145
8.9 Lampenfieber – die Spannung nutzen — 146
8.10 Vertiefung — 148

Literatur und Internet-Links — 149
Sachregister — 153
Über die Autorin — 155

1 Einleitung – Welchen Nutzen haben Sie von diesem Buch?

Öffentliche und wissenschaftliche Bibliotheken sind ein wichtiger und lebendiger Teil des Alltags vieler Menschen. Sie versorgen sich in Bibliotheken nicht nur mit nötigen wissenschaftlichen Informationen oder mit der neuesten Belletristik, sie treffen dort auch Freunde, unterhalten sich, lesen Zeitung, hören Musik, lauschen einer spannenden Lesung oder lassen die Kinder in der Kinderbibliothek stöbern. Kurz: Bibliotheken sind ein unverzichtbarer öffentlicher und kultureller Ort. Hier treffen Menschen mit sehr unterschiedlichen Ansprüchen aufeinander: die einen suchen die absolute Ruhe, die anderen suchen Unterhaltung. Alle sind sie Kunden der verschiedenen Bibliotheken.

Auf Sie als Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kommt die Aufgabe zu, in allen Situationen mit Kunden und Kundinnen, den richtigen Ton zu treffen, also das richtige Werkzeug der Kommunikation zu nutzen, Situationen zu entspannen oder Lösungen für die verschiedenen Ansprüche zu finden. Das ist eine wunderbare und interessante Tätigkeit, und ich konnte in den letzten Jahren viele nette Menschen kennen lernen, die genau diese Arbeit lieben.

Dieses Buch verdankt seine Entstehung den vielen interessierten Teilnehmerinnen und Teilnehmern der Seminare, die ich in den letzten fünfzehn Jahren für sie in den Bibliotheken quer durch die Republik gegeben habe. Eine der wichtigsten Erkenntnisse dabei war für mich: „Mit Gelassenheit und Humor lässt sich fast alles lösen.“ Leicht gesagt, nicht immer leicht umgesetzt. Deshalb braucht es auch einige handfeste Tipps für die kommunikativen Anforderungen im Umgang mit den Kunden.

An wen wendet sich dieser Praxisratgeber? Wenn Sie in einer Bibliothek arbeiten oder in einem vergleichbaren Dienstleistungsbereich tätig sind, so sind Sie angesprochen. Ich richte mich an die Kolleginnen und Kollegen aus den Benutzungsabteilungen, wenn es um den alltäglichen Umgang mit Kunden geht, an das Schulungsteam für die Planung und Durchführung von Führungen und Schulungen, an die Kolleginnen, die im Beschwerdemanagement tätig sind. Also an alle, die in der Bibliothek im Kontakt mit Kunden sind. Dabei kann es sich übrigens auch um die Selbstpräsentation in einem städtischen oder universitären Gremium, ebenfalls Kunden der Bibliothek, handeln.

Was finden Sie nun in diesem Buch? Jedes Kapitel beginnt mit einem konkreten Beispiel in Dialogform, an dem im Folgenden die Problematik der Situation analysiert wird. Es folgen Übungsaufgaben für das Selbststudium und eine Reihe von Hilfestellungen für den Alltag, wie Formulierungsvorschläge, Tipps oder Leitfäden für Gesprächssituationen. Alle Tipps brauchen Ihre persönliche Überprüfung: Passen die Ideen zu meinem Stil, meinen Normen und Vorstellungen und zu meiner Institution? Welche sind gute Anregungen für mich oder bringen mich auf eigene gute Ideen? Sie können den Praxisratgeber von vorn nach hinten lesen oder sich die Situationen heraussuchen, die für Sie aktuell wichtig sind.

Bei der Konzeption meiner Seminare habe ich immer wieder nach einem Praxisratgeber für die Kommunikation in Bibliotheken gesucht und bin im deutschsprachigen Raum nicht fündig geworden. Da trifft es sich gut, mit den Erfahrungen aus den letzten fünfzehn Jahren eine Lücke zu schließen. Einige der Tipps und Hinweise in diesem Buch sind in den vielen Seminaren für öffentliche und wissenschaftliche Bibliotheken entstanden. Also ist hier auch die richtige Stelle, mich bei allen Seminarteilnehmerinnen und -teilnehmern für ihre Offenheit, ihren Humor, ihre Be-

reitschaft Rollenspiele zu spielen, ihre Ideen und ihre praktischen Tipps zu bedanken. Besonders herzlich möchte ich mich bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Stadtbüchereien Düsseldorf bedanken, die ich ein Jahr lang mit vielen Schulungen begleiten durfte.

Und ich hoffe, dass Ihnen dieses Buch nicht nur interessante Anregungen vermittelt, sondern Ihnen auch Spaß macht!

2 Der erste Eindruck – Das Anmeldegespräch

2.1 Ein Beispiel

Eine Kundin betritt die Bibliothek. Sie kommt zum ersten Mal und möchte sich anmelden. Suchend sieht sie sich um, dann entdeckt sie eine Theke, über der Information steht. Die Mitarbeiterin leitet Sie weiter an eine weitere Theke mit der Aufschrift Anmeldung.

Kundin: Guten Tag, ich war noch nie da und möchte bei Ihnen etwas ausleihen.
Mitarbeiterin: Guten Tag. Da gebe ich Ihnen mal gleich das Anmeldeformular. Das müssen Sie ausfüllen. Haben Sie Ihren Personalausweis dabei? Außerdem kostet das 15 Euro Gebühren.
Kundin: Ja, den habe ich dabei. Aber ich will nur mal eben was ausleihen. Ich hab nicht viel Zeit.
Mitarbeiterin: Damit Sie hier ausleihen können, brauchen Sie zunächst einen Ausweis. Sie müssen das Formular ausfüllen, dann kann ich Ihnen den Ausweis ausstellen. Das können Sie übrigens auch direkt im PC machen.
Kundin: Na, wenn's sein muss.

Die Kundin füllt das Formular aus.

Mitarbeiterin: Dann möchte ich Sie zunächst über unsere Ausleihmodalitäten und unsere Mahngebühren informieren …
Kundin: Dazu habe ich jetzt wirklich keine Zeit …
Mitarbeiterin: Das ist ganz schlecht. Sie sollten sich schon anhören, was wir hier anbieten und was in der Benutzungsordnung steht.
Kundin: Jetzt geben Sie mir doch bitte endlich den Ausweis!
Mitarbeiterin: Der Ausweis kostet 15 Euro.

Die Kundin wirft ihr das Geld hin, nimmt sich den Ausweis und steht auf.

Das Gespräch hat keinen guten Ausgang genommen, obwohl die Person doch mit dem Wunsch in die Bibliothek gekommen ist, die Dienstleistungen der Bibliothek zu nutzen, also Kundin zu werden. Schade, wenn der erste Eindruck von der Bibliothek kein guter ist. Das kann unterschiedliche Ursachen haben. Sie können sowohl im zwischenmenschlichen Bereich liegen wie auch in den Abläufen, bzw. in der Ausstattung und den Räumlichkeiten.

2.2 Die Raumsituation

Der erste Eindruck, den jeder Kunde von der Bibliothek hat, ist meist prägend. Er beginnt mit der Raumgestaltung und der Orientierung in den Räumlichkeiten. Sind Schilder gut zu lesen? Wie ist die Lichtsituation? Sind die Theken gut zu finden? Sind die Mitarbeiter hinter den Theken zu sehen oder verschwinden Sie hinter den Bildschirmen, hinter den Aufbauten?

Sind die Mitarbeiter mit Namensschildern zu identifizieren, so dass man weiß, mit wem man spricht? Das gilt auch für Begegnungen innerhalb der Bibliothek. Es ist hilfreich zu wissen, wen man ansprechen kann.

In vielen Bibliotheken ist die Kommunikation auf Augenhöhe umgesetzt, leider noch nicht in allen. Der Hintergrund ist meist, dass die bauliche Situation es nicht zulässt. Neue Theken, die dazu angeschafft werden müssten, sind möglicherweise

teuer. Für die Kommunikation mit den Kunden ist es aber sehr hilfreich, wenn die Mitarbeiter nicht den Hals strecken müssen, um die Kunden anzuschauen. Auch für die Kunden ist der Dialog in Augenhöhe entspannter. Also sollte man alle Möglichkeiten nutzen, den äußeren Rahmen dieser Begegnungen positiv zu gestalten. Dazu kann übrigens je nach Stil der Bibliothek auch etwas Blumenschmuck gehören. Je nach Größe, baulicher Voraussetzung und Stil der Bibliothek berichten Kolleginnen von verschiedenen Möglichkeiten, die Thekensituation ansprechend zu gestalten.

Wenn wir uns mit jemandem unterhalten, auch wenn es nur kurz ist, sind wir um Vieles entspannter, wenn wir uns setzen können. Wir haben das Gefühl, wichtig zu sein und nicht im Vorbeigehen „abgehandelt“ zu werden. So brauchen Auskunftsarbeitsplätze oder auch der Platz für die Leserneuanmeldung jeweils einladende Stühle für die Kunden. Dann kann der erste Satz der Mitarbeiterin so lauten: „Bitte nehmen Sie doch Platz!“. Der erste Kontakt ist gleich ein positiver Satz. Sie können etwas anbieten. Das geht nur schief, wenn Menschen bereits sehr aufgebracht oder sehr in Eile sind.

Angeraten ist ebenfalls, dass der Anmeldeplatz etwas geschützt ist, so dass man dieses Gespräch auch in Ruhe führen kann.

Tipps
- **Blumenstrauß auf der Theke**
- **Glas mit Bonbons auf der Theke**
- **Theke nicht zu sehr zubauen mit zwei Monitoren, so dass man die Kolleginnen nicht mehr sehen kann**
- **Aufsteller für Flyer der Bibliothek**

2.3 Die Kommunikationssituation mit Kunden

2.3.1 Gast und Gastgeber

Der Kunde kommt als Gast in die Bibliothek und wird auch so willkommen geheißen. Man ist erfreut ihn zu sehen und hofft auf angenehmes und langfristiges Zusammenarbeiten.

An dieser Stelle ist wichtig zu erwähnen, dass sich in dieser Eingangssituation bewahrheitet, was die Homepage oder die Flyer versprechen. Ein geschriebenes „Fragen Sie uns jederzeit.“ oder „Wir freuen uns auf Sie!“ kann dann im Alltag als gegenteilig erlebt und als besonders unangenehm empfunden werden.

Es geht also um das gelebte Image.

Zitat
„In gewisser Weise sind Benutzer Gäste in der Bibliothek; die Mitarbeiterinnen üben als Teil der Hierarchie indirekt ein Stück Hausrecht aus. Damit sind sie zugleich Gastgeberinnen, und genau dieses Rollenverständnis kann helfen zu einem angemessenen Umgang mit den Kunden zu finden.“
(Ihls, Der erste Eindruck, S. 205)

Eine Geschichte

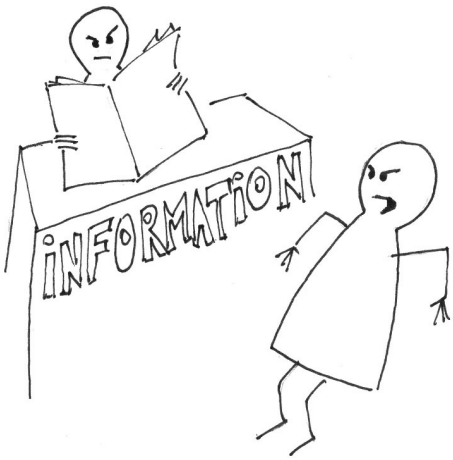
Ein Reisender fragte einen alten Mann, der am Straßenrand saß: „Sagen Sie, was sind das für Menschen in der Stadt, in die ich reise?“ Der alte Mann fragte zurück: „Was waren das für Menschen in der Stadt, aus der Sie gerade kommen?“ „Sie sind bösartig und unfreundlich.“ Antwortete der Reisende. „Das sind die Menschen in der Stadt, in die Sie reisen auch.“

Kurze Zeit später kam ein zweiter Reisender an, der ebenfalls den alten Mann fragte: „Sagen Sie, was sind das für Menschen in der Stadt, in die ich reise?“ Der Alte fragte zurück: „Was waren das für Menschen, in der Stadt aus der Sie gerade kommen?“ „ Sie sind hilfsbereit und freundlich“, antwortete der Reisende. „Das sind die Menschen, in der Stadt, in die Sie reisen auch“, sagte der alte Mann.

Es gibt viele Alltagsweisheiten, die diese kleine Geschichte untermauern. „Wie man in den Wald hineinruft, so schallt es heraus.“ oder „Der Ton macht die Musik“. Natürlich prägt die Bibliothek durch ihr Erscheinungsbild und durch den ersten Kontakt mit den Kunden auch den Kommunikationsstil.

Wenn an den wichtigen Erstkontaktstellen Mitarbeiter sitzen, die darauf beharren, dass die Kunden zuerst „Guten Tag“ sagen müssen, dann droht der erste Kontakt schon zu einer erzieherischen Maßnahme zu werden. Widerstand und eine Störung der Kommunikation sind schon vorprogrammiert.

2.3.2 Wir kommunizieren ständig



Mitarbeiter S. sagt gelassen und zurückgelehnt, nachdem ein Kunde schimpfend den Platz verlassen hat: „Ich hab doch gar nichts gemacht. Ich weiß gar nicht, warum der so genervt reagiert hat."

Was ist passiert: Mitarbeiter S. hat an seinem Infoschreibtisch gesessen, hat in die Zeitung geschaut, den Kopf eingezogen und allen dadurch scheinbar mitgeteilt, dass er auf keinen Fall angesprochen werden möchte. Als er dann doch angesprochen wird, schaut er langsam nach oben, zieht die Augenbrauen hoch und schaut den anderen fragend an. Als der dann spitz zu ihm sagt: „Entschuldigen Sie, dass ich Sie bei der Lektüre störe, aber ich suche die Lehrbuchsammlung.", behält der Mitarbeiter die Zeitung in der linken Hand und weist mit der rechten wortlos auf die Tür. Dann wendet er sich wieder der Zeitung zu.

Der Kunde geht und spricht im Weggehen weiterhin spitz: „Zu freundlich von Ihnen, lassen Sie sich bloß nicht stören."

Zitat
„Man kann sich nicht nicht verhalten. Und man kann (...) wie immer man es auch versuchen mag, nicht nicht kommunizieren."
(Watzlawick u. a., Menschliche Kommunikation, S. 51)

Jegliches Verhalten, ob wir handeln oder auch nicht handeln hat Mitteilungscharakter. Zur Erinnerung sei noch einmal kurz erwähnt, dass Verhalten nicht nur verbale Kommunikation umfasst, sondern alle paraverbalen Phänomene wie zum Beispiel:

- Tonfall, Stimmklang
- Pausen
- Lachen
- Seufzen
- Körperhaltung
- Ausdrucksbewegungen des Körpers

Zentral ist, dass man sich darüber im Klaren ist, dass auch etwas nicht zu tun, eine Wirkung auf den anderen hat. Regungslosigkeit oder Schweigen können äußerst beredt sein. Kommunikation findet also nicht nur dann statt, wenn sie zielgerichtet und absichtsvoll geschieht, sondern eben auch unbeabsichtigt und zufällig.

Paul Watzlawick (Watzlawick u. a. 1996), führt uns ein in sein erstes sehr bekanntes Axiom, dass wir nicht nicht kommunizieren können. Dazu kommt noch die Frage, ob das, was wir aussenden wollen auch dem entspricht, was der andere empfängt.

Möglicherweise hat die Person, die gebeugt über ihrer Zeitung sitzt, ja gar nicht die Absicht, abweisend zu wirken. Vielleicht ist sie sich dieser Wirkung gar nicht bewusst.

Übung: Überprüfen Sie das für sich!

Stellen Sie sich vor, Sie kommen in ein Café, in dem bereits alle Tische besetzt sind. Sie schauen sich um, um herauszufinden, an welchen Tisch Sie sich möglicherweise zu jemandem setzen könnten.

1) Wen wählen Sie aus?

2) Welche non-verbalen Signale wirken auf Sie einladend, welche eher abschreckend?

Abschreckend:

Einladend:

2.3.3 Wie wirke ich auf andere?

Dass wir uns unserer Wirkung oft nicht bewusst sind, ist ein Phänomen, das zwei Wissenschaftler, Joseph Luft und Harry Ingham mit ihrer Idee des Johari-Fensters beschrieben haben. Damit erklärt sich auch, dass wir Rückmeldung von der Außenwelt brauchen, um uns immer wieder unserer Wirkung auf andere zu versichern, im Positiven, wie im Negativen übrigens.

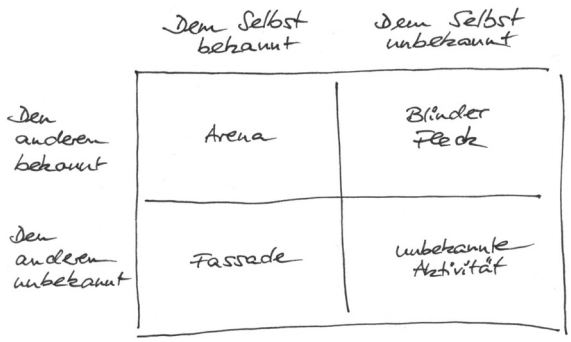


Abbildung: Johari-Fenster

Luft und Ingham gingen davon aus, dass wir uns nur zu einem begrenzten Teil unserer Verhaltensweisen bewusst sind. Diesen uns verborgenen Teil nannten sie den *Blinden Fleck*. Fatal an diesem Bereich ist, dass andere ihn sehr wohl bemerken. Das können kleine Eigenarten sein, wie das Stirnrunzeln, wenn wir kritisch sind, oder wir benutzen unbeabsichtigt und unbewusst Floskeln, wie „irgendwie“ oder „ eigentlich“. Das reicht von ganz harmlosen Eigenarten bis hin zu massiven Fehleinschätzungen von Menschen, die nicht merken, wenn sie brüllen oder auf andere bedrohlich wirken. Es kann übrigens sein, dass wir an unserem *Blinden Fleck* ganz festhalten, damit unser Selbstbild nicht erschüttert wird.

In der *Arena* befindet sich unser Verhaltensrepertoire, dessen wir uns ganz bewusst sind, und das wir dazu auch ganz bewusst nutzen und einsetzen können. Das können Stärken und Fähigkeiten sein, um deren Wirkung wir genau wissen. Die *Fassade* dagegen bezeichnet den Teil unseres Verhaltens, den wir bewusst anderen nicht zeigen wollen. Das können Eigenschaften sein, die wir für „nicht vorzeigbar“ halten. Mängel, die wir nicht zugeben wollen oder auch Ängste, die wir nicht zeigen wollen. Schließlich gibt es noch den Bereich der *Unbekannten Aktivität,* der weder uns noch anderen bewusst ist. Hier ist das Unterbewusste am Werk, manches Unbearbeitete, das durchaus Auswirkungen auf unser Verhalten hat, ist dort angesiedelt. Wer beispielsweise Probleme mit Autoritäten bei der Arbeit hat, es aber nicht versteht, der hat vielleicht seine persönliche Geschichte bezüglich einer Autoritätsperson in seinem Leben noch nicht aufgearbeitet.

In Verhaltensschulungen wie „Umgang mit Kunden“ zum Beispiel wird der Bereich des Blinden Fleckes bearbeitet. So erfährt der eine mitunter, dass er manche Situationen bereits sehr souverän löst. Ein anderer erfährt, dass sein Ton doch ruppiger ist, als er dachte.

Ziel ist es also, den *Blinden Fleck* etwas zu verringern und dafür mehr Hoheit über unsere Möglichkeiten zu erlangen. Wenn es gut läuft, dann trauen wir uns mehr zu: wir halten zum Beispiel eine Rede, weil wir jetzt wissen, dass wir es ganz gut können, oder wir übernehmen eine Leitungsposition, weil wir wissen, dass wir sowohl Autorität als auch Zugewandtheit ausstrahlen können. Oder wir wissen, dass wir bestimmte Fähigkeiten noch mehr üben können, wie zum Beispiel das laute und deutliche Sprechen vor einer Schulungsgruppe.

Was heißt das für Sie im Anmeldegespräch mit dem Kunden? Der eigene Handlungsspielraum wird größer, wenn wir uns etwas besser einschätzen können.

Übung: Mein Wirkungsrepertoire erkunden

Selbsteinschätzung: Wie wirke ich in der Gesprächssituation?

	fast immer	eher	eher	fast immer	
Mein Sprechen					
zu schnell	☐	☐	☐	☐	zu langsam
viele /wenige Pausen	☐	☐	☐	☐	angemessene Pausen
deutliche Aussprache	☐	☐	☐	☐	undeutliche Aussprache
monoton	☐	☐	☐	☐	affektiert
zu laut	☐	☐	☐	☐	zu leise
Verlegenheitslaute (ähm ...)	☐	☐	☐	☐	kaum Verlegenheitslaute
flüssig	☐	☐	☐	☐	stockend
hektisch, nervös	☐	☐	☐	☐	ruhig, entspannt
Meine Körpersprache					
zugewandt	☐	☐	☐	☐	abgewandt
viel Handgestik	☐	☐	☐	☐	wenig Handgestik
viel Blickkontakt	☐	☐	☐	☐	wenig Blickkontakt
lebendige Mimik	☐	☐	☐	☐	eher starre Mimik
Allgemeine Wirkung					
sicher	☐	☐	☐	☐	unsicher
sympathisch	☐	☐	☐	☐	unsympathisch
freundlich	☐	☐	☐	☐	unfreundlich
engagiert	☐	☐	☐	☐	unbeteiligt
überzeugend	☐	☐	☐	☐	nicht überzeugend
locker, gelöst	☐	☐	☐	☐	angespannt, verkrampft

Sie sind sich in vielen Einschätzungen nicht sicher? Das ist verständlich. Umso interessanter ist es, darauf genauer zu achten oder mal jemanden um ein freundliches Feedback zu bitten, wenn Sie unsicher sind.

2.3.4 Beziehungs- und Sachaspekt der Kommunikation

Eine Studentin steht vor der Auskunftstheke und wirkt etwas verstört und aufgelöst. Das Buch, das sie per Fernleihe bestellt hat, ist noch nicht angekommen. Das hat die Mitarbeiterin ihr gerade mitgeteilt.

Mitarbeiterin: Tut mir leid, aber Ihr Buch ist von der gebenden Bibliothek noch nicht versandt worden.
Studentin: Oh, das kann doch nicht sein. Jetzt sollte es doch schon seit einer Woche da sein … was mach ich denn jetzt?
Mitarbeiterin: (in sachlichem Tonfall) Wir geben keine Garantie, dass die Fernleihbestellung an einem bestimmten Tag da sein muss. Das hängt wesentlich von der gebenden Bibliothek ab. Möglicherweise ist das Buch noch nicht zurückgegeben worden.
Studentin: (mittlerweile mit gerötetem Gesicht und in aufgeregtem Ton) Na, das hilft mir wenig. Ich habe doch am Montag Abgabe, und da muss ich unbedingt noch ein paar Abgleiche mit dem Buch machen.
Mitarbeiterin: Wie gesagt, in den Fernleihbestimmungen steht nichts von einer garantierten Lieferung.
Studentin: Na super.

Nach diesem Gespräch fühlen sich beide schlecht, die Studentin und die Mitarbeiterin. Die Studentin bleibt verzweifelt, ihr Problem ist nicht gelöst, und die Mitarbeiterin konnte nicht weiterhelfen.

In den seltensten Fällen funktionieren Gespräche als reiner Informationsaustausch. Im Gegenteil: unterschwellig läuft meist ein ganz anderer Film ab, den nennt man auch Subtext. Wie könnte der in unserem Fall sein:

Subtext
Mitarbeiterin: Ach je, da ist wieder die Studentin, die nach der Fernleihe fragen will. Ich kann ihr immer noch nichts Positives sagen.
Studentin: Das ist das schlimmste, was passieren kann. Hätte ich das Buch doch bloß früher bestellt, wie blöd von mir. Jetzt bestätigt sich wieder wie unorganisiert ich bin.
Mitarbeiterin: Gut, ich muss es wieder erklären, was Besseres fällt mir nicht ein. Wieso muss die ausgerechnet zu mir kommen?
Studentin: Wie schaffe ich das bloß, eine Verlängerung gibt der Prof. mir bestimmt nicht. Die Note wird dadurch nicht besser.
Mitarbeiterin: Ich hoffe, Sie geht jetzt endlich, ich kann ja doch nicht helfen. Wieso dauert das auch so lange?
Studentin: Besonders hilfsbereit sind die ja nicht hier.

Tipp
Wer nur auf den Sachinhalt hört und auch nur auf ihn reagiert, dem entgeht oft Wesentliches.

Die Mitarbeiterin sucht die Lösung auf der Sachebene und überhört die Verzweiflung der Studentin, oder mehr noch, sie fühlt sich angegriffen und rettet sich vermeintlich in die Sachlogik und in festgelegte Bestimmungen, die sie ja nicht ändern kann. Vielleicht gibt es für diese Situation für die Studentin keine optimale Lösung. Aber es ist deutlich erkennbar, dass die Mitarbeiterin auf die hilfesuchenden Appelle der Studentin nicht reagiert. Sie bleibt bei der Sache und hat kein freundliches Wort für Sie.

Sachebene und Beziehungsebene können auf verschiedene Arten auseinanderlaufen: