

Beschwerdemanagement in Bibliotheken

Gesprächsverlauf & Problemlösung an der Theke

Tom Becker

Konfliktentschärfende Verhaltensmaßnahmen seitens der Bibliotheksmitarbeiter¹ waren Inhalt eines praxisorientierten Workshops zum Thema „Beschwerdemanagement in Bibliotheken“². Der korrekte Verlauf im Umgang mit Beschwerden – von der Annahme bis hin zur abschließenden Bearbeitung – ist ausschlaggebend für ein vor allem den Kunden zufriedenstellendes Miteinander in Ihrer Bibliothek. Um dies im direkten Kontakt von Mitarbeiter und Kunde an der Theke zu erreichen und auszubauen, wurden folgende Fragestellungen näher betrachtet:

1. Kommunikation mit dem Gegenüber – Welche Möglichkeiten habe ich im Umgang mit verärgerten Kunden?
2. Umgang mit der vorliegenden Beschwerde – Wie gehe ich mit dem Anliegen des Kunden lösungsorientiert um?
3. Der Mitarbeiter an der Theke – Wie kann ich meine Rolle als Konfliktlotse stärken?

Die Ergebnisse des Workshops werden im Folgenden vorgestellt. Die Ausführungen stellen eine Art Erste-Hilfe-Koffer für die Praxis dar – einen Werkzeugkoffer, den Sie an Ihre Infotheke mitnehmen können, den Sie individuell pflegen, ergänzen und bestücken müssen.

1. Kommunikation mit dem Gegenüber – Welche Möglichkeiten habe ich im Umgang mit verärgerten Kunden?

In der Kommunikation mit einem aufgebrachten Kunden ist es wichtig, eine Gesprächssituation zu erzeugen, in welcher der Kunde seine Geschichte erzählen kann.

- 1 Ein Hinweis zur Sprachregelung: Der Artikel „der“, „die“ oder „das“ ist bei Personenbezeichnungen und bei der Bezeichnung von Personengruppen nicht generell als Markierung des Geschlechts zu verstehen (Institut für deutsche Sprache, Mannheim). Dies gilt auch für den vorliegenden Beitrag. Sofern nicht ausdrücklich anders bezeichnet, ist stets die weibliche und männliche Form gemeint.
- 2 Vgl.: Beschwerdemanagement in Bibliotheken: ein Workshop. Eine Fortbildung der Kommission für Bibliotheksorganisation und -betrieb (KBB). Weiterführende Literatur: Stauss, Bernd: Beschwerdemanagement; Checkliste Beschwerdemanagement in Bibliotheken, in: http://www.bib-bvb.de/bib_schule/Wasner-Checkliste.pdf [Zugriff: 13.2.2006]; Flammersheim, Ute: Ärger mit ... Beschwerden der Kunden, in: <http://www.lfs.bsb-muenchen.de/publikationen/oebib/Inhalte/2004/03-04-beschwerden.pdf> [Zugriff: 13.2.2006]; Flammersheim, Ute: Aktives Beschwerdemanagement, in: <http://www.lfs.bsb-muenchen.de/publikationen/oebib/Inhalte/2004/01-04-beschwerden-2.pdf> [Zugriff: 13.2.2006]

Im Verlauf des Gesprächs liegt es an Ihnen, aus der Schilderung einerseits die Fakten herauszukristallisieren und andererseits auf die emotionalen Aspekte einzugehen. Ihre Hilfsmittel bestehen aus Instrumenten, die Sie täglich bewusst oder unbewusst einsetzen und die Ihnen sicher geläufig sind: Die Grundlagen der Kommunikation und die des Auskunftsgesprächs.³

Im Folgenden werden einige Kriterien aufgeführt, die helfen können, eine für beide Seiten offene Gesprächsatmosphäre zu erzeugen und die damit ausschlaggebend für einen lösungsorientierten Gesprächsverlauf sind:

- Zu Beginn der *Gesprächseröffnung* steht die *Begrüßung* des Kunden. Aufstehen und ggf. Händeschütteln sind ein Signal, dass der Mitarbeiter auf den Kunden zugeht und sich ihm und seinen Belangen aktiv öffnet.⁴ Es findet eine Personalisierung in der Beschwerdesituation statt, um zu zeigen, dass das Gegenüber wahrgenommen wurde, der Mitarbeiter für ihn da ist, ihn ernst nimmt und ihm zuhören möchte. Wichtig ist hierbei, dass sich der Mitarbeiter namentlich vorstellt und nach Möglichkeit auch den Namen des Gesprächspartners in Erfahrung bringt. Das partnerschaftliche Miteinander – oder der Versuch, ein solches auch bei einem aufgebrachten Kunden zu erreichen – kann durch das *Tragen des Namensschildes* ebenso verstärkt werden wie durch ein *Anreden des Kunden mit seinem Namen*. Beides durchbricht die Anonymität der Beschwerde und der Institution, an die sie gerichtet ist. Als namentlich zu erkennender Mitarbeiter hat der Kunde einen festen Ansprechpartner, der ihm auch über das Namensschild signalisiert, wer sich – zumindest zu diesem Zeitpunkt – um die Beschwerde kümmert.⁵

3 s.u.a.: Schulz von Thun, Friedemann: Miteinander Reden 1–3; Spribille, Ingeborg: Die Wahrscheinlichkeit, in einer Bibliothek eine nützliche bzw. zufriedenstellende Antwort zu bekommen ist „fifty-fifty“, in: http://www.bibliothek-saur.de/1998_1/106-110.pdf [Zugriff: 15.2.2006]

4 Vgl. auch für den gesamten Gesprächsverlauf Geissler, Linus, in: „Arzt und Patient – Begegnung im Gespräch“ <http://www.linus-geissler.de/ap> [Zugriff: 15.2.2006] Geissler gibt grundlegende Tipps für schwierige und sensible Kommunikationssituationen, die sich so auch gut auf Konfliktgespräche in Bibliotheken übertragen lassen.

5 Für den Kunden hat dies den positiven Nebeneffekt, dass er sich ggf. auch über einen Mitarbeiter beschweren kann, der seines Erachtens nicht zufriedenstellend gehandelt hat. Dies hat für die Institution den Vorteil, dass bei tatsächlichen Fehlern bzw. Fehlverhalten der entsprechende Mitarbeiter darauf aufmerksam gemacht werden kann. Hier ist das Management gefordert, die Gratwanderung zwischen einer situationsgerechten Fehlertoleranz gegenüber dem Mitarbeiter und einer optimalen Kundenorientierung im Alltag so zu meistern, dass weder Mitarbeiter noch Kunde sich ‚vor den Kopf gestoßen‘ fühlen und innerlich [der Mitarbeiter] oder tatsächlich [der Kunde] kündigen.

- Dem Kunden sollte – wenn möglich – ein *Platz angeboten* werden, um so physisch ein *Gegenüber in gleicher Augenhöhe* zu signalisieren. Gleichzeitig ist mit dem Sitzen eine entspanntere Gesprächshaltung verbunden, der Kunde merkt, dass ihm Zeit eingeräumt wird.
- Eine authentische *Freundlichkeit* und ein begrüßendes *Lächeln* wirken ebenso aggressionshemmend wie eine *offene Mimik* und eine den Kunden willkommen heißende, ihm *zugewandte Gestik*. Diese Ungezwungenheit schwächt eine „Feindbild“-Wirkung enorm ab. Auf der einen Seite merkt der aufgebrachte Kunde, dass er in dem Bibliotheksmitarbeiter einen grundsätzlich ihm wohlgesonnenen Ansprechpartner hat, auf der anderen Seite gelingt es diesem so, die Gesprächsebene eher auf ein partnerschaftliches Miteinander zu verlagern als sich in einem konfrontativen Gegeneinander zu verlieren. Auch wenn der Mitarbeiter einen anderen Kunden vor sich hat oder telefoniert, kann er mit diesen Mitteln den nächsten Kunden beschwichtigen. Er kann durch Gesten oder eine kurze – entschuldigende – Unterbrechung des laufenden Gesprächs zeigen, dass die zweite Person wahrgenommen worden ist und ihr so vermitteln, dass auf das folgende Anliegen später geduldig und aufmerksam eingegangen wird. Ähnlich kann er mit einem Anrufer verfahren: Er nimmt das Gespräch an, bittet um die Nummer des Anrufers und erklärt, dass er, sobald sie frei ist, zurückruft.
- *Unvoreingenommenheit* und *professionelle Distanz* gegenüber dem Beschwerdeführer wie auch gegenüber der Beschwerde selbst sind Voraussetzung für ein adäquates Beschwerdegespräch. Unvoreingenommenheit steht für eine *individuelle Behandlung der Person* bei einer gleichzeitigen *Entpersonalisierung der Sache*: Der Kunde muss als Individuum mit einem für ihn wichtigen Anliegen wahrgenommen und entsprechend behandelt werden. Dabei muss dem Mitarbeiter als ‚Beschwerdeannahmestelle‘ immer bewusst sein, dass die Beschwerde und ggf. auch ein beleidigender Tonfall nicht primär auf ihn persönlich bezogen sind, sondern sich aufgrund eines Sachverhaltes, einer ‚Verknüpfung unglücklicher Umstände‘, gebildet haben und nun bei ihm ihren Ausbruch finden. Nur mit professioneller Distanz, d.h. einem angemessenen persönlichen Abstand zu Beschwerde und Beschwerdeträger, ist es in emotional oft schwierigen Gesprächssituationen möglich, noch eine klare Sicht auf Arbeitsauftrag und Problemsituation zu behalten, angemessen souverän zu reagieren⁶ und eine Lösung zu finden.
- Eine Technik, die sowohl das Wahren der professionellen Distanz unterstützt als auch hilft, den Sachverhalt zu erfahren, ist das *aktive Zuhören*. Aktives Zu-

6 Ein souveränes Agieren und Reagieren ist gerade deshalb wichtig, weil es ausschlaggebendes Kriterium auch für die Wirkung des Mitarbeiters als legitime und endgültige Entscheidungsinstanz ist. Wirkt der Bibliotheksmitarbeiter verunsichert, überträgt sich dies ungewollt auf das Gegenüber – eine Schlichtung wird erschwert.

hören meint vor allem, den Gesprächspartner ausreden zu lassen und zielorientiert nachzufragen. Bei diesem Nachfragen gilt es, das Gesagte in eigenen Worten zusammenfassend wiederzugeben. Dabei wird deutlich, ob das Gesagte auch richtig verstanden wurde und nicht Annahmen oder Interpretationen die Diskussion bestimmen.

- Der *Gesprächsabschluss* ist für einen effektiven Gesprächsverlauf ebenso ausschlaggebend wie der Beginn. Unabhängig davon, inwieweit eine Lösung des Problems erzielt werden konnte, gilt es, die Kernpunkte des Beschwerdegesprächs noch einmal zusammenzufassen und dabei Gemeinsamkeiten, Differenzen und das weitere Vorgehen abschließend aufzuzeigen. Es gilt, eine *Bilanz* zu ziehen, die das Gefühl vermittelt, dass sich beide Gesprächspartner „[...] mit einem messbaren Erfolg um ein Problem bemüht haben, dass das Arbeitsbündnis zwischen ihnen funktioniert und dass es sich lohnt, zu sprechen. Das Erlebnis, ein konstruktives und positives Gespräch geführt zu haben, ist die beste Motivation für weitere Gespräche.“⁷ Neben der Bilanzierung ist auch die Verabschiedung wichtig, um einen ‚runden‘ Gesprächsverlauf angemessen zu beenden.

Grundsätzlich muss sich der Bibliotheksmitarbeiter im Konfliktgespräch ständig vor Augen halten, dass er in der Rolle des ‚Beschwerdemanagers‘ die Organisation als Aushängeschild vertritt. Er fungiert somit als Visitenkarte in einer extrem sensiblen Situation, und das Gegenüber ist sich dessen bewusst, testet es unter Umständen aus, versucht, zu provozieren. Die oben angeführte professionelle Distanz spielt in diesem Zusammenhang eine ausschlaggebende Rolle und ist eine Technik, die erlernt werden kann. Es ist Aufgabe der Bibliotheksleitung, hier entsprechende organisatorische Rahmenbedingungen zu setzen [s. III.].

2. Umgang mit der vorliegenden Beschwerde – Wie gehe ich mit dem Anliegen des Kunden lösungsorientiert um?

Im Rahmen des Kundenbindungsmanagements aber auch, wenn die Optimierung der Kundenzufriedenheit Thema ist, heißt es oft, dass die Beschwerde eines Kunden als Geschenk und als Chance für ein Unternehmen zu sehen ist. Nur in einer Unternehmenskultur, die geprägt ist von einer angemessenen Fehlertoleranz, kann eine erfolgreiche Umsetzung dieses Grundverständnisses in der Praxis gelingen. Fehlertoleranz bedeutet nicht, dass es egal ist, wer welche Fehler wie oft macht, sondern dass Fehler im Sinne der ‚lernenden Organisation Bibliothek‘ thematisiert werden und dass Lösungen und Verbesserungsvorschläge im Mittelpunkt stehen. „Wir suchen Fehler – nicht Schuldige“ ist in diesem Zusammenhang als Leitgedanke zu sehen.

7 Linus Geissler: Arzt und Patient.

In: http://www.linus-geissler.de/ap/ap12_abschluss.html [Zugriff 16.2.2006]

„Wir suchen Fehler“ – ein Ausspruch, der eine Beschwerdestimulation impliziert und der vom Mitarbeiter an der Theke erwartet, dass dieser Beschwerden des Kunden annimmt.⁸ Dabei gilt, dass alle Anliegen [so absurd sie uns – mit unseren fachlichen Scheuklappen und unserer persönlichen Lebenswirklichkeit – auch scheinen mögen] für den Kunden und damit für uns von hoher Relevanz sind. Jedes Anliegen hat seine Berechtigung – und der Mitarbeiter an der Theke muss entsprechend diesem Grundverständnis auch mit dem Anliegen hantieren können.

2.1 Kategorien einer Beschwerde

Um für eine Beschwerde den adäquaten Lösungsweg einschlagen zu können, muss der Mitarbeiter an der Theke zwischen einzelnen Beschwerdetypen unterscheiden können.

- Ein *Irrtum* oder ein *Missverständnis*, wie z.B. dass für die Nutzung eines Internetplatzes ein gültiger und nicht ein abgelaufener Bibliotheksausweis nötig ist, lässt sich durch eine einfache *Richtigstellung* beheben. Einfach deshalb, weil es in diesem Zusammenhang weder darum geht, sich im Namen der Bibliothek zu rechtfertigen oder Ursachenforschung zu betreiben, noch darum, die Schuldfrage zwischen Kunden und Bibliothek zu analysieren.
- Ein *Fehler im Serviceverlauf*, wie z.B. eine falsche Auskunft über den Status oder den Standort eines Mediums, bedingt neben der *Richtigstellung* auch eine *ehrliche Entschuldigung*⁹. Hier kann es – je nach Problemsituation – sowohl für den Kunden wie auch für die Bibliothek wichtig sein, den Anlass für die Beschwerde zu eruieren. Für den Kunden deshalb, weil er sieht, dass die Bibliothek respektive der Mitarbeiter daran interessiert ist, die Ursache festzustellen. Der Kunde kann so als Partner an einer möglichen Organisationsoptimierung teilhaben, und ihm wird bestätigt, dass die Beschwerde ernst ge-

- 8 Dabei ist es sekundär, mit welchem Begriff hier gearbeitet wird. Ob Beschwerde, Anliegen, Problem oder Fragestellung – relevant ist, wie auf den Kunden zugegangen und wie mit ihm und seinen Wünschen umgegangen wird.
- 9 Ehrlich ist gleichzusetzen mit authentisch, als dazugehöriges Werkzeug lässt sich die ‚selektive Authentizität‘ nennen. Ruth Cohn definiert diesen von ihr geprägten Begriff folgendermaßen: „Zur Authentizität gehört [...] erst einmal zweierlei: Das eine ist, mir möglichst klar zu werden über meine Gefühle, Motivationen und Gedanken, mir also sozusagen nichts vorzumachen. Das andere ist, das, was ich sagen will, ganz klar auszusprechen. Zur Klarheit gehört, daß ich es so sage, daß es beim anderen ankommen kann. Der andere hat ja ein ‚Empfangsgerät‘, das möglicherweise nicht auf mich eingestellt ist, auf das, was ich ‚sende‘ und wie ich es ‚sende‘. Ich muß also versuchen, mir vorzustellen, wie das, was in mir vorgeht, vom anderen gehört wird. Ich habe einmal formuliert: **Nicht alles, was echt ist, will ich sagen, doch was ich sage, soll echt sein.**“ Ich bin ich – ein Aberglaube. Ein Gespräch mit Ruth Cohn, in: Psychologie heute 6 [1979] 3, S. 27 [Hervorhebungen durch den Autor]

nommen wird – der Fehler wird eingestanden und sichtbar korrigiert. Für die Bibliothek können an dieser Stelle Mängel dauerhaft behoben werden [ggf. falscher IK-Eintrag im Katalog oder falscher Status wie ‚nicht ausleihbar‘, was korrigiert werden kann].

- Am ärgerlichsten für den Kunden [und damit meist auch für den Mitarbeiter] sind *mangelhafte Serviceergebnisse*. Beispielsweise steht ein bestelltes Buch in einer anderen Filiale bereit oder ist gar nicht bestellt worden, ein Termin am Internetplatz wurde nicht reserviert o.ä. *Richtigstellung* und *ehrliche Entschuldigung* stellen hier nur den ersten Schritt dar – zumindest wenn der Fehler tatsächlich oder zumindest wahrscheinlich bei der Bibliothek liegt. Wenn möglich sollte zusätzlich noch von Seiten der Bibliothek ein *Ausgleich für den vom Kunden geleisteten Mehraufwand* aufgebracht werden – entweder durch eine angemessene ‚Extrameile‘ oder – je nach Schwere des Falles – über eine quasi-monetäre Entschädigung mit Hilfe eines Bibliotheksgutscheines oder dem Gewähren eines großzügigen Erlasses.¹⁰

2.2 Kriterien für Beschwerdebearbeitung und Ergebnisfindung an der Theke

Die Behandlung der oben angeführten Problemkategorien ist insofern relativ überschaubar, als dass hier in der Regel der Fehler nachweislich oder vermutlich bei der Bibliothek respektive dem Servicepersonal liegt. Lässt sich der [vermeintliche] Fehler nicht einfach verorten oder wird deutlich, dass das Versäumnis beim Kunden liegt, gilt es um so mehr, bei der lösungsorientierten Beschwerdebearbeitung an der Theke einige Erwartungen des Kunden auch im Interesse der Organisation zu berücksichtigen.

- Der Kunde möchte sein Anliegen *vor Ort* erledigt haben – ein Interesse, das nicht allein aus ökonomischen Gründen auch die Bibliothek vertritt. Dies verlangt vom Servicemitarbeiter, seinen Entscheidungsspielraum abzuwägen und ggf. zu überlegen, wen er hinzuziehen kann, ob sich ein Vertagen lohnt oder ob die Entscheidung nicht direkt getroffen werden kann.
- Für den Kunden steht i.d.R. auch eine *zügige Bearbeitung* im Vordergrund. Die Strukturdefizite von Bibliotheken als städtische, bürokratisierte Organisationen treten gerade in Konfliktsituationen bei dem ärgerlichen Kunden als Vorurteil zu Tage, auf dessen Bestätigung er nur wartet. Ein Vertrösten und Verschieben steigert das Aggressionspotential und erschwert eine partnerschaftliche Konfliktlösung.

10 Es ist immer eine Fallentscheidung, ob und in welcher Höhe Ersatz geleistet wird, welche Extrameile die Servicekraft als nicht-monetäres Entgegenkommen leisten kann und inwieweit ein quasi-monetäres Entgegenkommen wie oben geschildert überhaupt möglich ist.

- Zur *kompetenten Bearbeitung* gehört neben einem direkten und schnellen Bemühen, an eine Lösung zu kommen, auch ein souveränes und konsistentes Auftreten innerhalb des Handlungsspielraumes. *Konsistenz* meint, mögliche Lösungen erst nach einer Fallanhörung anzubringen und nicht schon am Gesprächsbeginn Grenzen zu ziehen bzw. nicht realisierbare Lösungsansätze vertreten zu wollen. *Souverän* meint, die Spielregeln der Institution auch im Konfliktfall einzuhalten, Grenzen der eigenen Entscheidungskompetenzen klar darzulegen, aber auch transparent Alternativen hinsichtlich Lösungsweg und Entscheidungsträger aufzuzeigen.
- Sind dem Servicemitarbeiter in der Beschwerdebearbeitung Grenzen gesetzt [z.B. gehört das Buch einer anderen Bibliothek im System, ist eine Verwaltungskraft nicht erreichbar, ist der Kunde mit dem Lösungsvorschlag nicht zufrieden], bleibt keine andere Möglichkeit als die *zielorientierte Verweisung* an den zuständigen Sachbearbeiter. Im optimalen Fall informiert er diesen per Anruf oder E-Mail über den Beschwerdevorgang und bittet ihn, sich mit dem Kunden in Verbindung zu setzen. Ist dies nicht möglich, händigt er dem Kunden die notwendigen Kontaktadressen aus. Ein *proaktives Agieren* ist in solchen Situationen besonders wichtig. Der Kunde hat sein Anliegen geäußert, ihm konnte nicht geholfen bzw. seinen Vorstellungen konnte nicht zufriedenstellend entsprochen werden. Ein solches offenes Zugehen auf den Kunden verdeutlicht ihm abermals, dass es sich nicht um ein Vertrösten handelt. Bei einer telefonischen Beschwerde, die eine Rückmeldung erfordert, muss ebenso wie bei einer Klärung am nächsten Tag ein Rückruf bzw. eine Benachrichtigung über den weiteren Lösungsverlauf von der Institution ausgehen. Grundsätzlich gilt, dass derjenige, der eine Beschwerde annimmt, für die zufriedenstellende Bearbeitung des Anliegens verantwortlich ist.

Zentrale Bedeutung für die Zufriedenheit des Kunden hat die *angemessene Beurteilung* seiner Beschwerde. Der Kunde erwartet oft nicht ein hundertprozentiges Entgegenkommen – in der Regel liegen Fehler auf beiden Seiten. Das Gefühl, gerecht und fair behandelt worden zu sein, ist weit wichtiger. Nur in wenigen Fällen lassen sich eindeutige und vor allem einseitige Ursachen für konkrete Beschwerden heraus arbeiten – und ein solches Herausarbeiten von Ursachen ist in den wenigsten Fällen für eine angemessene Lösung relevant¹¹. Angemessenheit und Ausgewogenheit bedeuten vielmehr ein Aufeinander-Zugehen, wie es bei dem partnerschaftlichen Gesprächsverlauf in Punkt I beschrieben wurde.

Hier spielen die organisatorischen Rahmenbedingungen und die Entscheidungskompetenzen des Mitarbeiters eine entscheidende Rolle.

11 Umfangreiche Ursachenforschung muss in komplexeren Fällen stattfinden – ob dazu aber die Anwesenheit des Kunden sinnvoll bzw. überhaupt notwendig ist, muss in der Situation entschieden werden und ist eher unwahrscheinlich.

3. Der Mitarbeiter an der Theke – Wie kann ich meine Rolle als Konfliktlotse stärken?

In der Gesprächssituation übernimmt der Mitarbeiter automatisch die Rolle des Konfliktlotsen. Er fungiert quasi als Mediator zwischen den Konfliktparteien. Auch wenn es auf den ersten Blick den Anschein hat, der Servicemitarbeiter stelle selbst eine der beteiligten Parteien dar

- steht der Mitarbeiter zwischen den Interessen des Kunden und der Bibliothek,
- muss er den eigenen Intrarollenkonflikt bewältigen, der ihn als abwägenden Vermittler zwischen
 - den Bestrebungen nach maximaler Kundenorientierung und individuell-direkter Kundenzufriedenheit einerseits sowie
 - den geltenden Spielregeln und einer breiten mittelfristigen Kundenzufriedenheit durch Einhalten und Vertreten konsistenter Rahmenbedingungen andererseitspositioniert.

Diese Vermittlerposition setzt den Mitarbeiter auf unterschiedliche Art unter Druck:

- Ich will den Anforderungen der verschiedenen Interessen gerecht werden.
- Ich will gelassen, freundlich und souverän wirken.
- Ich will die Beschwerde zügig, aber genau bearbeiten – Zeitdruck entsteht, der unter Umständen durch wartende weitere Kunden verstärkt wird.

Dieser situationsbedingte Druck und die individuell unterschiedliche Belastbarkeit führen dazu, dass ein homogenes Reagieren aller Bibliotheksmitarbeiter auf Beschwerden in der Praxis nur schwer zu realisieren ist. Über entsprechende organisatorische Rahmenbedingungen und individuelle Qualifizierungsmaßnahmen kann dem Mitarbeiter an der Theke Sicherheit in Annahme und Bearbeitung von Beschwerden vermittelt werden. Dies ist in erster Linie Aufgabe der Bibliotheksleitung respektive der direkten Führungskraft.

Der Mitarbeiter muss seinerseits die Spielregeln der Institution kennen und muss wissen, welche Spielräume er hat und wo er sie situationsbezogen einsetzen kann. Gleichzeitig muss ihm klar sein, wo die eigenen Grenzen liegen: Grenzen im Entgegenkommen zu den Wünschen des sich Beschwerenden, Grenzen im eigenen Wissen und Grenzen bezogen auf die Entscheidungskompetenz.¹²

Die notwendige Fachkompetenz, also das Wissen über Abläufe, Ursachen, Zuständigkeiten und Entscheidungsprozesse, stellt in diesem Zusammenhang nur den ersten Schritt dar. Eine Evaluation des Auskunftsdienstes in der Münchner Stadtbibliothek Am Gasteig hat belegt, dass Freundlichkeit für die individuelle Zufriedenheit eines Kunden weit bedeutsamer ist als die [fachliche] Kompetenz.

¹² Neben den Grenzen muss der Mitarbeiter selbstverständlich über die dann einzubeziehenden Entscheidungs- oder Informationsträger Bescheid wissen.

4. Fazit: Beschwerdemanagement in Bibliotheken – Gesprächsverlauf & Problemlösung an der Theke

Die kommunikative Kompetenz eines Mitarbeiters, der für Beschwerdeannahme und -bearbeitung zuständig ist, ist gerade in Konfliktsituationen ausschlaggebend für ein erfolgreiches Miteinander von Kunde und Bibliotheksmitarbeiter. Dabei spielt vor allem die kundengerechte Gestaltung des Erstkontakts eine wichtige Rolle. Gelingt es dem Mitarbeiter hier nicht, eine partnerschaftliche und wertschätzende Gesprächsatmosphäre zu generieren, wird ein kooperatives und lösungsorientiertes Miteinander schwierig. Jedes Anliegen ist ernst zu nehmen – wäre es dem Kunden nicht wichtig, würde er es nicht äußern!

Professionalität in der Sache und professionelle Distanz gegenüber Konflikt und konfliktäußerndem Kunden sind Fertigkeiten, die erlernbar sind und dabei helfen, in Beschwerdesituationen souverän und im Interesse von Bibliothek und Kunde zu agieren.

Das vorrangige Ziel eines Mitarbeiters in einer Konfliktsituation sollte nicht die auf jeden Fall dem Kunden entgegenkommende Lösung sein. Dass es sie anzustreben gilt, ist keine Frage. Eine sachgerechte, freundliche und zufriedenstellende Bearbeitung, die ein für beide Seiten tragbares Ergebnis erzielt oder zumindest einen akzeptablen Lösungsansatz aufzeigt, sollte in der Beschwerdesituation an der Theke im Vordergrund stehen. So gehen beide Seiten aus dem Konfliktgespräch in eine Win-Win-Situation, und es heißt in der Praxis: *„Mit Ihren netten Worten und dem freundlichen Lächeln haben Sie mich als Kunden behalten können!“*¹³

13 Frei nach der Anzeige der Mercedes Benz AG, Untertürkheim 1995: *„Sie kennen mich. Ich bin ein netter Kunde. Ich beklage mich nie. Im Restaurant warte ich geduldig, wenn die Kellnerin mit ihrem Freund plaudert und sich keinen Deut um mich kümmert, ob meine Bratwurst schon fertig ist. Manchmal bekommt einer, der nach mir gekommen ist, meine Bratwurst. Aber ich sage kein Wort. Im Fachgeschäft nehme ich auf meine Mitmenschen Rücksicht. Wenn mich eine mürrische Verkäuferin bedient, die brummig und gehässig wird, weil ich mir – bevor ich kaufe – mehrere Artikel ansehen möchte, bleibe ich höflich und zuvorkommend. Nie kritisiere ich. Es würde mir nie im Traum einfallen, wie andere Leute in der Öffentlichkeit eine Szene zu machen. Das ist so albern. Ich will Ihnen aber auch sagen, was ich noch bin. Ich bin der Kunde, der nie wieder zurückkommt. Das ist meine kleine Rache dafür, dass man mich herumschubst. Gewiss, auf diese Weise kann ich meinem Ärger nicht gleich Luft machen, aber auf lange Sicht ist das eine viel tödlichere Rache. Wer zuletzt lacht, lacht am besten, sagt man. Ich lache, wenn ich sehe, wie Sie wie Verrückte Geld für Werbung ausgeben, um mich zurückzuholen. Dabei hätten Sie mich von Anfang an mit ein paar netten Worten und einem freundlichen Lächeln behalten können.“*
In Stauss, Bernd: Beschwerdemanagement 2003, S. 15 [Hervorhebungen durch den Autor]