

KOMMUNIKATION ALS MEDIUM DER FÜHRUNG – VIER SEITEN EINER NACHRICHT UND DIE KUNST DES FRAGENS UND DES ZUHÖRENS

Ann-Catrin Fender

Eberhard-Karl-Universität Tübingen / Bibliotheksakademie Bayern

nabklima@web.de

1. Einleitung

Seit dem Vormarsch der Informationstechnologie in den 1990er Jahren hat sich das Bild von Bibliotheken rasant gewandelt und verändert sich noch heute.¹ Durch das digitale Wissenszeitalter stehen sie unter einem hohen Innovationsdruck bei gleichzeitig knapper werdender finanzieller Ausstattung.² Die notwendigen weitreichenden Veränderungen fordern gerade die Führungsriege der Bibliotheken stark heraus, Chancen zum Fortbestand der Einrichtungen zu erkennen und umzusetzen und Akzeptanz innerhalb der Belegschaft für die Veränderung zu gewinnen.³ Es gilt Strategien für die Bibliothek zu entwickeln und diese konsequent zu verfolgen.⁴ Eine gute Kommunikationskultur innerhalb der Organisation und mit anderen wissensbezogenen Einrichtungen ist eine entscheidende Grundlage für eine positive Dynamik hin zu einer weiterlebenden Bibliothekswelt.⁵ Mit der vorliegenden Arbeit sollen Aspekte der zwischenmenschlichen Kommunikation von Führungskräften beleuchtet und ihre Bedeutung im Bibliothekskontext diskutiert werden. Zunächst gilt es zu klären, wie dabei Führung verstanden wird.

¹ Vgl. Neubauer (2004, S. 117), Poll (2004, S. 93).

² Neubauer (2004, S. 117), Seefeldt & Syré (2011, S. 107).

³ Fingerle (2013, S. 5).

⁴ Neubauer (2004, S. 117).

⁵ Dörfel & Hinsin (2009, S. 13), Fingerle (2013, S. 8–9).

2. Was bedeutet Führung?

Führung im weiteren Sinne umfasst, neben den sachbezogenen Managementaufgaben Planung, Umsetzung und Steuerung, auch den in Unternehmen und Organisationen wichtigen Teil der mitarbeiterorientierten Leitungsaufgaben.⁶ Die Definitionen von Führung variieren stark innerhalb der Fachliteratur. Die Darstellungen reichen von sehr sachlicher, fast technokratischer Funktionsbeschreibung⁷ bis zum klaren Fokus auf die menschlichen Führungseigenschaften der Person.⁸ Daniel Pinnow (Entwickler des Management-Ansatzes systemischer Führung) und Chester Barnard (Mitbegründer der Sozialpsychologie des Betriebes) sehen den Schwerpunkt von Führung auf Person(en/al)-Führung. Die grundlegende Funktion von Personalführung besteht nach Daniel Pinnow darin, „Menschen durch gemeinsame Werte, Ziele und Strukturen, durch Aus- und Weiterbildung in die Lage zu versetzen, eine gemeinsame Leistung zu vollbringen und auf Veränderungen zu reagieren.“⁹ Vergleichbar sieht Chester Banard die Funktionen von Führung in der Schaffung von Kommunikationssystemen, Förderung von anhaltendem Einsatz und Leistung sowie Formulierung und Festlegung von Zielen.¹⁰ Weniger auf die Funktion als noch mehr auf die zwischenmenschliche Interaktion zielt eine ganzheitliche Definition von Wunderer. Führung ist nach Wunderer „ziel- und ergebnisorientierte, aktivierende und wechselseitige, soziale Beeinflussung zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben in und mit einer strukturierten Arbeitssituation“.¹¹ Die zitierten Definitionen verdeutlichen die Bedeutung von Kommunikation für das Führungshandeln: Kommunikationskompetenz ist die entscheidende Sozialkompetenz von Führungskräften.¹²

Eine Führungskraft mit hoher Kommunikationskompetenz hat einen positiven Einfluss auf die Kommunikationskultur einer Organisation. Eine gute Kommunikationskultur wiederum bedeutet unter anderem ein positives Sozialklima, ermög-

⁶ Bea (2011, S. 23–24), Besgen (2012, S. 1), Dietel & Müller-Bader (1984, S. 146), Döring, Harmgardt, Lange & Michaelsen (2007, S. 64), Kaehler (2014, S. 79–80).

⁷ Blessin & Wick (2013, S. 41).

⁸ Vgl. Blessin & Wick (2013, S. 48–52), Simon (2006, S. 40–42).

⁹ Pinnow (2005, S. 38).

¹⁰ Chester Bernard zitiert in Simon (2006, S. 26).

¹¹ Wunderer (2006, S. 4).

¹² Vgl. dazu Bartel (2013, S. 18), Blessin & Wick (2013, S. 260), Pinnow (2005, S. 37–40, 152, 173, 290), Simon (2006, S. 25, 78).

licht Problem- bzw. Konfliktlösungen, minimiert oder verhindert gar gegenseitige Missverständnisse, vermittelt Wertschätzung und Einfühlungsvermögen, verbessert den Umgang mit Mitmenschen bzw. Kollegen, ermöglicht Informationsaustausch und fördert damit den Erfolg einer Einrichtung.¹³

Kommunikation als Medium lässt Führung wahrnehmbar werden.¹⁴ Durch Kommunikation erzielt Führung überhaupt erst ihre Wirkung.¹⁵ Sie dient keinem Selbstzweck, sondern ist Mittel zur Erfüllung von Führungsaufgaben, weshalb treffender von einem Medium als von einer Aufgabe oder einem Werkzeug gesprochen wird.¹⁶ Es gibt Schätzungen, dass 40 – 80% der Führungstätigkeiten der Kommunikation bedürfen.¹⁷

Was Kommunikation heißt, wird im folgenden 3. Kapitel näher beschrieben. Zunächst wird das Augenmerk auf Kommunikation im Allgemeinen gelegt, um dann auf zwei führungsrelevante Aspekte der Kommunikation einzugehen.

3. Kommunikation als Medium von Führung

Zwischenmenschliche Kommunikation gestattet die Herstellung und Aufrechterhaltung von Beziehungen, dient der Regelung des menschlichen Zusammenlebens, erhöht das Wissen und die Fähigkeit, angemessen zu handeln, ermöglicht die Verringerung und Vermeidung von Angst und Unsicherheit, erlaubt das Erfüllen von bestimmten Erwartungen und dient der Befriedigung der eigenen Bedürfnisse und der des anderen.¹⁸

An zwischenmenschlicher Kommunikation sind zwei oder mehr Partner beteiligt: ein Sender (Kommunikator), von dem eine Information ausgeht, und ein Empfänger (Kommunikant), der sie aufnimmt. Kommunikation bedeutet die Vermittlung, Aufnahme und Austausch von Informationen zwischen zwei oder mehreren Personen. Reagiert der Empfänger, wird also zum Sender, dann ist eine Interak-

¹³ Simon (2004, S. 14).

¹⁴ Lührmann (2006, S. 24–25).

¹⁵ Dörfel & Hinsén (2009, S. 11).

¹⁶ Malik (2007, S. 74).

¹⁷ Dörfel & Hinsén (2009, S. 11) zitiert Joyce, Norhíea & Roberson (2003): *What really works: The 4+2 Formula for sustained Business Success*. Harper, New York 2003.

¹⁸ Hobmaier u. a. (2003, S. 336).

tion gegeben.¹⁹ Kommunikation kann aus dem Lateinischen abgeleitet werden: „Communis“ bedeutet gemeinsam, was darauf hinweist, dass es bei Kommunikation um ein gemeinsames Verständnis geht.²⁰ Nicht zu vergessen ist neben der Funktion des Informierens (Sachebene) innerhalb einer Kommunikation die Beziehungsebene, auf der wir in jeder Kommunikationssituation interagieren.²¹ Der Prozess der „Kommunikation ist Interaktion, ist Hören und Sprechen und Verstehen, genau in dieser Reihenfolge.“²² Kommunikation bedarf einer „dialogischen Einstellung“, sie beinhaltet „aufmerksames, wohlwollendes Zuhören und das Bemühen, den anderen wirklich zu verstehen.“²³

Es gibt zahlreiche Kommunikationsmodelle²⁴, die sich damit beschäftigen, was innerhalb zwischenmenschlicher Kommunikation vor sich geht, und dabei Kommunikationsmuster aufzeigen. Zu den heute gebräuchlichsten umfassenden Kommunikationsmodellen zählt das von Friedemann Schulz von Thun in den 70er Jahren entwickelte Kommunikationsquadrat zur Schulung von Führungskräften eines Mineralölkonzerns.²⁵ Das Kommunikationsmodell gilt als besonders profitabel für Personen, die andere durch Kommunikation aktiv beeinflussen, so wie es auf Führungskräfte in ihrem Arbeitsalltag zutrifft.²⁶ Mit dem Modell legt er zum einen den Fokus auf den Sender und zum anderen auf den Empfänger.

Innerhalb der Kommunikation gelten Fragekompetenz und die Fähigkeit, anderen aktiv zuzuhören nicht nur für Führungskräfte als Schlüsselqualifikation.²⁷ Deshalb soll neben dem umfassenden Kommunikationsmodell von Friedemann Schulz von Thun an dieser Stelle auf die Kunst des Fragens und Zuhörens als wichtigen Teilaspekt der Kommunikation eingegangen werden.

¹⁹ Schulz von Thun (2014a, S. 91), Simon (2004, S. 16).

²⁰ Pinnow (2005, S. 178).

²¹ Pinnow (2005, S. 182).

²² Pinnow (2005, S. 152).

²³ Pinnow (2005, S. 177).

²⁴ Nach Simon (2006, S. 20) ist ein Kommunikationsmodell ein abstraktes, reduziertes Abbild eines realen Systems, das wesentliche Faktoren und Wechselwirkungen des Systems darstellt.

²⁵ Schulz von Thun (2014b, S. 11).

²⁶ Simon (2004, S. 49).

²⁷ Patrzek (2008, S. 1–6), Rosner (2002, S. 122), Simon (2004, S. 23).

3.1 Vier Seiten einer Nachricht – Das Kommunikationsquadrat von Friedemann Schulz von Thun

Die vier Seiten einer Nachricht – auch „Kommunikationsquadrat“ genannt – von Friedemann Schulz von Thun zielen darauf ab, Kommunikationsprozesse zu verstehen, um damit kommunikative Konflikte zu reduzieren.²⁸ Das Modell gilt als Werkzeug „psychologisch bedeutsame Vorgänge des Gespräches aufzuzeigen, gefährliche „Gesprächsklippen“ zu veranschaulichen, förderliche Gesprächshaltungen anzubieten und wichtige Gesprächstechniken in ihrem Zusammenspiel einsichtig zu machen.“²⁹ Dabei hebt Friedemann Schulz von Thun besonders auf die Bedeutung der Fähigkeit zu durchschauen ab, welche seelischen Vorgänge und zwischenmenschliche Verwicklungen sowohl in der Familie, im Alltag, aber auch im Arbeitsleben, entstehen.³⁰ Das Kommunikationsquadrat hilft die Vielfalt möglicher Kommunikationsstörungen und -probleme zu verdeutlichen.³¹ Friedemann Schulz von Thun weist ausdrücklich darauf hin, dass das Modell zur Analyse, also zur Veranschaulichung von Kommunikation dient und keinen normativen Charakter hat und demnach keine Vorgaben für das Verhalten in Gesprächssituationen macht.³²

Schulz verwendet in seinem Modell die oben erläuterten Begriffe des Senders und des Empfängers (siehe Hauptkapitel 3). Zum einen lenkt Schulz in seinem Modell den Fokus auf den Sender (Vier Seiten einer Nachricht) und zum anderen auf den Empfänger (Vier Ohren des Empfängers). Im Folgenden wird zunächst die Sicht des Modells auf den Sender und die vier Seiten seiner gesendeten Nachricht dargestellt, um anschließend auf den Empfänger einer Nachricht zu schauen.

Die vier Seiten einer Nachricht

Im Zentrum des Kommunikationsquadrats steht die Nachricht selbst. Als eine Nachricht wird dabei das bezeichnet, was der Empfänger insgesamt von sich gibt. Das Modell basiert auf der Annahme, dass jede Nachricht³³ eines Senders mehrere Bot-

²⁸ Simon (2004, S. 49).

²⁹ Simon (2004, S. 49–50).

³⁰ Schulz von Thun (1997) Einband.

³¹ Schulz von Thun (2014a, S. 33).

³² Schulz von Thun (2014a, S. 31).

³³ Von Schulz von Thun (2014b, S. 14)³³ wird in neueren Veröffentlichungen bevorzugt Äußerung verwendet.

schaften zu den vier folgenden Aspekten, „vier Seiten“ genannt, enthält, die vom Redner/Sender – gewollt oder ungewollt und bewusst oder unbewusst – ausgesendet werden (Veranschaulichung siehe Abb. 1): a. Sachinhalt, b. Selbstoffenbarung, c. Beziehung und d. Appell.³⁴

a. Sachinhalt – Worüber ich informiere

Die Nachricht, die vom Sender ausgeht, enthält zunächst eine sachliche Information. Wenn es hauptsächlich um eine Sache geht, steht also diese Seite im Vordergrund.³⁵

b. Selbstoffenbarung – Was ich von mir selbst mitteile

Mit jeder Nachricht informiert der Sender den Empfänger darüber hinaus auch über seine Person. Jede Nachricht enthält also eine Ich-Botschaft, die explizit formuliert ist oder eine implizite, oft nonverbale, also interpretierbare Botschaft darstellt. Diese Selbstoffenbarung enthält neben gewollter Selbstdarstellung auch unfreiwillige Selbstenthüllung. Wenn man bedenkt, dass man als Sender gut dastehen möchte, ist diese Seite der Nachricht deswegen laut Schulz von Thun „psychologisch hochbrisant“.³⁶

c. Beziehung – Was ich von dir halte und wie wir zueinander stehen

Während die Selbstoffenbarungsseite (vom Sender aus betrachtet) Ich-Botschaften transportiert, enthält die Beziehungsseite einerseits Du-Botschaften zu dem, was der Sender vom Empfänger hält, und andererseits Wir-Botschaften, zu dem, wie der Sender und Empfänger aus Sicht des Senders zueinander stehen. Der Beziehungsaspekt zeigt sich oft „in der gewählten Formulierung, im Tonfall und anderen nichtsprachlichen Begleitsignalen.“ Da der Empfänger durch diesen Teil der Nachricht selbst „betroffen“ ist, nimmt er den Beziehungsaspekt besonders stark wahr.³⁷

³⁴ Schulz von Thun (2014a, S. 14–15).

³⁵ Schulz von Thun (2014a, S. 27).

³⁶ Schulz von Thun (2014a, S. 29).

³⁷ Schulz von Thun (2014a, S. 30–31).

d. Appell – Wozu ich dich veranlassen möchte

Neben den bisher genannten Botschaften trägt eine Nachricht auch eine Appell-Botschaft. Die Nachricht dient dazu, den Empfänger dazu zu bewegen, „bestimmte Dinge zu tun oder zu unterlassen, zu denken oder zu fühlen.“³⁸

Die Nachricht „Du, da vorne ist grün“, enthält also folgende Botschaften auf den vier Seiten: Der Sachinhalt der Nachricht ist der Hinweis auf die grüne Ampel. Auf der Selbstoffenbarungsseite sendet der Sprecher die Botschaft „Ich habe es eilig“. Auf der Beziehungsseite signalisiert der Sprecher „Du brauchst meine Hilfestellung“. Der Appell der Nachricht ist „Gib Gas“.³⁹

Die Seiten des Quadrats haben in der Darstellung von Schulz von Thun (siehe Abb. 1) dieselbe Länge, was die prinzipielle Gleichrangigkeit der vier Aspekte ausdrückt. Die einzelnen Seiten sind allerdings in verschiedenen Gesprächssituationen unterschiedlich gewichtet. So geht es in Gesprächen des Arbeitsalltags häufig um den Sachinhalt einer Nachricht. Das mag im ersten Moment „konzentriert auf das Wesentliche“ erscheinen. Laut Schulz von Thun geht durch die Unterdrückung der drei anderen Seiten jedoch viel seelische Energie des Senders verloren.⁴⁰ Für eine störungsfreie Kommunikation muss der Sender außerdem alle vier Seiten gleichzeitig beherrschen. So kann eine unbewusst abwertende Botschaft innerhalb des Beziehungsaspekts eine sachliche Botschaft für den Empfänger nicht aufnehmbar machen. Oder der Sender schafft es zwar, sich als geistreich und gelehrsam zu präsentieren (Selbstoffenbarung), der Sachinhalt ist jedoch nicht verständlich.⁴¹



Abb. 1 Die vier Seiten einer Nachricht – ein psychologisches Modell der Kommunikation. Nach Friedemann Schulz von Thun.

³⁸ Schulz von Thun (2014a, S. 32).

³⁹ Schulz von Thun (2014a, S. 34).

⁴⁰ Schulz von Thun (2014a, S. 17).

⁴¹ Schulz von Thun (2014a, S. 48).

Auch können Nachrichten nicht stimmig sein, wenn der Sender auf verschiedenen Seiten inkongruente Botschaften sendet, d. h. wenn er auf den vier Seiten widersprüchliche Signale sendet. Auf die Frage „Ist irgendwas los mit Ihnen?“ kann die Antwort inkongruent sein, wenn die verbale Antwort „Es ist alles in Ordnung“, ist, während der Antwortende eine leidende Mimik hat und in betroffenen Tonfall spricht.⁴²

Die Literatur von Friedemann Schulz von Thun bietet zahlreiche weitere Beispiele für die Analyse von Gesprächssituationen mithilfe der vier Seiten einer Nachricht.⁴³ Für Führungskräfte hat Friedemann Schulz von Thun ein Buch zur Kommunikationspsychologie veröffentlicht, welches insbesondere Beispiele aus dem Kommunikationsalltag von Führungskräften analysiert.⁴⁴

Die vier Ohren des Empfängers

Neben der Perspektive auf das, was der Sender mit seiner Nachricht mitteilt, lenkt Friedemann Schulz von Thun den Blick auf die Nachricht, wie sie der Empfänger aufnimmt. So wie der Sender vier Seiten in seiner Nachricht versendet, hört der Empfänger mit vier Ohren. So wie beim Sender eine der Seiten im Vordergrund stehen kann, ist dies auch beim Empfänger. In einer Kommunikationssituation hat jedoch nicht unbedingt die gleiche Seite für Sender und Empfänger die wichtigste Bedeutung.

Durch das bewusst oder unterbewusst verstärkte Hören einer Seite nimmt das Gespräch einen unterschiedlichen Verlauf. Der Empfänger hat dabei die freie Wahl, mit welchem der im folgenden genannten Ohren er vorrangig die Nachricht aufnimmt.⁴⁵

Er hört mit vier Ohren: a. dem Sach-Ohr, b. dem Selbstoffenbarungs- oder auch Diagnose-Ohr, c. dem Beziehungs-Ohr und d. dem Appell-Ohr.

Je nachdem auf welche Seite der Empfänger in der Kommunikation hört, stellt er sich die im Folgenden aufgeführten Fragen (Gegenüberstellung mit Fragen des Senders in Tab. 1).

⁴² Schulz von Thun (2014a, S. 39).

⁴³ Schulz von Thun (2014a), (2014b).

⁴⁴ Schulz von Thun, Ruppel & Stratmann (2000).

⁴⁵ Schulz von Thun (2014a, S. 49).

Tab. 1: Fragen, die sich Sender und Empfänger in einer Kommunikationssituation stellen.
 Nach Friedemann Schulz von Thun und Walter Simon.

Aspekt	Sender	Empfänger
Sachinhalt	Worüber informiere ich?	Wie ist der Sachinhalt zu verstehen? Wie ist die Verständlichkeit?
Selbstoffenbarung	Was gebe ich von mir kund?	Was ist das für einer? Was ist mit ihm? Was hält er von sich? Was sagst du mir über dich?
Beziehung	Was halte ich von dir? Wie stehe ich zu dir?	Wie redet er mit mir? Wen glaubt er vor sich zu haben?
Appell	Wozu möchte ich dich veranlassen?	Was soll ich tun, denken und/oder fühlen aufgrund seiner Mitteilung? Wozu will er mich veranlassen?

Zu Kommunikationsstörungen kann es kommen, wenn der Empfänger auf eine Seite reagiert, die der Sender gar nicht sonderlich stark gewichten wollte. Auch kann der Empfänger von der Situation unabhängige einseitige Empfangsgewohnheiten haben, was ihn taub für die anderen Seiten der Äußerung macht. Welche Folgen eine einseitige Spezialisierung des Empfängers mit sich bringt, wird im Folgenden näher erörtert.⁴⁶

a. Das Sach-Ohr – Wie ist der Sachinhalt zu verstehen? Wie ist die Verständlichkeit?

Wer darauf spezialisiert ist, sich auf die Sachseite einer Äußerung zu konzentrieren, übersieht womöglich dahinter liegende Beziehungsprobleme, die damit gegebenenfalls unbearbeitet bleiben.⁴⁷

⁴⁶ Schulz von Thun (2014a, S. 51).

⁴⁷ Schulz von Thun (2014a, S. 51).

**b. Selbstoffenbarungs-Ohr – Was ist das für einer? Was ist mit ihm?
Was hält er von sich? Was sagst du mir über dich?**

Das Selbstoffenbarungs-Ohr analysiert die Nachricht personal-diagnostisch. Es fragt sich, weshalb der Sender die Nachricht gerade in einer bestimmten Art und Weise kommuniziert. Ein Empfänger mit stark ausgeprägtem Selbstoffenbarungs-Ohr findet eine Erklärung für mögliche unfreundliche Äußerungen eher in der Persönlichkeit des Gesprächspartners, und bezieht es weniger auf sich. Dies hat den Vorteil, dass er solch verletzendende Botschaften auf der Beziehungsebene weniger auf sich münzt und sich damit besser auf das Zuhören konzentrieren kann.⁴⁸ Eine Gefahr eines rein diagnostischen Selbstoffenbarungs-Ohres besteht einerseits in der kompletten Immunisierung gegenüber kritischen Beziehungs-Botschaften. Andererseits kann mit dem Selbstoffenbarungs-Ohr durch Psychologisieren einer Nachricht, also der Erklärung, dass eine Äußerung nur durch einen psychischen Motor getrieben wird, eine Botschaft zu Unrecht herabgewürdigt werden.⁴⁹

Dieses Ohr ist zuhöraktiv, denn es möchte schnell erkennen, was mit dem Gesprächspartner los ist.⁵⁰ Bei der Technik des aktiven Zuhörens bemüht der Empfänger sich, in die Gefühls- und Gedankenwelt des Senders wertfrei einzudenken, um diese nachzuvollziehen (siehe Abschnitt 3.2 Zuhören).⁵¹

c. Beziehungs-Ohr – Wie redet er mit mir? Wen glaubt er vor sich zu haben?

Empfänger mit sensiblem Beziehungs-Ohr haben oft Probleme damit, beziehungsneutrale Nachrichten als solche anzunehmen und keine Stellungnahme zu ihrer Person hineinzuhören. Sie fühlen sich schnell angegriffen und beleidigt und können damit den Sachaspekt einer Nachricht weniger annehmen. Ob der Beziehungs- oder Selbstoffenbarungs-Aspekt einer Nachricht im

⁴⁸ Schulz von Thun (2014a, S. 59–61).

⁴⁹ Schulz von Thun (2014a, S. 62).

⁵⁰ Simon (2004, S. 56).

⁵¹ Schulz von Thun (2014a, S. 63–64).

Vordergrund steht, ist in einigen Gesprächssituationen nicht klar zu trennen.⁵²

d. Appell-Ohr – Was soll ich tun, denken und fühlen aufgrund seiner Mitteilung? Wozu will er mich veranlassen?

Wer vorwiegend über das „Appell-Ohr“ Botschaften empfängt, es womöglich jedem recht machen und auch unausgesprochenen Erwartungen seiner Mitmenschen erfüllen will, läuft Gefahr, sich zu sehr auf die Bedürfnisse anderer zu fixieren und ausgenutzt zu werden. Damit ist er ständig auf dem Appell-Sprung und läuft darüber Gefahr, seine eigenen Bedürfnisse zu vernachlässigen.⁵³

Das vorige Beispiel der Nachricht „Du, da vorne ist grün“, dient hier nochmals zur Veranschaulichung der vier Ohren. Das Sach-Ohr nimmt also den Sachinhalt wahr – „Da vorne ist grün“, und antwortet z. B. „ja, hier ist eine grüne Welle, das ist sehr angenehm“. Das Selbstoffenbarungs-Ohr interpretiert in die Nachricht Eile und reagiert mit einer Frage „Hast du es eilig?“. Das Beziehungs-Ohr hört einen Angriff (Du-Botschaft) bezüglich des Fahrstils und meint „Fährst du oder fahre ich?“. Das Appell-Ohr nimmt die Nachricht als Aufforderung auf und der Empfänger tritt aufs Gas.⁵⁴

Dem Vorzug bestimmter Ohren liegen u.a. persönliche Erwartungen, Befürchtungen und Vorerfahrungen zugrunde. Bestimmte innere Verfassungen können somit den Kommunikationsstil prägen. Idealerweise sollte der Empfänger so gerüstet sein, dass er von Situation zu Situation entscheiden kann auf welche Seite(n) einer Nachricht das Gewicht zu legen und zu reagieren ist. Auch durch die einseitige Beherrschung des Senders können Probleme in Form von Missverständnissen und Konflikten entstehen. Daher ist es im Bezug auf sein Gesprächsverhalten wünschenswert, dass er authentisch und u. a. dazu in der Lage ist, in sachlicher und verständlicher Weise und gegebenenfalls mit Taktgefühl Informationen zu übermitteln.

⁵² Schulz von Thun (2014a, S. 56–58).

⁵³ Schulz von Thun (2014a, S. 64–65).

⁵⁴ Schulz von Thun (2014a, S. 50–51).

Das Wissen um die verschiedenen Botschaften einer Nachricht und die Fähigkeit, alle vier Aspekte einer Nachricht zu hören, ermöglichen es, Missverständnisse in der zwischenmenschlichen Kommunikation deutlich zu reduzieren.⁵⁵

3.2 Die Kunst des Fragens und des Zuhörens

Fragen und Zuhören sind in Kommunikationssituationen eng verwoben: Der Fragende ist in einem Gespräch häufig auch der Zuhörende.⁵⁶ Wer nun Antworten auf seine Fragen bekommt, sollte gut auf die Antworten hören können.⁵⁷ Bereits in den 1920er Jahren betonte die Human-Relation-Theorie die Bedeutung von Fragen und Zuhören für Führungskräfte.⁵⁸ Im Folgenden werden die beiden Aspekte Fragen und Zuhören näher beleuchtet.

Fragen

Definition von Fragen: „Eine Frage ist eine gezielte Hinwendung an eine Person mit dem darin enthaltenen Appell in einer bestimmten Weise – meist mit Worten – zu reagieren, d. h. zu antworten.“⁵⁹

Zweck von Fragen: Wenn etwas in Gesprächen unklar ist, helfen Fragen einerseits Zusammenhänge herzustellen und neues Wissen zu erfahren. Andererseits kann ein Gespräch durch gezieltes Fragen gelenkt – also „geführt“ – werden. Fragen signalisieren Interesse am Gesprächspartner. Sie sind deswegen auch zwischenmenschlich von großer Bedeutung.⁶⁰ Durch Fragen wird zudem der Gesprächspartner in einer Kommunikationssituation aktiv mit einbezogen.⁶¹

Wer Fragen kompetent einsetzt, hat „die Fähigkeit, mit Knowhow und Hintergrundwissen geeignete Fragen zu formulieren und auf Antworten entsprechend zu reagieren, und zwar in einer Art und Weise, die der Situation und dem Befragten gerecht wird.“⁶² Kompetent zu fragen bedeutet, sich verständlich ausdrücken und der

⁵⁵ Simon (2004, S. 55).

⁵⁶ Brunner (2013, S. 13).

⁵⁷ Nowak & Macht (1996, S. 73).

⁵⁸ Simon (2006, S. 23).

⁵⁹ Patrzek (2003, S. 14).

⁶⁰ Simon (2004, S. 102).

⁶¹ Rosner (2002, S. 112).

⁶² Rosner (2002, S. 121–122).

Gesprächssituation angemessene Fragen zu formulieren (bezüglich Form, Umfang, Komplexität und Tempo, Begriffsdefinition siehe Nowak & Macht 1996).⁶³

Je nach Situation und Ziel des Gesprächs können unterschiedliche Formen von Fragen gestellt werden. Fragen lassen sich nach zwei Aspekten einteilen. Zum einen nach dem Freiheitsgrad des Antwortenden sowie zum anderen nach dem Informationsgehalt und Neuigkeitswert der Antwort. Damit ergibt sich ein Spektrum zwischen zwei Grundformen von offenen hin zu geschlossenen Fragen.⁶⁴

Offene Fragen lassen dem Empfänger einen großen Spielraum zu antworten. Der Befragte kann mehr oder weniger umfassend antworten.⁶⁵ Zu den offenen Fragen zählen Motivationsfragen („Was meinen Sie als Experte?“), Provokationsfragen („Wollen oder können Sie nicht?“), Rückfragen („Wie meinen Sie das?“) und Fangfragen („Haben Sie Mitarbeiter eingestellt?“).⁶⁶ Klassisch beginnen offene Fragen mit W-Fragewörtern (Wer, wie, was, wofür, weshalb, wieso, warum, woher, wobei). Durch offene Fragen lässt sich die Sicht und Meinung des Befragten erfahren. Dadurch kann sich das Gespräch in unerwartete Gefilde bewegen, der Befragte übernimmt einen größeren Gesprächsanteil und gestaltet den Gesprächsverlauf verstärkt mit.⁶⁷ Dies ermöglicht einen tieferen Einblick in die Persönlichkeit des Befragten als Antworten auf geschlossene Fragen. Der Antwortende hat dabei die Wahl zwischen kurzen und umfassenden Antworten, die für den Fragenden von unterschiedlicher Relevanz sind.⁶⁸ Der Fragende benötigt bei offenen Fragen ein hohes Maß an zeitlicher, geistiger und inhaltlicher Flexibilität.⁶⁹

Geschlossene Fragen lassen nur sehr kurze Antworten zu. Oft ist nur ein Wort als Antwort notwendig. Bei den geschlossenen Fragen wird unterschieden in Kontrollfragen („Sind wir uns einig?“), Erlaubnisfragen („Darf ich Sie hereinbiten?“), Alternativfragen („Wollen Sie dies oder jenes?“), Suggestivfragen („Sie stimmen mir doch zu?“).⁷⁰ Vorteile der geschlossenen Frage sind präzise und klar umgrenzte Antworten, das Gespräch kann kurz gehalten werden und eine effiziente

⁶³ Nowak & Macht (1996, S. 75, 88–93).

⁶⁴ Brunner (2013, S. 16).

⁶⁵ Brunner (2013, S. 17).

⁶⁶ Simon (2004, S. 103).

⁶⁷ Patrzek (2008, S. 124).

⁶⁸ Brunner (2013, S. 20).

⁶⁹ Nowak & Macht (1996, S. 73–74).

⁷⁰ Simon (2004, S. 103–104).

Steuerung des Gesprächs ist möglich.⁷¹ Dabei ergibt sich häufig wenig Neues für den Fragenden. Der Fragende hat einen hohen Gesprächsanteil und der Befragte kann sich leicht ausgefragt und eingeengt fühlen.⁷²

Ein geflügeltes Wort besagt „Wer fragt, der führt“.⁷³ Dementsprechend werden Fragen in der Literatur als wichtiges Führungsmittel gesehen, um Prozesse aktiv voranzubringen und zu gestalten.⁷⁴ In ihrer Rolle als Vorgesetzte können Führungskräfte durch Fragen Mitarbeiter aktivieren und motivieren. Nach Walter Simon ist es in einem Mitarbeitergespräch besser, zunächst zu fragen und dem Antwortenden zuzuhören und nicht selbst zu sprechen, um einen möglichst hohen Nutzen aus dem Gespräch zu ziehen.⁷⁵

Zuhören

Definition von Zuhören: Zuhören ist grundsätzlich ein bewusster und im Wesentlichen freiwilliger Akt, um zu verstehen, was uns unser Gegenüber mitteilen möchte.⁷⁶ Gutes Zuhören erfordert große Konzentration und geistigen Aufwand, um das Gehörte wirklich zu verstehen. Zuhören geht damit weit über reines Hören, also die Aufnahme akustischer Signale, hinaus.⁷⁷ Es wird deshalb als hohe Kunst bezeichnet.⁷⁸

Zweck von Zuhören: Gutes Zuhören dient dem Empfang von Informationen vom Gesprächspartner. Ansichten, Meinungen, Wünsche sowie Absichten des Gegenübers können aufgenommen werden. Durch Zuhören ergeben sich wichtige Anhaltspunkte für die eigene Argumentation. Zudem können Missverständnisse reduziert werden. Nicht zuletzt drückt aufmerksames Zuhören auch Wertschätzung gegenüber dem Gesprächspartner aus.⁷⁹ Je höher die Motivation und Konzentration und je mehr man ausreichend Zeit für das Gespräch signalisiert, desto besser ist man als Zuhörer.⁸⁰

⁷¹ Nowak & Macht (1996, S. 59).

⁷² Patrzek (2008, S. 122).

⁷³ Brunner (2013, S. 12), Rosner (2002, S. 112).

⁷⁴ Berger (2014, S. 18–19), Nowak & Macht (1996, S. 2).

⁷⁵ Simon (2006, S. 80).

⁷⁶ Torralba Roselló (2007, S. 11).

⁷⁷ Simon (2004, S. 108).

⁷⁸ Torralba Roselló (2007, S. 7).

⁷⁹ Simon (2004, S. 110).

⁸⁰ Torralba Roselló (2007, S. 18–35).

Die wichtigsten Regeln des Zuhörens sind „(1.) Nicht sprechen, (2.) Den Gesprächspartner entspannen, (3.) Zeigen Sie, dass Sie zuhören wollen, (4.) Halten Sie Ablenkung fern, (5.) Stellen Sie sich auf den Partner ein, (6.) Geduld, (7.) Beherrschen Sie sich, (8.) Lassen Sie sich durch Vorwürfe und Kritik nicht aus dem Gleichgewicht bringen, (9.) *Fragen* Sie, (10.) Nicht Sprechen“.⁸¹

In Gesprächen kann der Zuhörer aktiv oder passiv zuhören. Mit passivem, also schweigendem, möglicherweise sichtbarem Zuhören ist das Anhören des Gesagten gemeint, womit nicht unbedingt ein tieferes Verstehen der Aussage einhergeht. Jemand der passiv zuhört, selektiert eher das Gehörte nach nützlichen Informationen und übergeht die restlichen Gesprächsinhalte. Der passive Zuhörer ist auf die Steuerung des Gesprächsverlauf in seinem Interesse bedacht, was auch das Ende des Gesprächs sein kann.⁸²

Aktives Zuhören verlangt hingegen eine stärkere Zuwendung zum Gesprächspartner und die bewusste Aufnahme der übermittelten Information. Der Zuhörer ist bei der Sache und signalisiert dies achtungsvoll. Zuhören erfordert die Zeit und Geduld des Zuhörers.⁸³ Der Zuhörer lässt den Gesprächspartner ausreden und zeigt verbal oder nonverbal seine Aufmerksamkeit und sein Interesse.⁸⁴

Folgende Techniken des aktiven Zuhörens lassen sich unterscheiden:

Mit nonverbalen Aufmerksamkeitsreaktionen zeigt der Zuhörer, dass er sich gefühlsmäßig auf seinen Gesprächspartner einstellt. Wichtige Signale sind eine zugewandte, offene Körperhaltung (z. B. Zuwendung des Oberkörpers zum Gegenüber), Gestik (z. B. Öffnen der Handflächen) und Mimik (z. B. Blickkontakt).⁸⁵

Neben den nonverbalen Aufmerksamkeitsreaktionen gibt es einige verbale Aufmerksamkeitsreaktionen. (a) Dazu zählen einsilbige Zuhörens-Bekundungen wie „hm“ und „ja“.⁸⁶ (b) Daneben kann man interessiert nachfragen, um mehr zu erfahren und zugleich sicherzustellen, ob man den Sprecher richtig verstanden hat.⁸⁷ (c) Der Zuhörer kann den Sachinhalt des Gesagten mit eigenen Worten wiederholen (paraphrasie-

⁸¹ Bartel (2013, S. 184–185), Rosner (2002, S. 132–133).

⁸² Simon (2004, S. 111).

⁸³ Torralba Roselló (2007, S. 18–19).

⁸⁴ Simon (2004, S. 111–112).

⁸⁵ Patrzek (2008, S. 135).

⁸⁶ Patrzek (2008, S. 135).

⁸⁷ Patrzek (2008, S. 136).

ren). Auch damit zeigt der Zuhörer sein Verständnis der Aussagen.⁸⁸ (d) Mit der Technik des Verbalisierens wird die emotionale Aussage zusammengefasst. Dabei werden vermutete Gefühle oder mentale Zustände ausgedrückt.⁸⁹ Das kann den Gesprächspartner dazu anregen, weiter über seine Meinung und Gefühle zum Thema nachzudenken und sich dem Zuhörer weiter zu öffnen.⁹⁰ (e) Eine weitere Technik des aktiven Zuhörens ist das Weiterführen. Dabei werden begonnene Aussagen zu einem Gedanken des Gegenübers durch den Zuhörer weitergeführt. Auch damit zeigt der Zuhörer, dass er dem Gespräch aufmerksam folgt und mitdenkt. Allerdings unterbricht der Zuhörer möglicherweise den Gedankenfluss des Sprechers, weshalb das Weiterführen sehr bedacht angewandt werden sollte.⁹¹ (f) Zur Erleichterung von Entscheidungen können widersprüchliche Kernaussagen des Gesprächspartners abgewogen werden. (g) Zuletzt kann der Zuhörer durch Zusammenfassen des Gesagten Zwischenergebnisse sichern und Kernaussagen treffen. Dabei werden die Techniken Nachfragen, Verbalisieren, Paraphrasieren und Weiterführen integriert. Da es sich um eine Zusammenfassung des Gehörten handeln soll, spielt dabei das Weiterführen eine untergeordnete Rolle.⁹²

Um ein Gespräch gehaltvoll zu gestalten, gehört zum aktiven Zuhören neben den beschriebenen Techniken die Analyse der Aussagen. Falsche Informationen, unlogische Schlussfolgerungen, Unstimmigkeiten, Scheinargumente für nicht belegbare Aussagen oder stillschweigende, also nicht thematisierte, Voraussetzungen gilt es zu erkennen, und durch diesbezüglich weiterführende Fragen zu entkräften.⁹³ Wie eingangs zu Kapitel 3.2.2. bereits erwähnt, handelt es sich beim Zuhören um eine hohe Kunst, die neben der Beherrschung der Techniken eines hohen Maßes an Einfühlungsvermögen und Intuition in jede Gesprächssituation bedarf.

⁸⁸ Patrzek (2008, S. 136–137).

⁸⁹ Patrzek (2008, S. 137–138).

⁹⁰ Simon (2004, S. 113).

⁹¹ Patrzek (2008, S. 138).

⁹² Patrzek (2008, S. 138).

⁹³ Simon (2004, S. 115–116).

4. Was bedeutet das Medium Kommunikation für Führungskräfte in wissenschaftlichen Bibliotheken?

Wissenschaftliche Bibliotheken befinden sich durch Informationstechnologien, Globalisierung, Deregulierung, Privatisierung und knapper werdende öffentliche Mittel in einem dynamischen Veränderungsprozess.⁹⁴ Die Notwendigkeit, diesen Wandel aktiv zu gestalten, ist in den Bibliotheken schon seit einigen Jahren angekommen. Es werden bereits national wie auch international Strategien und Konzepte entwickelt, um den neuen Herausforderungen gerecht zu werden.⁹⁵ Die gemeinsame Gestaltung und Durchführung dieser Veränderungen mit engagierten Mitarbeitern ist unabdingbar. Da jedoch häufig die Anforderungen an die Mitarbeiter steigen, während gleichzeitig befristete Arbeitsverträge ausgestellt werden und das Gehalt stagniert, haben Mitarbeiter nicht unbedingt die erforderliche Motivation, sich für die Bibliotheken einzusetzen. Umso wichtiger wird damit ein anregendes Arbeitsumfeld, das die mangelnden finanzielle Sicherheit und Ausstattung zumindest teilweise aufwiegen kann, das den Mitarbeitern persönliche Entwicklungsperspektiven durch Fortbildungen und Aufgabenwechsel innerhalb der Bibliothek bietet, und das sie durch die Sinnhaftigkeit ihrer Tätigkeit im Arbeitsalltag motiviert. Gerade in Zeiten des Umbruchs spielt Kommunikation eine wesentliche Rolle, um die Beteiligten mit ihren Fähigkeiten durch den Prozess mitzunehmen und ihre Ideen mit einzubinden.⁹⁶ Wie in anderen Unternehmen auch, beruht die Führung von Bibliotheken auf dem „Zurechtkommen mit Wechsel und Veränderung, der Definition und Kommunikation von Zielen und Visionen, den Faktoren Motivieren, Überzeugen und Beeinflussen, dem Fokus auf Mitarbeitende und Kunden.“⁹⁷ Durch das gemeinsame Entwickeln und Umsetzen von Zielen innerhalb der Bibliothek wird ein gemeinsamer, idealerweise für alle Beteiligten erkennbarer, Sinn definiert.⁹⁸ Zur Entwicklung einer Vision mit den Mitarbeitern können Fragen gestellt werden, wie z. B. „Wozu ist Ihre Bibliothek

⁹⁴ Frankenberger (2004, S. 158).

⁹⁵ Vgl. Jefcoate (2002), Lux (2002), einen Überblick über Bibliotheksstrategien gibt Steinsieck (2013, S. 111–122).

⁹⁶ Simon (2005, S. 140–141, 266–268), Wippermann (2011, S. 167–177).

⁹⁷ Neubauer (2004, S. 118).

⁹⁸ Fingerle (2013, S. 137).

da? Wie lautet die langfristige Vision für Ihre Bibliothek? Wozu arbeiten Sie hier? Was hält Sie zusammen? Warum sind Innovationen überhaupt erstrebenswert?“⁹⁹

Verglichen mit anderen öffentlichen Institutionen gibt es im Bibliothekskontext eine geringere Anzahl an Veröffentlichungen zur Auseinandersetzung von Kommunikation als Medium der Führung.¹⁰⁰ Einige Beispiele in der Literatur zeigen jedoch, dass die Schlüsselrolle der Kommunikation für erfolgreiche Veränderungsprozesse auch in Bibliotheken präsent ist. So wird in der Universitätsbibliothek Münster bei der Integration der Institutsbibliotheken in die Universitätsbibliothek darauf geachtet, dass Personalgespräche, Mentoring und Coaching mit den betroffenen Mitarbeitern stattfinden.¹⁰¹ Auch bei der Zusammenlegung der Helmholtz-Forschungszentrums- und der Universitätsbibliothek Karlsruhe zur KIT-Bibliothek wurde auf eine aktive Kommunikation in Form eines „moderierten Entscheidungsprozesses“ geachtet.¹⁰² Aber nicht nur innerhalb der Bibliotheken benötigen wir Kommunikation. Auch mit den Kunden ist ein Austausch wichtig, welcher den Bibliotheken die bedarfsgerechte Entwicklung ihres Leistungsspektrums ermöglicht. An der Universitätsbibliothek Freiburg wurde kürzlich eine Umfrage unter den Wissenschaftlern durchgeführt, um deren Literaturbedarf zu erfahren.¹⁰³ Mit dem Übergang von den Sondersammelgebieten hin zu den Fachinformationsdiensten, gewinnt die Nutzung dieser Kommunikationswege weiter an Bedeutung.

Um mit der Veränderungsdynamik und Komplexität eines Unternehmens optimal umzugehen, rückt in Wirtschaftsunternehmen neben einer regen Kommunikation mit den Mitarbeitern zunehmend Führungskräftekommunikation ins Blickfeld. Führungskräftekommunikation meint die Kommunikation zwischen der Leitung einer Organisation (in wissenschaftlichen Bibliotheken der Direktion) mit ihren Führungskräften (Abteilungsleitungen) oder die moderierte Kommunikation innerhalb des Kreises an Führungskräften.¹⁰⁴ Führungskräftekommunikation thematisiert komplexere und strategische Inhalte, deren Zusammenhänge bis dato unklar sind und

⁹⁹ Fingerle (2013, S. 137–138).

¹⁰⁰ Nagelsmeier-Linke (2004, S. 140–141), Neubauer (2004, S. 117).

¹⁰¹ Tröger (2014, S. 121–130).

¹⁰² Bailer & Scholze (2012, S. 81).

¹⁰³ Reimers & Sühl-Strohmenger (2014).

¹⁰⁴ Voß & Röttger (2014, S. 1141).

durch die Führungskräfte selbst hergestellt werden müssen.¹⁰⁵ Auch in Bibliotheken kann eine solche bewussteren Führungskräftekommunikation dazu beitragen, dass Ideen und Fähigkeiten von u. a. Direktion und Abteilungsleitern gebündelt und damit Strategien besser entwickelt und umgesetzt werden. Für Führungskräfte gibt es eine Liste von Fragen zur Berücksichtigung möglicher Probleme in Veränderungssituationen, die sich auch in Bibliotheken als hilfreich erweisen können.¹⁰⁶

Neben anderen Führungskräften und Mitarbeitenden sind weitere Kommunikationspartner der Bibliotheksführungskräfte Kunden, mögliche Geldgeber, Bibliotheksverbände, Bibliotheksgremien, Wissenschaftsorganisationen, Lieferanten, Kooperationspartner und Netzwerke (Konsortien) sowie die allgemeine Öffentlichkeit.¹⁰⁷ Daraus ergibt sich eine Vielfalt an unterschiedlichen Gesprächssituationen, die es als Führungskraft zu meistern gilt. Über den gekonnten und bewussten Einsatz des Führungsinstrumentariums und der Kommunikationsmethoden hinaus spielt dabei in meinen Augen der direkte zwischenmenschliche Umgang, wie er in der Kommunikationspsychologie von Friedemann Schulz von Thun thematisiert wird, eine wesentliche Rolle. Reinhard Sprenger formuliert das drastisch:

Instrumente spalten die Situation in einen Instrumentierenden [...] und einen Instrumentierten, den Mitarbeiter. Die Veränderungsrichtung ist damit klar definiert: Der „andere“ soll sich ändern. Mit Werkzeugen aber bearbeitet man nicht nur das zu Verändernde, sondern man hält es auch von sich fern. [...] Das daraus resultierende Verhältnis der Führungskraft zum Mitarbeiter ist nicht das der Begegnung, sondern der Trennung. Instrumente sind daher [...] Ersatz für Kontakt und Kommunikation auf Augenhöhe.¹⁰⁸

Missverständnisse in Kommunikationssituationen sind häufig Grund für Konflikte, ergebnislose Diskussionen und einen stockenden Informationsfluss und können damit auch den Erfolg von Vorhaben, das Erreichen von Zielen in wissenschaftlichen Bibliotheken nachhaltig verhindern. Deshalb soll am Ende der vorliegenden Ausführungen nochmals ausdrücklich auf den achtsamen Umgang mit der zwischenmenschlichen Ebene in Führungssituationen nicht nur in Bibliotheken hin-

¹⁰⁵ Voß & Röttger (2014, S. 1142).

¹⁰⁶ Wippermann (2011, S. 194–196).

¹⁰⁷ Fingerle (2013, S. 129).

¹⁰⁸ Sprenger (2001, S. 34).

gewiesen werden. Interessiertes Fragen und aufmerksames Zuhören bedürfen ebenso wie die Lenkung von Gesprächssituationen insgesamt Einfühlungsvermögen, Intuition und Fingerspitzengefühl.

Literatur

- Bailer, M. & Scholze, F. (2012). Aus dem Schützengraben nach Schätzen graben und nach den Sternen greifen. In D. Eberhardt (Hrsg.), *Like it – lead it – change it: Führung im Veränderungsprozess* (1. Aufl., S. 75–84). Berlin: Springer.
- Bartel, S. (2013). *1 × 1 der Kommunikation für Führungskräfte: Handlungsanleitungen, Praxisbeispiele, Tools* (1. Aufl.). Weinheim: Wiley-VCH Verlag.
- Bea, F. X. (2011). *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre* (10. überarbeitete und erweiterte Aufl.). Stuttgart: Fischer.
- Berger, W. (2014). *Die Kunst des klugen Fragens* (1. Aufl.). Berlin: Berlin Verlag.
- Besgen, N. (Hrsg.). (2012). *Handbuch Führungskräfte: Arbeits-, Gesellschafts- und Steuerrecht für Geschäftsführer, Vorstände und leitende Angestellte* (1. Aufl.). Köln: Verlag Dr. Otto Schmidt. (abgerufen am 12. 11. 2014).
- Blessin, B. & Wick, A. (2013). *Führen und führen lassen. Ansätze: Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung* (7. vollständig überarbeitete Aufl.). Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft.
- Brunner, A. (2013). *Die Kunst des Fragens* (4. Aufl.). München: Hanser.
- Dietel, B. & Müller-Bader, P. (1984). *Betriebswirtschaftliche Führungslehre: Grundlagen - Strategien – Modelle. Ein Entscheidungsorientierter Ansatz*. (E. Heinen, Hrsg.) (2. Aufl.). Wiesbaden: Verlag Dr. Th. Gabler.
- Dörffel, L. & Hinsin, U. E. (Hrsg.). (2009). *Führungskommunikation. Dialoge: Kommunikation im Wandel – Wandel in der Kommunikation* (1. Aufl.). Berlin: SCM c/o Prismus.
- Döring, T., Harmgardt, W., Lange, A. & Michaelsen, K. (2007). *Allgemeine BWL: Betriebswirtschaftliches Wissen für kaufmännische Berufe – Schritt für Schritt*. (J. R. Tiedtke, Hrsg.) (2. überarbeitete Aufl.). Wiesbaden: Verlag Dr. Th. Gabler.
- Fingerle, B. I. (2013). *Sich und andere führen: Wandel in Bibliotheken aktiv gestalten* (1. Aufl.). Berlin: De Gruyter Saur.
- Frankenberger, R. (2004). 8. Strategien zur Einführung organisatorischer Neuerungen. In R. Frankenberger & K. Haller (Hrsg.), *Die moderne Bibliothek: Ein Kompendium der Bibliotheksverwaltung* (1. Aufl., S. 158–165). München: K. G. Saur.
- Hobmaier, H., Altenthan, S., Betscher-Ott, S., Dirrigl, W., Gotthardt, W. & Ott, W. (2003). *Psychologie*. (H. Hobmaier, Hrsg.) (3. Aufl.). Troisdorf: Bildungsvlag EINS.
- Jefcoate, G. (2002). Defining the future: the Staatsbibliothek zu Berlin at the beginning of the twenty-first century. In T. Bürger & E. Henschke (Hrsg.), *Bibliotheken führen und entwickeln: Festschrift für Jürgen Hering zum 65. Geburtstag* (1. Aufl., S. 125–129). München: K. G. Saur.
- Kaehler, B. (2014). *Komplementäre Führung: Ein praxiserprobtes Modell der organisationalen Führung* (1. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Lührmann, T. (2006). *Führung, Interaktion und Identität: Die neuere Identitätstheorie als Beitrag zur Fundierung einer Interaktionstheorie der Führung* (1. Aufl.). Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Lux, C. (2002). Vision für ein Veränderungsmanagement einer Bibliothek: Die Zentral- und Landesbibliothek und der Schlossplatz in Berlin. In T. Bürger & E. Henschke (Hrsg.), *Bibliotheken führen und entwickeln: Festschrift für Jürgen Hering zum 65. Geburtstag* (1. Aufl., S. 136–143). München: K. G. Saur.
- Malik, F. (2007). *Management: das A und O des Handwerks* (2. aktualisierte Aufl., Bd. 1). Frankfurt: Campus-Verlag.
- Nagelsmeier-Linke, M. (2004). 6. Personalführung. In R. Frankenberger & K. Haller (Hrsg.), *Die moderne Bibliothek: Ein Kompendium der Bibliotheksverwaltung* (1. Aufl., S. 135–146). München: K. G. Saur.
- Neubauer, W. (2004). 5. Bibliotheksleitung: Aufgaben, Methoden und Strategien. In R. Frankenberger & K. Haller (Hrsg.), *Die moderne Bibliothek: Ein Kompendium der Bibliotheksverwaltung* (1. Aufl., S. 117–133). München: K. G. Saur.
- Nowak, J. R. & Macht, K. (1996). *Die Kunst des Fragens: Theorie und Praxis der Frage als didaktisches Steuerungsinstrument*. (K. Schröder, Hrsg.) (1. Aufl., Bd. 72). Augsburg: Dr. Wißner Verlag.
- Patrzek, A. (2003). *Fragekompetenz für Führungskräfte: Handbuch für wirksame Gespräche mit Mitarbeitern* (6. Aufl.). Leonberg: Rosenberger Fachverlag.
- Patrzek, A. (2008). *Wer das Sagen hat, sollte reden können: Effektive Gesprächstechniken – Handbuch für die Kommunikation von Fach- und Führungskräften* (1. Aufl.). Paderborn: Junfermann.
- Pinnow, D. F. (2005). *Führen: Worauf es wirklich ankommt* (1. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.

- Poll, R. (2004). 4. Bibliotheksmanagement. In R. Frankenberger & K. Haller (Hrsg.), *Die moderne Bibliothek: Ein Kompendium der Bibliotheksverwaltung* (1. Aufl.). München: K. G. Saur.
- Reimers, F. & Sühl-Strohmenger, W. (2014). Welche Angebote erwarten Wissenschaftler(innen) von der Hochschulbibliothek? Ergebnisse einer Befragung an der Albert-Ludwigs-Universität Freiburg. *b.i.t. online*, 17(5), 431–438.
- Rosner, S. (2002). *Gelungende Kommunikation* (2. verbesserte Aufl.). München: Rainer Hampp Verlag.
- Schulz von Thun, F. (1997). *Miteinander reden: 1 – Störungen und Klärungen, Allgemeine Psychologie der Kommunikation* (Bde. 1-4, Bd. 1). Reinbek: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Schulz von Thun, F. (2014a). *Miteinander reden: 1 – Störungen und Klärungen, Allgemeine Psychologie der Kommunikation* (Sonderausgabe Oktober 2014., Bde. 1-4, Bd. 1). Reinbek: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Schulz von Thun, F. (2014b). *Miteinander reden: 4 – Fragen und Antworten* (Sonderausgabe Oktober 2014., Bde. 1-4, Bd. 4). Reinbek: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Schulz von Thun, F., Ruppel, J. & Stratmann, R. (2000). *Miteinander reden: Kommunikationspsychologie für Führungskräfte* (1. Aufl.). Reinbek: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Seefeldt, J. & Syré, L. (2011). *Portale zu Vergangenheit und Zukunft – Bibliotheken in Deutschland* (4. Aufl.). Hildesheim: Georg Olms Verlag. http://www.goethe.de/z/pro/21-portale/portale_deutsch.pdf (abgerufen am 12. 11. 2014).
- Simon, W. (2004). *GABALs großer Methodenkoffer Grundlagen der Kommunikation* (1. Aufl.). Offenbach: GABAL Verlag.
- Simon, W. (2005). *GABALs großer Methodenkoffer Managementtechniken* (1. Aufl.). Offenbach: GABAL Verlag.
- Simon, W. (2006). *GABALs großer Methodenkoffer Führung und Zusammenarbeit* (1. Aufl.). Offenbach: GABAL Verlag.
- Sprenger, R. K. (2001). *Aufstand des Individuums: warum wir Führung komplett neu denken müssen* (2. Aufl.). Frankfurt: Campus Verlag.
- Steinsieck, A. (2013). Strategieentwicklung als Methode modernen Bibliotheksmanagements – ein internationaler Überblick. *Perspektive Bibliothek*, 2(2), 104–128.
- Torralba Roselló, F. (2007). *Die Kunst des Zuhörens* (1. Aufl.). München: C. H. Beck.
- Tröger, B. (2014). Personalführung in großen Bibliothekssystemen – Integration als Thema der Personalentwicklung an der Universität Münster. In K. Söllner & W. Sühl-Strohmenger (Hrsg.), *Handbuch Hochschulbibliothekssysteme: Leistungsfähige Informationsinfrastruktur für Wissenschaft und Studium* (1. Aufl., S. 121–130). Berlin: De Gruyter Saur.
- Voß, A. & Röttger, D. U. (2014). Führungskräftekommunikation: Herausforderungen und Umsetzung. In A. Zerfaß & M. Piwinger (Hrsg.), *Handbuch Unternehmenskommunikation* (1. Aufl., S. 1141–1159). Wiesbaden: Springer.
- Wippermann, F. (2011). *Führungsdialoge: Respekt zeigen und souverän führen* (Executive Edition.). Regensburg: Walhalla und Praetoria.
- Wunderer, R. (2006). *Führung und Zusammenarbeit eine unternehmerische Führungslehre* (6. überarbeitete Aufl.). Neuwied: Luchterhand.