

# Führungskräfte-Feedback

oder Wie gut ist mein Chef – Teil 2<sup>16</sup>

Petra Hätscher

Lieber Herr Franken, um es mal ganz klassisch zu beginnen: Hier stehe ich und kann nicht anders. Hier stehe ich und beginne mit einer Rede anlässlich Ihres 60. Geburtstages. Ich kann nicht anders – denn es ist natürlich eine Pflicht für die Stellvertreterin des leitenden Bibliotheksdirektors, diese Rede zu halten. Für mich ist es aber eher eine Ehre, ein Vergnügen und eine Selbstverständlichkeit, für Sie diese Rede halten zu dürfen, so dass es für mich völlig undenkbar gewesen wäre, es nicht zu tun, auch jenseits von formaler Pflicht und Verpflichtung. In Vorbereitung auf die Rede habe ich die letzten sieben Jahre Revue passieren lassen, die ich mittlerweile bei und mit Ihnen arbeite. Eine kleine Anmerkung vorab: Ich habe *nicht* Ihre Akte gelesen wie es sonst üblich sein muss bei derartigen Anlässen, sondern beschränke mich auf das Hörensagen und meine eigenen Eindrücke, Sie werden also einen sehr subjektiven Beitrag hören. Eine kleine Geschichte, die sich kürzlich zugetragen hat, möchte ich gern erzählen: Wir beide führten ein Gespräch mit einer Kommunikations-trainerin, die im Rahmen eines umfangreichen Seminars einen Tag zum Thema Kreativitätstechniken gestalten sollte. Nach der Abklärung der Inhalte kamen wir darauf zu sprechen, dass sich viele Betriebe nach wie vor schwer tun mit Arbeitstechniken, die außerhalb des direkt Verwertbaren liegen. Die Trainerin nannte dann eine für sie selber verblüffende Ausnahme: Militärs – sie nannte speziell hohe Militärs – würden häufig sehr offen und unbefangen mit solchen Kreativitäts-trainings umgehen. Sie führte das da-

rauf zurück, dass diese Menschen häufig ungewöhnliche Lösungen suchen müssen und nicht so sehr die Technik hinterfragen als vielmehr auf das Ergebnis schauen. Für alle, die es nicht wissen: Auch Sie sind militärisch vorgebildet.

Die Offenheit für Experimente und für Neuerungen ist vermutlich etwas, was vielen Menschen an Ihnen, Herr Franken, auffällt und was mir auf jeden Fall gefällt. Als ich mich hier beworben habe und zum Vorstellungsgespräch eingeladen wurde, hatte ich nur eine vage Vorstellung, was mich erwarten würde. Ich selber kam durchaus mit der Absicht, das Gespräch auch für mich als Test zu nutzen, ob ich wirklich von Berlin nach Konstanz gehen wollte. Dieser Tag hat mich restlos überzeugt. Nie hätte ich erwartet, in einer wissenschaftlichen Bibliothek ein Vorstellungsverfahren kennenzulernen, das mehrstufig und unter Beteiligung vieler Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Leitungsebene auswählt. Ich kannte ähnliche Modelle und Verfahren aus dem Bereich der öffentlichen Bibliotheken, aber trotz des viel beschworenen guten Rufes von Konstanz hätte ich das nicht erwartet. An diesem Tag habe ich die Bibliothek so kennen gelernt, wie Sie von Ihnen geprägt und geleitet wird: Fordernd, hinterfragend, durchaus anstrengend, immer freundlich im Ton und angenehm im Umgang. Nach diesem Tag war ich mir sicher, dass ich gern hier arbeiten wolle, Sie haben sich dann - Glück für mich - auch für mich entschieden.

Diese für mich ersten Eindrücke von Ihnen und der Bibliothek, die Sie leiten, haben sich – wieder Glück für mich – bestätigt und verstärkt. Ich erlebte und erlebe Sie als einen Direk-

tor, der offen ist für Experimente, Sie sind sachlich, humorvoll, immer konstruktiv und nach meiner Einschätzung nicht machtorientiert. Sie haben keine Angst davor, das Gesicht zu verlieren. Auch das war übrigens eine meiner ersten Wahrnehmungen von Ihnen während eines Bibliothekartages, bei dem Sie vorbehaltlos einen methodischen Fehler in irgendeiner Untersuchung zugegeben haben, aber inhaltlich und sachlich beim Thema geblieben sind. Diese Kombination hatte ich bei den öffentlichen Diskussionen in Fachkreisen noch nicht häufig erlebt. Sie sind offen für Experimente und Sie können beim Denken Grenzen überschreiten. Das muss ich fast noch extremer ausdrücken: Es macht Ihnen Spaß, beim Denken Grenzen zu überschreiten und dann die Realisierung dieser vermeintlichen “Spinnereien” in Angriff zu nehmen. Gerade das scheinbar Unmögliche reizt Sie, so dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sich immer wieder damit konfrontiert sehen, neue Wege denken und gehen zu müssen – nicht immer zu deren Vergnügen und Begeisterung. Diese Fähigkeit ist gepaart mit einem gewissen Starrsinn (irgend etwas Negatives muss doch auch kommen), gelegentlich haben wir alle etwas Mühe, Ihnen Ideen auch wieder ausreden zu können. Ich habe gelernt, mit meinen spontanen Reaktionen auf Ihre Ideen vorsichtig zu sein, meistens haben Sie Recht behalten mit Ihren Einschätzungen, ich und wir sind häufig das Korrektiv, um die Ideen handhabbar zu machen. Eines der besten Beispiele dafür ist die Einführung der 24-Stunden-Öffnung. Ich wage die Behauptung, dass fast alle im Haus die Aktivitäten skeptisch verfolgt haben, da die Ausweitung der Öffnungszei-

16 Rede anlässlich des 60. Geburtstages von Dr. Klaus Franken. Der Titel bezieht sich auf einen Artikel über die Durchführung eines Führungskräfte-Feedbacks in der Bibliothek der Universität Konstanz in *Bibliothek aktuell*, H.79/1999, S. 20/21

ten das letzte war, was auf unserer realen und geistigen To-Do-Liste stand. Da es aber auch nicht schadete, war es das Experiment wert – und siehe da, der Erfolg war und ist durchschlagend.

Viele solcher Dinge haben Sie bewegt in den vielen Jahren Ihrer bisherigen Berufstätigkeit: Reorganisation der Arbeitsstrukturen innerhalb der Bibliothek, Mitentwicklung, -einführung und Durchsetzung des Dokumentlieferdienstes Subito national, international und in der Universität (Sie firmierten schon als Subito-Franken in der Bibliothekswelt), Umsetzung des Erweiterungsbaus der Bibliothek, die schon erwähnte 24-Stunden-Bibliothek. Dies sind nur einige der Aktivitäten der letzten Jahre, die exemplarisch für Ihr Engagement und Ihre Leistungen stehen. Ich möchte damit noch auf eine letzte und wichtige Eigenschaft kommen, die Sie haben und stets ein-

setzen: Sie sind pflichtbewusst im besten Sinne. Sie selber sagten des öfteren, dass Sie von sich erwarten, Ihre Arbeit gut zu tun, und das ebenso von anderen erwarten. Pflichtbewusst heißt, dass Sie Ihre Arbeit einfach erledigen, ohne darüber zu lamentieren oder in Resignation zu verfallen, auch unter schwierigen Rahmenbedingungen. Dinge, die Sie nicht ändern können, nehmen Sie als gegeben an, Dinge, die Sie ändern wollen, gehen Sie an. Pflichtbewusstsein heißt auch, für die Bibliothek und die Belange der dort arbeitenden Menschen immer eine offenes Ohr und eine offene Tür zu haben. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter konnten und können jederzeit mit ihren Anliegen zu Ihnen kommen, sie kennen nach wie vor die Strukturen und die Personen, die diese Bibliothek mit Ihnen zu dem machen, was sie ist. Sie haben häufig zum Ausdruck gebracht, dass Sie wenig davon halten, nur noch die sogenannten

“übergeordneten” Themen des Bibliothekswesens zu kennen und sich mit den Details des Alltags nicht mehr zu beschäftigen. Ihre Ideen und Ihr Pflichtbewusstsein verbinden sich in der Bodenhaftung der Arbeit in der Bibliothek und in dem Weiterdenken von Möglichkeiten trefflich zu phantasievollen, pragmatischen, bedarfsorientierten Neuerungen.

Ich habe viel von Ihnen gelernt in den letzten sieben Jahren, fachlich ebenso wie sozial und menschlich. Ich freue mich immer wieder, dass ich hier in der Bibliothek und mit Ihnen arbeiten kann. Insofern ergibt sich die Antwort auf die Frage meines Titels (“Wie gut ist mein Chef?”) wohl von allein.

Lieber Herr Franken, ich gratuliere Ihnen ganz herzlich zum 60. Geburtstag und wünsche Ihnen noch viele Gute Ideen in den nächsten Jahren! Ich wünsche Ihnen Gesundheit und viel Spaß bei der Arbeit mit allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Bibliothek.

## Lieber Klaus Franken

Anfang Juli 2003

Joachim Stoltzenburg

**E**s mag Dir so gehen wie mir: wir können beide nicht glauben, dass Du in diesem Jahr, am 1. Oktober, Dein sechzigstes Lebensjahr vollendest. In Zahlen: 60 Jahre! Und dabei ist Dir doch gar nicht anzusehen, dass Du heute älter sein sollst, als damals, als wir uns 1980 zum ersten Mal sahen. Um in *Deiner Weise* zu sprechen fahre ich fort: es sei denn, dass *mir* Umstände (mein Alter) und Gefühle (der Zuneigung) vorgaukeln, Du seiest bis heute so jung geblieben wie Du damals warst. Denn das ist eines Deiner Kennzeichen, dass Du in der Regel Dein Urteil, noch bevor Du es aussprichst, überprüfst. Nicht ob Dein Gesprächspartner sich irre, sondern ob Du selbst Dich irrst! Sicher ist, dass Du mit Deinem, an den Schläfen vielleicht doch ein wenig angegrauten Kopf noch ge-

nau so quicklebendig bist wie vor beinahe einem Vierteljahrhundert. Ich und wir alle erleben Dich als einen in dieser Zeit nicht veränderten, wenn auch durch Lebenserfahrungen gereiften Mann. Und da wir in einer Periode von Reformen leben, von denen keiner weiß, wann welche beschlossen oder gar wirksam werden, könntest Du für sie doch ein Merkpunkt sein, dass die Ruhestandszeit Ltd. Bibliotheksdirektoren von 65 zumindest auf 70 Jahre verschoben wird. Das käme dann unserer Bibliothek zugute! Erinnerst Du noch den Anfang? Ich hatte, als Dein Vorgänger Ullrich Ott uns 1979 verlassen hatte, um sein neues Amt als Chef der Universitätsbibliothek Trier anzutreten, diese Stelle auf verwegene Weise ausgeschrieben. In jener Zeit hatten wir den „Aufgabenwechsel“ zum leitenden Prinzip unserer Personalentwicklung gemacht. Ich übertrug es kurzer Hand auch auf die ausgeschriebene Stelle

meines Stellvertreters und bat Dich, wie auch andere Bewerber, mir zu schreiben, wie Du Dir Deine Aufgabe bei uns vorstelltest. Drei andere Bewerber, ich weiß nicht welcher Kinderstube, ließen seit diesem Tage kein Sterbenswörtchen mehr von sich hören! Aber Du schicktest mir einen drei Seiten langen Brief.

Du warst damals in der Zentralbibliothek der Universität Mannheim tätig. Eine Deiner Aufgaben war, die Funktionen der Zentralbibliothek und zehn Fakultäts- und Fachbereichsbibliotheken zu einem Ganzen zu koordinieren. Die aber waren de facto als eine Art autonomer Bibliothekseinheiten nicht koordinierbar. In Deiner unerschrockenen, fairen, klaren und knappen, kohärenten und transparenten Diktion schildertest Du mir Deine Situation und Deine Zustimmung zu den Grundelementen der Konstanzer Bibliothek, einschließlich des „Arbeitsplatzwechsels“. Für dergleichen