

# Wie gut ist mein Chef?

Petra Hätscher

Eigentlich sollte man erwarten, dass solche Ideen in Konstanz durch Fasnacht angeregt werden, da aber in der Bibliothek immer alles anders ist, standen in diesem Fall die Weihnachtsfeiern Pate. Nachdem ich bei der ersten gemeinsamen Weihnachtsfeier dem Kollegium überraschenderweise den Beweis erbringen mußte, gemeinsam mit Herrn Franken zu zeigen, dass wir "drei" und "vier" auseinanderhalten können sowie den Unterschied zwischen Franken, Hätscher, Kirchgäßner und Lehmler (alphabetisch!) und ich bei der zweiten gemeinsamen Feier im vergangenen Jahr mit drei verborgenen Herren konfrontiert wurde, deren Qualitäten von mir zu beurteilen waren, wurde die Idee geboren, diese "Beurteilung" auch im wirklichen Leben durchzuführen. (Ehrlicherweise muß ich zugeben, dass die Idee schon vor der letzten Weihnachtsfeier entstanden ist, aber dann wäre meine schöne Einleitung hin.)

Also worum geht es eigentlich Es geht um die Beurteilung von Vorgesetzten, um die Beurteilung von unten nach oben oder - für die Vorgesetzten positiv ausgedrückt - um ein Führungskräfte-Feedback. Diejenigen unter den Leser/innen, die meine Ziele aufmerksam gelesen und überprüft haben, werden festgestellt haben, dass dieses Thema in den vergangenen zwei Jahren aufgetaucht ist. Im Jahr 199 habe ich es nicht realisieren können, doch im Jahr 1998 haben wir den ersten Versuch gestartet.

Nochmal: Worum geht es In der Regel werden Beurteilungen und auch Mitarbeitergespräche hierarchisch von oben nach unten geführt, die Vorgesetzten beurteilen die unterstellten Mitarbeiter/innen, eventuell werden im Gespräch auch bestimmte Anforderungen genannt, die die Mitarbeiter/innen an die Vorgesetzten

haben, aber das bleibt eher zufällig. Beim Führungskräfte-Feedback werden die Rollen umgedreht: Die direkt unterstellten Mitarbeiter/innen beurteilen ihre Vorgesetzten, und zwar im Hinblick auf ihre Führungsqualitäten, nicht im Hinblick auf ihre Sachkompetenz. Das Verfahren hat zum Ziel, den Vorgesetzten ein "Feedback" auf ihr tägliches Verhalten zu geben. Meistens wird Kritik an Vorgesetzten eher unter gleichgestellten Kolleg/innen ausgetauscht ("Was der/die sich da wieder geleistet hat! Völlig unklare Anweisungen ohne Konzept, und wenn s schief geht, bin ich wieder schuld"), die Kritisierten erfahren nur indirekt oder durch ein gutes Gespür für Atmosphäre davon. Da Vorgesetzte auch nur Menschen sind, sind sie wie alle anderen auf Verbesserungsvorschläge, Kritik und Bestätigung angewiesen, und eben auch das nicht nur in fachlicher Hinsicht, sondern auch bezüglich des Führungsverhaltens. So eine Rückkoppelung kann unter gleichgestellten Kolleg/innen als Korrektiv erfolgen, aber auch das ist häufig eher eine zufällige Methode und erfolgt nicht systematisch. Eine Nebenbemerkung: Die Weiterbildungen der Sachgebietsleiter/innen können - neben anderen Effekten - auch zu diesem kollegialen Austausch führen.

Der Vorschlag, ein Führungskräfte-Feedback auszuprobieren, um selber Erfahrungen damit zu machen, wurde von der "Vierer-Gruppe" Fr, Hät, Kg und Le (s. o.) positiv angenommen. Eigentlich waren es ja nur drei, denn ich war schon überzeugt von der Methode, da ich sie schon praktisch angewandt hatte. Voraussetzung für ein solches Feedback ist die Bereitschaft aller Teilnehmenden, derjenigen, die ein Feedback erhalten als auch derjenigen, die es geben sollen. Wir waren uns also einig, es auszuprobieren zu wollen. Ich habe einen Fragebogen vorbereitet, der Fragen zu Verhaltensweisen bei der Zielsetzung, der Planung, der Ideensuche,

bei Entscheidungsprozessen usw. enthält. Diese Fragen werden von allen Teilnehmer/innen beantwortet. Der/die Vorgesetzte beantwortet die Fragen so, wie er/sie denkt, dass er/sie sich in der beschriebenen Situation verhält, nicht, wie man sich verhalten sollte. Ehrlichkeit ist gefragt! Die beteiligten Mitarbeiter/innen beantworten dieselben Fragen im Hinblick auf ihre/n Vorgesetzte/n. Die Auswertung erfolgt dann gemeinsam. Alle tragen ihre Ergebnisse schematisiert zusammen, wobei die Zuordnung zu bestimmten Führungsstilen erfolgt. Das wichtige an dem Ergebnis ist aber nicht in erster Linie die Zuordnung nach dem Motto: Was haben wir doch für einen autoritären, kooperativen oder sonstwie gearteten Chef, sondern das Gespräch über das Zustandekommen des Ergebnisses. Bestimmte Merkmale, die einzelnen Teilnehmer/innen besonders auffallen oder wichtig sind, werden benannt. Vor allem hat der/die Vorgesetzte die Chance, Fragen zu stellen und Erläuterungen für bestimmte Einschätzungen zu erhalten. Nur dadurch entsteht die Chance, sein eigenes Verhalten zu reflektieren und sich bewußt zu machen, im Idealfall sogar verändern zu können.

Sehr wichtig bei dem Verfahren ist Freiwilligkeit, Fairness im Umgang miteinander und Vertraulichkeit. Deshalb wird hier selbstverständlich nichts zu lesen sein über die Ergebnisse, die Fr, Hät, Kg und Le miteinander erarbeitet haben. Aber ich kann für mich sagen, dass es hilfreich ist, mein eigenes Verhalten reflektiert zu bekommen und darüber im fairen Austausch reden zu können.

Eines meiner Ziele für 1998 ist erreicht: Ich habe das Führungskräfte-Feedback bekannt gemacht und in der Bibliothek eingeführt. Alle weiteren Schritte, die folgen könnten, basieren auf der Initiative und Freiwilligkeit potentieller Teilnehmer/innen. Und ich möchte nochmal

betonen, dass die Freiwilligkeit notwendig ist sowie das gegenseitige Vertrauen, dass man sich nicht "in die Pfanne haut".

Eine Ergänzung bleibt noch: Das Verfahren funktioniert am besten in einer Gruppe, also ein vorgesetzter

Mensch und mehrere direkt unterstellte. Es wird schwierig bei einer 1:1-Konstellation und es funktioniert schlecht bis gar nicht bei entweder zu großen Gruppen oder über mehrere Hierarchieebenen hinweg. Es könnten nicht alle Beschäftigten mit diesem Verfahren den Direktor

beurteilen, um ein Extrembeispiel zu nennen, sondern nur den/die jeweils direkt Vorgesetzte/n. Und es funktioniert nur, wenn die Stellung schwerpunktmäßig Führungsaufgaben beinhaltet, denn die rein fachliche Kompetenz wird nicht beurteilt.

## Private Spender und Sponsoren fördern den Bibliotheksbestand

### Adalbert Kirchgäßner

Schon immer ist Geschenk und Tausch ein wesentlicher Erwerbsszweig jeder Bibliothek. Die Geschenkerwerbung speist sich aus unterschiedlichsten Quellen. Der Bibliothek der Universität Konstanz werden jährlich etwa .000 Einzelgeschenke überlassen, teilweise angefordert, teilweise unaufgefordert. Geht man von einem normalen Durchschnittspreis aus, der bei Kauf aufzuwenden wäre, entspricht dies einer Größenordnung von DM 00.000 an eingesparten Erwerbungsmiteln.

Weiter gibt es immer wieder größere Schenkungen von Büchersammlungen, oft aus Nachlässen. Büchersammlungen enthalten auch Dubletten, die nicht in den Bibliotheksbestand übernommen werden. Diese Schenkungen sind für die Bibliothek umso bedeutender, je mehr nicht vorhandene Bücher und Zeitschriften sie enthalten. Die letzte größere Schenkung dieser Art war eine orientalistische Privatbibliothek von Professor Geyer aus Tübingen mit etwa 1 00 Bänden, von denen durch die hochspezielle Zusammensetzung des Bestandes ein großer Teil in unserer Bibliothek nicht vorhanden war.

Zu dieser Gruppe der Geschenkerwerbungen gehören auch Zeitschriften, die Benutzer privat kaufen und der Bibliothek regelmäßig zur Verfügung stellen. Früher waren es drei, heute sind es zwei Abonnements, die die Bibliothek auf diese Weise den Benutzern zur Verfügung stellen kann, ohne sie bezahlen zu müssen.

Eine ganz andere Qualität hat es, wenn Einzelpersonen oder Institutionen bereit sind, teure, repräsentative Einzelobjekte zu finanzieren oder mitzufinanzieren. Auf diese Weise war es der Bibliothek möglich, 199 ein Faksimile der Sächsischen Weltchronik und in den Jahren zuvor folgende Werke zu erwerben:

198 eine Konstanzer Handschrift. Sie steht unter Signatur H /1 und enthält folgende Werke:

Aegidius (Romanus): De regimine principum. Abschrift beendet in Konstanz am Tag des hl. Pelagius ( 8. Aug.) 1 1 . - Konstanz 1 1 . - 1 Bl.

Ethica Nicomachea / Aristoteles. Lat. Übersetzung von Robert Grosseteste.

- Rhetorica / Aristoteles. Lat. Übersetzung von Wilhelm von Moerbeke.-

199 eine Flugschrift. Diese steht unter der Signatur R 9 /19 und enthält:

Geistlicher Bluthandel Johannis Hußz: zu ostentz verbrannt Anno Domini M. . V. am sechsten tag Julij. Mit gegen vergleichung göttlicher schriftt, vnd Bapstlicher sätzen. Straßburg : Johann Schott , 1 . - Bl. : 8 Holzschnitt-Ill.

Dies sind Objekte, die für die Bibliothek und ihre Benutzer von Bedeutung sind, wegen der hohen Einzelpreise aber nicht aus dem normalen Literaturretat bezahlt werden können.

Geschenkerwerbungen dieser Art sind in Bibliotheken schon seit Jahrzehnten üblich. Seit einiger Zeit bemühen sich auch Bibliotheken, mögliche Geldgeber als Sponsoren zu werben. Sponsoren geben normalerweise dann Geld, wenn dieses so eingesetzt wird, daß für Dritte erkennbar ist, wer die Mittel zur Verfügung gestellt hat. Sponsoren wollen damit einen Werbeeffect für ihre eigenen Zwecke - meist ihre Fima - erreichen. Um Sponsoren zu gewinnen, ist es deshalb erforderlich, mit ihnen gemeinsam die Objekte zu bestimmen, deren Finanzierung den Bibliotheksetat entlastet und einen guten Werbeeffect