

# Interview mit Herrn Kirchgäßner

## Adalbert Kirchgäßner

20

**BA:** Sie haben fast 30 Jahre Ihres Berufslebens an der UB Konstanz verbracht. Gab es davor noch ein anderes Berufsleben? Wie sah dieses aus?

**Adalbert Kirchgäßner:** Zuvor war ich wissenschaftlicher Angestellter und Leiter der Fakultätsbibliothek Betriebswirtschaftslehre in Mannheim, einer Bibliothek mit 3 festangestellten Mitarbeiterinnen und zwischen 20 bis 30 Hilfskräften. Wir hatten damals schon großzügige Öffnungszeiten von morgens 8 Uhr bis abends 10 Uhr. In dieser Bibliothek machte ich auch meine ersten Umzugserfahrungen. Wir haben die Bibliothek ausgebaut und aus zwei halben Stockwerken auf zweieinhalb Stockwerke erweitert. Mittlerweile ist sie wieder umgebaut, vergrößert und modernisiert worden.

**BA:** Wie kamen Sie dann wieder nach Konstanz?

**Adalbert Kirchgäßner:** Ich bin gebürtiger Konstanzer und war durch Zufall nach Mannheim in die Bibliothek geraten. Ich hatte gerade mein Examen gemacht und war auf der Suche nach einer Finanzierungsmöglichkeit für die Promotion. Zu der Zeit war ich geprüfte Hilfskraft in der Fakultätsbibliothek für Betriebswirtschaftslehre und der damalige Bibliotheksleiter bekam überraschend eine Referendarstelle in Radolfzell. Er brauchte dringend einen Nachfolger und fragte mich, ob ich mir das vorstellen könnte. Ich hatte mir das bis dahin nicht vorgestellt, aber die Aussicht für 3 bis 5 Jahre eine befristete Stelle zu haben, in der Zeit die Bibliothek zu leiten und promovieren zu können, war attraktiv.

**BA:** Das heißt, vorher haben Sie keinen Gedanken an eine Bibliothekskarriere verschwendet?

**Adalbert Kirchgäßner:** Nein, gar nicht. – Etwa ein Jahr vor Auslaufen des Vertrages hat mir der Mannheimer Bibliotheksleiter angeboten, ich könne die Stelle wieder bekommen, wenn ich das Bibliotheksreferendariat machen würde. Das war interessant, nachdem ich die Arbeit kennen gelernt hatte. Dieses Angebot habe ich angenommen.



Das Referendariat war im Herbst 1982 beendet und dann kam für mich eigentlich die schönste Zeit, ich war nämlich 3 Monate lang arbeitslos mit einer sicheren Stellenzusage und einer Arbeitsamtsfinanzierung. Wegen einer vom Land verhängten Stellenbesetzungssperre konnte ich statt am 1. Oktober erst am 1. Januar beginnen. Als Familienvater mit 2 ½ Kindern ein viertel Jahr bezahlte Freizeit zu erhalten, ist unschlagbar.

In der Zeit wurde in Konstanz die Erwerbungsleitung ausgeschrieben. Ich habe Herrn Franken angerufen, den ich von Mannheim kannte, und gefragt, ob ich als Berufsanfänger überhaupt eine Chance hätte. Er meinte nur lapidar, wie Herr Franken ist: „Wer sich nicht bewirbt, hat keine Chance.“ Daraufhin habe ich eine Bewerbung abgeschickt und wurde eingeladen. Dies habe ich zunächst meinem Mannheimer Chef nicht mitgeteilt, weil ich erst warten wollte, bis ich meine Anstellung hatte. Ende Februar war dann der Termin für das Vorstellungsgespräch. Einen Tag vorher habe ich meinen Chef informiert. Er meinte: Er wünsche mir eine gute Reise aber keinen Erfolg!

**BA:** Eigentlich ja ein Kompliment für Sie, da er Sie ja offensichtlich gerne behalten hätte!

**Adalbert Kirchgäßner:** Nein, er hatte nur panische Angst vor Veränderungen. Er hat mir später erklärt,

er hätte jetzt jemanden eingestellt, der bestimmt nicht mehr weggeht. Derjenige sitzt auch noch heute an dieser Stelle.

Ich bin dann nach Konstanz gefahren und es war ein interessantes Bewerbungsgespräch. Ich war als Letzter dran, weil ich gesagt hatte, dass ich in Konstanz übernachtete. Herr Stoltzenburg meinte zu mir, das Gespräch würde etwa eine halbe bis eine Stunde dauern, daraus wurden aber über 2 Stunden. Herr Allweiss musste so lange warten, weil er mich durch die Bibliothek führen sollte. Er hatte an diesem Abend noch einen Termin, den er dann platzen lassen musste.

Ich bin wieder nach Mannheim gefahren und wartete ab bis zum 16. März.

Das war für mich ein bemerkenswerter Tag: Ich fuhr ins Krankenhaus und habe meine Frau mit unserem dritten Kind abgeholt. Als wir nach Hause kamen stand auf der Treppe das Paket mit der gedruckten Dissertation und beim Öffnen der Türe klingelte das Telefon. Herr Stoltzenburg war am Apparat, und teilte mir die Zusage mit. So kam ich nach Konstanz.

**BA:** In Konstanz fingen Sie gleich als Erwerbungsleiter an? Sie haben nicht rotieren müssen?

**Adalbert Kirchgäßner:** Ich habe nicht rotieren müssen, aber meine Aufgabe in Konstanz hat sich in den 29 Jahren immer wieder verändert. Ich habe die Erwerbungsabteilung übernommen mit dem Auftrag, die Erwerbung und die Katalogisierung zusammen zu legen.

**BA:** Was im Haus zunächst für viel Unruhe gesorgt hat?

**Adalbert Kirchgäßner:** Ja, doch dazu später. Konstanz war eine der ersten Einrichtungen, die „integriert gearbeitet“ hat. Und wir hatten in den nächsten 10 bis 15 Jahren permanent Besuch von „Anderen“, die wissen wollten, wie wir das gemacht haben. Von diesen Besuchern haben wir sehr profitiert, weil die Besucher permanent hinterfragt haben, warum wir das so organisiert haben und nicht anders. Dadurch habe ich viel gelernt.

**BA:** Warum wurde es so gemacht. Welche Überlegungen steckten dahinter?

**Adalbert Kirchgäßner:** Die Überlegung von Stoltzenburg war: Wir arbeiten mit EDV. Im Jahr davor wurde die Erwerbung auf Bestellkatalogisierung

umgestellt. Es gibt einen Katalog, in dem auch die Erwerbung läuft, und es hat keinen Sinn, dass man dieselbe Titelaufnahme mehrmals anfasst. Also eine logische Konsequenz der Automatisierung. In Konstanz wurden immer der Arbeitsvorgang und die Technik aufeinander angepasst und es wurde nicht, wie in anderen Bibliotheken, versucht, die EDV so einzusetzen, dass man die Arbeitsvorgänge nicht verändern muss.

**BA:** Wie waren die Reaktionen aus dem Haus?

**Adalbert Kirchgäßner:** Vorausgegangen war, dass in der Katalogisierung bereits die Datenerfassung und die Titelvorbereitung zusammen gelegt wurden. Es war ursprünglich so, dass Titelvorbereitung die Arbeit des Diplombibliothekars war, die Daten dann von Datentypistinnen erfaßt wurden. Die Codes wurden in das Buch reingeschrieben und die Titelaufnahme so vorbereitet. Dann ging das Buch in die Datenerfassung. Dort haben Datentypistinnen diese Daten in Lochstreifen umgesetzt. Diese Lochstreifen wurden dann zur AEG getragen und dort wurden sie eingelesen. Als ich kam, war die Datenerfassung auf Bildschirmfassung umgestellt. In der Folge wurden die Titelaufnahmen von den Katalogisierern selbst erfaßt. Diese Umstellung war für die Mitarbeiterinnen nicht einfach, da die Datenerfassung zuvor nicht zu den Aufgaben des Diplombibliothekars gehörte.

**BA:** Aber das war ja dann auch schwierig, weil verschiedene Vergütungen und Ausbildungsniveaus dahinter steckten. Alle dann in eine Abteilung zu stecken und dieselbe Arbeit machen zu lassen, stelle ich mir nicht einfach vor.

**Adalbert Kirchgäßner:** Darauf hat die Bibliotheksleitung reagiert. Bei der Teambildung erhielten die betroffenen Mitarbeiterinnen die Zusage, dass jeder durch innerbetriebliche Weiterbildung in die Stufe der Diplombibliothekare aufsteigen kann. Diese innerbetriebliche Weiterbildung in verschiedenen Arbeitsbereichen war ebenfalls ein Teil der Rotation. Innerbetriebliches Trainee-Programm nennt man das heute. Stoltzenburg hat diese Aufstiegsmöglichkeit allen in der Erwerbung und Katalogisierung Beschäftigten angeboten. Mit der Zeit haben das auch alle erreicht. Auch in den folgenden Jahren ermöglichten wir geeigneten Personen mit geeigneter Fortbildung den Aufstieg vom mittleren in den gehobenen Dienst.

Zur Vorbereitung der Teambildung haben wir eine Arbeitsgruppe gebildet: die Direktoren, die beiden Abteilungsleitern, Herr Bösing und ich und die bei-

den Sachgebietsleiterinnen (insgesamt 6 Personen), die die Integration durch Planung, Diskussion der Probleme und Besprechungen mit den Abteilungen vorbereitet hat. Auch der damalige Personalratsvorsitzende, Herr Beckmann, hat sich stark eingemischt – durchaus positiv. Durch die lange Vorlaufzeit haben wir erreicht, dass, als die neue Organisationsstruktur eingeführt wurde, eigentlich die Luft raus war. Alle Betroffenen hatten mitdiskutiert und vieles haben wir so gemacht, wie es vorgeschlagen wurde. Wir hatten ein Probeteam, also je zwei Mitarbeiter aus der Erwerbung und Katalogisierung wurden zusammengesetzt. Gleichzeitig haben wir immer wieder Leute aus der Erwerbung in die Katalogisierung gesetzt und umgekehrt. Ab 1984 hatten wir dann den ersten Jahrgang von Berufsanfängerinnen mit Frau Rautenberg, Frau Göttker und Frau Härle, die die dreijährige Rotation durchlaufen haben. Bestandteil waren die Abteilungen Team mit Erwerbung und Katalogisierung, Zeitschriftenstelle, Auskunft, Fernleihe und Standort. Seitdem werden alle Mitarbeiterinnen des gehobenen Dienstes in dieser umfassenden Form eingearbeitet. Das führt auf der einen Seite dazu, dass die neuen Mitarbeiterinnen das Haus kennen lernen und sie in der Folge flexibler einsetzbar sind. Der Ansatzpunkt ist, dass derjenige, der in einer Datenbank arbeitet, wissen muss, was mit einer Bestellung passiert, wenn er etwas falsch macht. Damals hatte die Bibliothek noch mehrere Datenbanken, zum Teil bis zu sieben Arbeitsinstrumente, die aufeinander aufsetzten und parallel betrieben werden mussten. Damals konnte man schon mal einen Fehler machen, der nicht überall angekommen ist. Heute kommt jeder Fehler überall an. Diese erste große Umstrukturierung war eine große Herausforderung. Und seitdem haben wir die Organisation ständig den sich verändernden Anforderungen angepaßt. Immer wenn es sich einigermaßen gesetzt hatte, kam die nächste Änderung.

Das Schwierigste war die personelle Zusammensetzung. Bei der Zusammenlegung von Erwerbung und Katalogisierung haben wir mit einem unheimlich hohen Aufwand erst alle Sachprobleme gelöst und erst dann die Personalzusammensetzung besprochen. Als bekannt wurde, wer mit wem zusammenarbeiten sollte, waren viele Sachprobleme auf einmal keine Sachprobleme mehr. Daher haben wir bei der Standortintegration zuerst die Personalzusammensetzung bekannt gegeben. Danach waren die echten Sachprobleme einfacher zu lösen. Um die Probleme aufzuarbeiten, die die Beschäftigten mit der Umstrukturierung hatten, wurde eine Diplomarbeit geschrieben. Die Studentin führte Mitarbeiterbefragungen durch, um die Erfahrungen mit der Integration und der

neuen Arbeitsstruktur zu erheben. Auf dem Ergebnis dieser Arbeit aufbauend wurde vom Betreuer der Diplomarbeit ein 2-tägiger Workshop durchgeführt und die Probleme, die durch die Befragung auf den Tisch kamen, wurden offen diskutiert. In den folgenden Jahren haben wir immer wieder extern moderierte Workshops durchgeführt haben, da es immer hilfreich ist, Probleme unter neutraler Betreuung zu diskutieren.

Die Veränderungen gingen bis jetzt weiter. Ich habe den Eindruck, dass wir in der Zeit, seit wir durch Asbest lahmgelegt wurden, im Arbeitsablauf und in der Organisation mehr verändert haben als in den 3 Jahren davor.

**BA:** Inwiefern?

**Adalbert Kirchgäßner:** Nichts Großes. Lauter kleine Veränderungen und Anpassungen bei den Arbeitsabläufen – zum Teil auch durch die Asbestfolgen bedingt. Diese Veränderungen fallen nicht mehr so sehr auf, weil die meisten sich über Veränderungen nicht mehr aufregen, sondern sie einfach mitmachen und zum Teil selbst initiieren. Was wir im letzten halben Jahr an Veränderungen vorgenommen haben, hätte vor 20 Jahren große Emotionen hervorgerufen.

**BA:** Nun gut, man wird hier schon zu Veränderungstoleranz erzogen. Auf der anderen Seite darf man sich aber eben auch selber verändern, wenn man das gerne möchte.

**Adalbert Kirchgäßner:** Es ist immer eine schwierige Aufgabe, die Mitarbeiter so einzusetzen, dass sie möglichst das machen können was ihnen Spaß macht und das es für den Betrieb eine möglichst günstige Zusammensetzung ist. Ganz ideal bekommt man das nie hin. Eine Mischung aus beiden Bedürfnissen so hinzubekommen, dass die Mitarbeiterinnen gut miteinander arbeiten und ihren Wünschen entsprechend eingesetzt werden, ist eigentlich die Quadratur des Kreises. Das halbwegs hinzubekommen ist eine Kernaufgabe. Man wird nie alle Wünsche erfüllen können und auch nie alle Wünsche gleich erfüllen können, aber Wünsche, die man nicht kennt, kann man nicht erfüllen. Das heißt, die Mitarbeiter müssen auch sagen, was sie wollen. Auch dann, wenn es unter Umständen Jahre dauert, bis Wünsche erfüllt werden können.

**BA:** Sie haben ja das Fachgebiet Theologie übernommen, obwohl Sie Betriebswirtschaftslehre und Mathematik studiert haben. Warum eigentlich?

**Adalbert Kirchgäßner:** Weil mich das schon immer interessiert und ich mich damit seit meiner Jugend beschäftige, auch heute noch.

**BA:** War das ein Wunsch von Ihnen?

**Adalbert Kirchgäßner:** Das Fach wurde mir angeboten, als wegen Personalwechsel die Fächer neu verteilt werden mussten. Als Laientheologe habe ich das Fachreferat, auch mit Hilfe meiner Kollegen aus Freiburg, glaube ich, ganz gut bearbeitet. Ich bin auch familiär theologisch vorbelastet. Theologie interessiert mich und ich beschäftige mich auch außerhalb der Bibliothek damit. Theologie ist einfach eine spannende Geschichte.

**BA:** Nun noch ein paar Standardfragen, die wir immer stellen. Nennen Sie ein Ereignis hier an der Bibliothek, an das Sie sich gern bzw. ungern erinnern!

**Adalbert Kirchgäßner:** Es gibt unangenehme Dinge, aber es heißt nicht, dass ich mich ungern daran erinnere, weil es zum Teil mir geholfen hat eine Menge zu lernen. Ein signifikantes Beispiel ist: In den ersten Monaten hatte ich den Eindruck, dass eine Mitarbeiterin nicht gerade intensiv arbeitet. Ich habe das auf eine nicht sehr nette Art vermutlich öffentlich oder halb öffentlich geäußert. Das landete beim Chef. Darauf hat Herr Stoltzenburg mir gesagt: Das Sinnvollste was sie machen können ist, Sie entschuldigen sich vor der Abteilung dafür. Damit war das erledigt. Insofern eine unangenehme Situation für mich aber heute keine unangenehme Erinnerung.

**BA:** ... und ein Ereignis an das Sie sich gerne erinnern?

**Adalbert Kirchgäßner:** Also die Arbeit hier hat jetzt fast 30 Jahre lang Spaß gemacht. Da ist es sehr schwer ein Ereignis herauszugreifen.

**BA:** Am meisten vermissen werde ich ...

**Adalbert Kirchgäßner:** Ich werde sicherlich einiges vermissen was man so gewohnt ist. Aber Gewohnheiten verändern sich. Hier in der Bibliothek werde ich ständig angesprochen und gebraucht. Das wird sich verändern. Ob ich es vermissen werde, weiß ich nicht, denn ich habe genügend Anderes, das mich interessiert und wozu ich seit Jahren nicht gekommen bin. Die tägliche Ansprache, die tägliche Herausforderung wird eine Andere sein. Deshalb kann ich es schlecht einschätzen, wie es sich verändern wird. Dass es sich verändert, ist aber klar.

**BA:** Was für Pläne haben Sie für Ihren Ruhestand?

**Adalbert Kirchgäßner:** Viel zu viele! Also kurzfristige Pläne sind: unseren Garten und unser Haus so aufzuräumen, dass ich wieder das finde, was ich habe, was im Augenblick nicht der Fall ist. Ansonsten freue ich mich darauf, dass ich mich zeitlich freier um Familie und Kinder kümmern kann. Das war jetzt immer zwischen die notwendigen Dienstzeiten eingezwängt und dafür werde ich jetzt hoffentlich mehr Zeit haben. Meine Kinder sind weit verstreut, zwischen Hamburg und Marseille.

**BA:** Das heißt, Sie werden auch viel auf Reisen sein?

**Adalbert Kirchgäßner:** Das ist anzunehmen. Spätestens nächstes Jahr, wenn meine Frau in den Ruhestand geht, werden wir mehr unterwegs sein. Die nächsten Schulferien sind auch schon alle verplant.

**BA:** Aber Opa sind Sie noch nicht?

**Adalbert Kirchgäßner:** Nein, noch nicht.

**BA:** Aber wenn ich richtig informiert bin, sind Sie seit kurzem Schwiegervater, oder?

**Adalbert Kirchgäßner:** Bereits zweifacher!

**BA:** Dann werden Sie auf die Enkelkinder ja nicht mehr allzu lang warten müssen.

**Adalbert Kirchgäßner:** Das bleibt abzuwarten. Dafür sind die jungen Leute zuständig.

**BA:** Wissen Sie denn schon, was Sie an Ihrem ersten Tag als Rentner als Erstes tun werden?

**Adalbert Kirchgäßner:** Zuhause einiges aufräumen. Wenn das Wetter entsprechend ist, werde ich bestimmt schwimmen gehen. Viel interessanter ist, was ich am zweiten Tag tun werde. Da treffe ich einen Kollegen, der bereits seit 6 Jahren im Ruhestand ist und der mir erzählen wird, wie es als Rentner so ist – eine exklusive Rentnerberatung sozusagen.

**BA:** Man hört ja immer wieder, dass Rentner viel weniger Zeit haben als Berufstätige.

**Adalbert Kirchgäßner:** „i.R.“ heißt ja auch „Im Rufstand!“

**BA:** Lieber Herr Kirchgäßner, wir danken Ihnen für dieses Interview und wünschen Ihnen alles Gute.