

# Bibliothek aktuell

Informationsblatt für die Mitarbeiter  
der Bibliothek der Universität Konstanz

## Inhalt

Anstelle eines Editorial ... 3

### **Zum Abschied**

Eine Stola für Sto von La 3  
Chef — Kollege — Freund 5  
Ein bemerkenswerter Jurist 7

### **Interview 9**

**Zum Amtsantritt 30**

### **Personal und Organisation**

Gedanken zur Einzel- und zur Gesamtverantwortung 36  
Personalförderung durch Schaffung von Entwicklungsfreiräumen 37  
Bürokratie und Wettbewerb — Konstanzer Erfahrungen 42  
Zur Bewirtschaftung des Stellenplanes 46  
„Lokale Systeme“ — die heimlichen Giganten? 50  
Freihandbenutzung in Online-Systemen 51  
Sparen hat seinen Preis: Vom Provinzialismus in deutschen Bibliotheken 53

### **Aus dem Hause**

A+B+D+E+G+H+K+M=Teams (frei nach Pythagoras) 56  
Verbale Sacherschließung an der Universitätsbibliothek Konstanz 58  
IuD-Recherchen im Jahre 1985 60  
Textverarbeitung im Fachreferat 61  
Die Mediothek 65  
Die Bibliothek als Karstgebiet 66  
Über den Stellplatz in den Buchbereichen:  
Die Bibliothek der Universität Konstanz nach 20 Aufbau-Jahren 67  
Stop-Wortliste 68

### **Ausstellungen**

Ausstellung Veit Heller 68  
Kräuterbücher aus zwölf Jahrhunderten 69

**Personalnachrichten 69**

## Anstelle eines Editorial . . .

Eine Festschrift sollte es eigentlich nicht sein, eher ein Abschiedsheft für unseren aus dem Dienst scheidenden Chef, für den Gründer und Gestalter einer Einrichtung, von der er selbst sagt: Was ist das für eine wunderbare Erfindung, so eine Bibliothek, was kann man alles entdecken! So sieht er es also immer noch, das Feld seiner Tätigkeit, und das nach zwanzig Jahren durchmischt mit Plänen und Problemen, Aufbauelan und Alltagsroutine.

Von alledem sollte in diesem Heft auch etwas zu spüren sein, und so haftet denn manchem Beitrag, der von ehemaligen

oder jetzigen Mitarbeitern kam, doch etwas "Festschriftliches" an. Auch die gewählten Themen kommen meist nicht von Ungefähr daher. Es schimmert durch, was ihm am Herzen lag - sei es, daß er sich positiv dafür einsetzte, sei es, daß er es mit bissigen Anmerkungen bedachte.

Aber daneben ist es auch ein ganz normales BA-Heft, und - wir sagen's lieber gleich zu Anfang - eines der Lieblingsthemen von Herrn Stoltzenburg haben wir sogar vergessen: seine Studentenbücherei. Dafür werden wir aber auch das Kürzel für diese Büchersammlung - noch heißt es Stu-Bü - ändern. Versprochen!

## Eine Stola für Sto von La

Was wäre die Bibliothek der Universität Konstanz ohne Sto? (1) Ergibt sich Art- und Aufbau einer Bibliothek aus den Verhältnissen oder werden auch Bibliotheken "von Männern" gemacht (oder Frauen)? Ist es Sto's Bibliothek oder wäre sie bei einem anderen Mann an der Spitze ganz ähnlich oder gar genauso ausgefallen? Was daran ist s e i n Werk? Jeder "Chef" wird sich selbst am Ende seiner Amtszeit diese Frage vorlegen. Eine Antwort darauf ist gar nicht so leicht. Weder für ihn noch für die anderen. Aber das zeigt nur, daß Sache und Person nie recht auseinanderzuhalten sind - auch bei einer Bibliothek nicht. Zum Rollenspiel eines "Leitenden", der aus dem Amte scheidet, und zu seinen letzten Amtspflichten gehört es, auf die fällige Laudatio zu erwidern, das Vollbrachte sei nicht s e i n Verdienst, sondern das der Mitarbeiter. Und das ist keine Redensart - es stimmt. Und dennoch ...

Auch ist leicht einzusehen, daß die Tätigkeit einer Bibliothek sich ganz aus ihrer Aufgabe und der Eigenart der Sache, nahezu also von selbst ergibt, Direktor hin, Mitarbeiter her. Auch richtig. Und doch ...

Am Ende fragt man sich, was kann ein Einzelner schon tun, wenn die Umstände so sind oder so? Gewiß. Aber ...

Die Ersetzbarkeit eines Jeden ist erwiesen. Jedoch - Und nun möchte man gar zu gern ganz genau wissen, woraus denn dieses Aber und Jedoch besteht. Dies ganz persönliche und besondere Element, das auf objektive Sachverhalte nicht reduzierbar ist. Was ist das typisch Sto-

ische an dieser Bibliothek? - Es ist schwer zu fassen; aber jeder, der sich auskennt, weiß, daß die Bibliothek damit imprägniert ist. Es ist eher ein Fluidum als etwas Greifbares, oder besser: das Greifbare steht jedem vor Augen, und wie es dazu gekommen ist, ist längst beschrieben - aber was war das belebende Element?

Als einer, der schon längst nicht mehr dazu gehört, kann ich zum "Ergebnis" wenig sagen. Aber wie es damals war - und wie e r damals war, in den Anfängen, während der Aufbauzeit, an der Bücklestraße - das weiß ich gut. Vielleicht lag damals, als die Bibliothek erst im Entstehen war, das Stoltzenburgische viel mehr zutage als heute in der fertigen Bibliothek. Einer Bibliothek, die dabei ist, genau so in die Anonymität ihrer Geschichte einzugehen wie die alten Bibliotheken. Ich rede also vom Sto von damals. Aber es kann nur eine Zeichnung sein, eine Skizze, und soll keine Würdigung werden, kein Denkmal zu Lebzeiten.

Zunächst ein Umriß, ganzfigürlich. Dann ein paar Striche zur Physiognomie. Er selbst gibt als erster unumwunden zu, daß er unglaubliches Glück gehabt hat. Er war Soldat im Krieg und hat es überlebt. Er studierte Juristerei und konnte ihr entrinnen. Er wurde Bibliothekar und "Chef" dazu. (Er ist "schon als solcher zur Welt gekommen", hat die ihm bestimmte Rolle gefunden.) Er über-

(1) Für Außenstehende: Sto = Dr. Joachim Stoltzenburg

nahm nicht irgendeine Bibliothek in einer langen Kette von Vorgängern, sondern war der Mann der ersten Stunde, war Leiter seiner Bibliothek. Und das war nicht eine Bibliothek unter anderen, sondern eine der "ersten" unter den Neugründungen. Mit ihnen begann eine neue Epoche in der Geschichte des deutschen Bibliothekswesens. Er hat sie mitbegründet. Gewiß lagen die Ideen zur Reform in der Luft; aber sie aufgreifen und umsetzen in Wirklichkeit, dazu mußte man der Mann sein. Er hatte das Konzept und den Mut zum Machen. Mit der Tradition brechen und etwas Neues an ihre Stelle setzen: das war nach seinem Gusto, da konnte er von Grund aus tätig werde.

Die Umstände waren günstig: er selbst war in den besten Jahren, und der Aufbau fiel in die Zeit des allgemeinen Aufschwungs (1968 fand in Konstanz nicht statt; es war schon 1965 eine post-68er Universität). Und Konstanz lag am Bodensee. Es hatte ihn, der aus Schwerin stammte, nach Stuttgart verschlagen; jetzt saß er wieder am Wasser. (Unfaßlich für ihn, daß man sich vom See in das Landesinnere begeben könne, wie der La (2) nach Tübingen.) Hochnebel nahm er nicht zur Notiz; bei Föhn fühlte er sich erst richtig wohl.

Dies Gefühl, der richtige Mann zur richtigen Zeit an der richtigen Stelle zu sein - the right and happy man - hat ihn durchdrungen und bis heute nicht verlassen. Es konnte gar nicht anders sein. Und es konnte ihm selbst, wie er oft gesagt hat, "gar nicht besser gehen". Das ist Selbstbewußtsein und Bescheidenheit in einem. Er hat nie mehr gewollt, aber dies eine richtig. Er nahm das ernst, aber sich selbst nicht wichtig. Auch er hat sich Abstriche gefallen lassen müssen; aber sein Ziel hat er erreicht. Die Bibliothek der Universität Konstanz ist in ihrer Eigenart ein besonderer und nicht mehr wegzudenkender Bestandteil des deutschen Bibliothekswesens - dies Wort fand er schon immer gräßlich -, ist immer noch Orientierungspunkt und Angriffspunkt, Prototyp und Provokation zugleich - mit einem unverwechselbaren Profil, das die Züge vom Sto so deutlich trägt, daß es kaum ein Versehen ist, wenn er gelegentlich mit "Herr Konstanz" angeredet wird.

(2) Für Außenstehende: La = der Autor

Was heute Wirklichkeit ist, schwebte uns damals in der Bücklestraße nur vor. Es war ein utopischer Alltag. Ganz zu Anfang wußten wir nicht einmal, wie man Haushaltsmittel in den Ankauf von Bleistift und Papier umsetzt; aber die Bibliothek, wie sie sein sollte, stand uns deutlich vor Augen. Sie ist nicht in allen Teilen, aber im Ganzen und in ihrer Besonderheit auch so geworden.

Schwer, von dieser ersten Zeit ein zutreffendes Bild zu geben; Fotos von unserer "Halle" geben keinen Begriff von der Lebensluft, die darin herrschte. Man muß es miterlebt haben. Wer schon da war, kann sagen, er sei dabei gewesen. Man darf nicht nur, man muß ganz subjektiv sein, wenn man noch einmal heraufbeschwören will, wie's war - wie er war.

Bequem war er nicht; aber extrem geduldig. Er grenzte sich nicht ab, sondern bezog die andern ein. Ich mußte nie, vom ersten Tag an nicht, das Gefühl haben, bloß zweiter Mann zu sein. Wir waren ein Duumvirat. Der dritte Mann war Herr Rabe. Dies war der innerste Kreis, um den sich dann alle weiteren Schichten legten, in denen die Bibliothek nach und nach Gestalt annahm. Es war ein gutes Aufbauteam. Sto hatte bei allen Einzelheiten stets das Ganze vor Augen; Herr Rabe sah vom Ganzen immer die Details - er war der einzige, der rechnen konnte; La hatte seinen natürlichen Ort dazwischen. Sto brauchte das Gespräch und suchte es. Alle Möglichkeiten wurden durchgespielt. So entstand Klarheit. Er konnte das Gedankenspiel freisetzen. Er konnte zuhören. Mit einer Eselsgeduld. Und er konnte entscheiden. Und dann war es fast immer eine Entscheidung durch Einigung. Jeder hatte das Gefühl, vom andern mitgetragen zu werden. Jeder war überzeugt - Herr Rabe vielleicht nicht immer ganz - es sei seine eigene Entscheidung gewesen. Sto war immer bereit, den Kopf hinzuhalten. Die Verantwortung lag bei ihm, aber die Sache war gemeinsam. Es gab viele verschiedene Meinungen, aber nie Streit. Niemals dicke Luft. Keine Launen. Es gab Arbeitsteilung, aber Kompetenzen-Trennung nur nach außen. Ganz rare Versuche von Mitarbeitern, Diszens zu provozieren, scheiterten am spontanen Unisono. Wir wußten voneinander, wie wir dachten. Der eine kannte sich hier besser aus, der andere dort - in den entscheidenden Punkten stimmten wir überein.

Er war ein guter Durchsetzer. Aber er war sehr rücksichtsvoll. Nicht "einfühlsam", aber mit angeborenem Respekt vor der Andersartigkeit der andern und von einer kultivierten, bewußt wach gehaltenen Toleranz. Auch im Akzeptieren von Schwächen. Einmal erkannt: anerkannt.

Er konnte gelten lassen. Nicht von ungefähr sind von seinen Mitarbeitern jetzt nicht weniger als sechs Leiter anderer Bibliotheken geworden. Sie konnten sich "unter ihm" entfalten und entwickeln. Er ließ sie - ließ sie arbeiten (das allerdings mußten sie) und ließ sie laufen; aber er ließ sie nie im Stich und ließ sie nicht los. Die meisten davon sind heute seine Freunde.

Man mußte mit ihm Auto gefahren sein, um zu wissen, welchen Drive er hatte - ob der Motor nun warm gelaufen war oder nicht. Er kam immer ohne Umstände zur Sache. Eine gewisse Schonungslosigkeit - auch gegen sich selbst - gehörte dazu. Kritik konnte er vertragen; Widerspruch war für ihn wie Föhn (siehe oben). Er war niemals außer sich, aber oft empört. Mit einer Neigung, gründlich zu verachten und großzügig zu bewundern.

Sein Name trug ihm ein, für arrogant zu gelten. Wie hat ihn der Gründungsrektor in diesem Punkte verkannt. (Eine unserer trübsten Stunden - ich darf hier den Plural benutzen -: als ihm "anheim gestellt" wurde, mitten in der schon angepackten Aufbauarbeit, sich auf die bisher verabsäumte Ausschreibung seiner Stelle zu bewerben.) In Wirklichkeit scheute er sich nie, seine eigenen Schwächen und Unvollkommenheiten zuzugeben. Und es war kaum Koketterie dabei. Er war ehrlich. Mecklenburgisch.

Der Aufbaudruck war hart. Er hatte die richtige Kondition dafür. (Wer so-

viel Tassen Kaffee verträgt wie er, verträgt noch ganz andere Sachen.) Aber wir haben oft Tränen gelacht. Wir fühlten uns im Element und frei. Wir waren dabei, die beste Bibliothek der Welt zu machen (mindestens), eine Bibliothek, in der zu arbeiten und zu leben lohnend war: richtig eingerichtet, reich ausgestattet und wirkungsvoll, eine Bibliothek, die gebraucht wurde und brachte, was man erwarten konnte.

Wir haben viel Glück gehabt, genügend Vorlaufzeit (wenn auch sehr knapp) und tüchtige Mitarbeiter mit Spaß an der Sache. (Spaß mit kurzem "a", so wie Frau Weinschrod aus Frankfurt das aussprach - die Mitarbeiter kamen aus allen Himmelsrichtungen.) Wir saßen aufeinander, ungemütlich, provisorisch, aber mit dem Gefühl, zusammen etwas Sinnvolles zu tun. Wir waren durchdrungen davon. Und wenn es Tiefpunkte gab, die nicht ausblieben, dann hatten wir einen mit Durchhaltevermögen, an den wir uns halten konnten.

Sieben Jahre hat es für mich gedauert. Ich habe sehr viel gelernt. Nicht von ihm, sondern mit ihm und durch ihn, kein weitergegebenes "Wissen", sondern miterarbeitetes, miterlebtes savoir faire. Es war eine gute Zeit. Aus dem Miteinander an der gemeinsamen Aufgabe, dem Gegeneinander von Temperament und Meinungen, aus der Verschiedenheit der Art, der Gemeinsamkeit der Grundüberzeugungen hat sich ein Zusammenwirken ergeben, das über gute Zusammenarbeit weit hinausging, und ist heute eine Verbundenheit geworden, die etwas ganz anderes ist als freundliche Kollegialität. Die Stola, die wir gemeinsam gewirkt haben, ist ein festes und großes Tuch, nicht nur ein Band: es hält und reicht für beide Schultern.

Richard Landwehrmeyer

## Chef — Kollege — Freund

Was ich von Joachim Stoltzenburg gelernt habe

Aus dem besonderen Anlaß, daß Joachim Stoltzenburg Ende Februar in den Ruhestand tritt, gebe ich mir als einer seiner bibliothekarischen Schüler, ehemals engster Mitarbeiter und langjähriger Freund, Rechenschaft, was ich ihm verdanke. Dabei ist in mancher Beziehung kaum zu unterscheiden, was mehr auf das Konto "Stoltzenburg" und was auf das Konto "UB Konstanz" zu rechnen ist, weil weil beides untrennbar ineinander übergeht. Das war jedenfalls zu meiner Kon-

stanzer Zeit (1968 - 1975) so, und ich vermute, daß es bis heute nicht anders ist.

Zuerst verdanke ich Stoltzenburg das Engagement (früher hätte man das vermutlich Begeisterung genannt) für die Aufgaben des Bibliothekars. Als Referendar in Lübeck und am Lehrinstitut in Köln sah ich meine Berufswahl noch überwiegend als eine Verlegenheitslösung an. Mit der Feld- und Wiesenkombination der Studienfächer Geschichte und Germani-

stik waren die beruflichen Wahlmöglichkeiten auch schon Mitte der 60er Jahre bescheiden: Lehrer, Archivar, Hochschullaufbahn, Bibliothekar. Der Bibliothekar war, wie gesagt eher eine Verlegenheit. In Konstanz wurde das aber schnell anders. Das Engagement des Chefs für die Aufgabe, eine neue und für Deutschland neuartige Bibliothek aus dem Nichts zu schaffen, übertrug sich alsbald auf den Neuankömmling. Ich stellte fest, daß man als Bibliothekar an der richtigen Stelle eine vielseitige Arbeit mit Gestaltungsmöglichkeiten und lohnenden persönlichen Kontakten haben kann.

Aber auch die nächste, kontrastierende und ergänzende Lektion lernte ich von Stoltzenburg: Engagement nicht zur persönlichen Betroffenheit werden zu lassen, wenn einmal nicht gelingt, wofür man sich besonders eingesetzt hat. Einsatz und Distanz müssen in der Waage gehalten werden.

Nachahmenswert ist die Entschiedenheit und offensive Haltung, mit der Stoltzenburg in wichtigen Angelegenheiten seine Überzeugungen vertritt. Wenn es um grundsätzliche und wesentliche Dinge geht, kennt er kein Zurückweichen vor Widerstand und Ungemach. Ich habe mich bemüht, diesem Vorbild wenn möglich nahezukommen.

Die weiteren Lehren, die für mich mit dem Namen Stoltzenburg und UB Konstanz verbunden sind, gehen in berufliche Einzelheiten. Die zahlreichen gleichsam handwerklichen Techniken der Verwaltungsarbeit einer Bibliothek, die ich als Stellvertreter von Stoltzenburg gelernt habe, sind zwar für mich wichtig geworden, können hier aber wohl übergangen werden. Anders die Lehren, die das Konzept einer Bibliothek betreffen. Das leicht hingespochene, in aller Munde geführte Wort von der Pflicht zur Benutzerfreundlichkeit kann sich nicht nur auf einzelne Maßnahmen beziehen, so wichtig sie auch sein mögen. Vielmehr muß die Bibliothek als Ganzes so gestaltet werden, daß die Benutzer mit einer derart komplizierten Einrichtung so leicht wie nur irgend möglich umgehen können. Neben den unbestrittenen Selbstverständlichkeiten wie Qualität des Buchbestandes und ausreichende Öffnungszeiten bedeutet das zuerst den direkten Zugang des Benutzers zu den Beständen. Stoltzenburg wußte diese Überzeugung, die selbst heute noch nicht von allen Bibliothekaren geteilt wird, schon in der Bücklestraßenzeit, in der die Haupt-

masse der Bücher noch magazinartig untergebracht war, eindringlich mitzuteilen. Wer - wie ich seit 1975 - täglich vor Augen hat, wie sehr Magazine mit mechanischer Buchaufstellung, gar mit Kompaktanlagen, die Benutzer beschränken, kann die Richtigkeit des Weges der sachlich geordneten Freihandbestände aus kontrastierender Erfahrung nur bestätigen. Das gilt auch dann, wenn man dem Stoltzenburgschen Konzept nicht in allen Einzelheiten folgen möchte, sondern z. B. eine stärkere Auswahl der Freihandbestände befürwortet.

Weiter habe ich in meiner Konstanzer Zeit frühzeitig lernen können, welch ein gewaltiger Vorteil mit dem EDV-Einsatz in Bibliotheken verbunden ist, selbst wenn in den Pionierzeiten die Mühen den greifbaren Nutzen nicht selten überwogen. Was es bedeutet, den gesamten bibliographischen Datenbestand maschinell handhaben zu können, merkt man erst richtig, wenn diese Möglichkeit fehlt, wenn man z. B. mit jeweils nur eindimensional nutzbaren Katalogdatenträgern arbeiten muß.

Gelernt habe ich in der Zeit der Zusammenarbeit mit Joachim Stoltzenburg ferner, welche Rolle für den Betrieb und für die Arbeitszufriedenheit eine Führung spielt, die Mitarbeiterinitiative fordert und fördert.

Ein Glück für mich war, daß die Beziehung zu Stoltzenburg im Oktober 1975 nicht endete oder anschließend langsam unverbindlich wurde und schließlich versandete. Aus dem Verhältnis Chef und (zuletzt engster) Mitarbeiter wurde eine feste persönliche Freundschaft, in der ich weiterhin viel von dem Kollegen und Freund lernen konnte. Damit wären aber wohl andere Seiten als die von "Bibliothek Aktuell" zu füllen. Es würde mich sehr freuen, wenn der künftige Ruheständler in der üppigen Mußezeit, die ihm jetzt bevorsteht, nachdenkend finden könnte, wenigstens etwas auch von mir gelernt zu haben.

Günther Wiegand

## Zitat

"Scheißbibliothek"  
(Oktoberloch - Kein Mahntext eingetragen)

# Ein bemerkenswerter Jurist

Ein Brief aus Marbach

Lieber Herr Stoltzenburg,  
 "bibliothek aktuell" würde, so erfahre ich bündig, auf einen Beitrag von mir für Ihre Abschiedsnummer ungern verzichten. "Es wäre schön, wenn Sie die Weihnachtszeit für einen Artikel nutzen könnten." Die läuft davon, und ihr schmaler Rest muß für die Überfülle, die den Neuling im Marbacher Amt bedrängt, aufbehalten bleiben. Kurz : es reicht für den Aufsatz die Zeit nicht, den ich für Sie schreiben wollte, über die Frage, ob die Literatur in den großen Freihandbibliotheken vom Konstanzer oder Trierer Typ nicht primär präsent stehen müßte, und erst in Zusatzexemplaren verleihbar sein dürfte.

So nehme ich in der Not eine alte Gewohnheit auf und steuere "bibliothek aktuell" einen Brief bei. Mit einem "Brief aus Trier" hatte ich in Heft 42 vom Juli 1980 den Konstanzer Mitarbeitern adieu gesagt. Ein "Brief aus Marbach" gilt jetzt Ihrem Abschied.

Sie mögen denken, ein solcher Brief beschäftige sich mit dem Rückblick auf den Abschnitt u n s e r e r Konstanzer Zusammenarbeit - beileibe nicht : der Rückblick auf ein riskantes, aber gelungenes Verhältnis - - riskant, denn wir beide sind aus sehr verschiedenem Holz - hat zwar ungemeinen Reiz, aber das soll dem Gespräch vorbehalten bleiben, zu dem wir, hoffentlich, einander wieder näher sein werden und auf das ich mich freue.

Oder Sie mögen fürchten, der Brief beschäftige sich mit Ihrer Person, mit Ihrem Besonderen und mit dem, was von Ihnen zu lernen war. Das will ich Ihnen nicht ganz ersparen, aber ich wähle einen indirekten Weg. Ich habe heute morgen, im frischen Schnee auf die Marbacher Schillerhöhe wandernd, an die Konstanzer Gespräche unserer vier gemeinsamen Jahre gedacht. Lange, vielfältige Gespräche, die von der Diskussion dessen, was zu entscheiden war, fast immer in tiefere Schichten des Nachdenkens führten. An Ihrer Entscheidungsweise und an Ihrem Gespräch war mir eines immer besonders bedeutsam, und das ist es bis heute geblieben : Ihre besondere Art, Jurist zu sein. Freilich, man konnte ebenso oft von Ihnen hören, Sie seien "kein Jurist", wie, Sie seien "kein Bibliothekar", und "Jurist" und "Bibliothekar" können aus Ihrem Mund harte Urteile sein über einen

querköpfigen Professor oder einen pedantischen Mitarbeiter, über all jene eben, die eine höchst nützliche Methodik, freilich nur Methodik, zum Selbstzweck machen. I h r Jurist-sein, lieber Herr Stoltzenburg, und Ihr Mensch-sein sind nicht zweierlei. Und doch, so ging es mir heute morgen durch den Kopf, ist Ihr Mensch-sein zu einem Teil in einer juristischen Schule gebildet worden ; von dem was Ihrer juristischen Schulung vorausging, vom Krieg und seinen Einflüssen muß ich schweigen -wir haben darüber nicht oft gesprochen. Von Gustav Radbruch haben Sie mir oft erzählt. Deshalb dachte ich mir, Du ehrst D e i n e n Lehrer und das, womit er Dich am meisten beeindruckt, am deutlichsten geprägt hat, am besten, indem Du s e i n e n Lehrer mit ein paar Sätzen zu Worte kommen läßt. Nun sitze ich seit heute früh und habe alles vor mir, was im Deutschen Literaturarchiv von und über Gustav Radbruch zu finden ist, und lese. Juristisches freilich fehlt fast vollständig; es gibt Lebenserinnerungen "Der innere Weg", einen Briefband, einen Essayband "Gestalten und Gedanken", zwei, drei maschinengeschriebene Briefe im Handschriftenmagazin, gleichgültigen Inhalts, ein paar Veröffentlichungen in literarischen Zeitschriften. Eine davon, ein umfangreicher Aphorismus in den "Argonauten" von 1915 sei zitiert :

Lob der Gescheitheit

Wir verehren den Weisen, wir bewundern den Scharfsinnigen, wir fürchten den Klugen mehr als wir ihn schätzen - aber wir lieben den Gescheiten.

Der Gescheite ist klug, aber seine Klugheit ist nicht geheimen Zwecken dienstbar, sondern nur der Freude an ihrem eigenen leichten Schritt ; der Gescheite ist scharfsinnig, aber sein Scharfsinn ist nicht bohrende Qual, sondern beschwingte Heiterkeit ; der Gescheite ist auch weise, aber wie ein spielendes Kind : ohne es zu wissen.

Die Gescheitheit ist voll fröhlichen Selbstgefallens und voll guter Laune. Der Gescheite bringt Frohsinn ins Haus wie die Kerze in die frostige Dämmerung. In seinem Lichte wird alles hell, freundlich und einfach. Er nimmt den Dingen ihr Gewicht und dem Leben seine Schwere.

Der Weise gibt den Dingen ihr wahres Gewicht, der Scharfsinnige oft mehr Gewicht als sie verdienen, der Kluge wägt sie mit dem falschen Gewicht seines Eigennutzes - sollte nicht neben so vielen Gewichtigen noch Platz sein für einen, der mit Gewichten spielt wie mit Federbällen? Sollte nicht für diese Welt der Schwere neben dem Philosophen, dem Gelehrten, dem Lebensdiplomaten aller Art auch der Causeur in Gottes Schöpfungsplan lächelnd vorgesehen sein?

Ein bemerkenswerter Jurist, der sich so in nicht juristischen Parerga kundtut - er war 1921 bis 1923 Reichsjustizminister, der Vater der erst 1960 in Kraft getretenen Strafrechtsreform. - Aus meiner eigenen Bibliothek greife ich noch zwei schmale Bändchen, die er zusammengestellt hat, eine Lyrikanthologie "Von Eichendorff bis Rilke" und Daumiers "Karikaturen der Justiz". Dies letztere: das einzige juristische Buch von ihm, das mir heute zu Gebot steht!! Wie gern hätte ich noch zwei Titel in der Hand - Ihre Erstveröffentlichung, lieber Herr Stoltzenburg:

Gustav Radbruch: Vorschule der Rechtsphilosophie. Nachschrift einer Vorlesung. Herausgegeben von Harald Schubert, Joachim Stoltzenburg. (Wilsbach) Heidelberg: Scherer (aufgestempelt:) H. Ziehank 1948. 109 S. 8° (Grundrisse der Rechtswissenschaft)

und Ihre Dissertation

Das Problem des Überzeugungsverbrechens bei Gustav Radbruch. o.O. 1953. VI, 167 gez. Bl. 4° (maschinenschriftlich, n.f.d.A.)

Aber ich muß mich mit den Titelangaben aus dem GV 1911 - 1965 zufrieden geben; denn es ist der 28. Dezember, es ist Sonntag, die Bibliotheken in Stuttgart machen erst 1986 wieder auf.

Auf der Suche nach einigen Lesefrüchten in den wenigen Werken Radbruchs, die mir hier vorliegen, begegne ich Ihnen selbst: Sie werden nicht genannt, aber ich finde Sie in einem Kreis, von dem Sie mir oft erzählt haben. Radbruch schildert ihn in einem Brief vom 20.

August 1946:

Die Hauptaufgabe, wichtiger selbst als die wissenschaftliche Aufgabe an den Studentne

Die Hauptaufgabe, wichtiger selbst als die wissenschaftliche Produktion, war in diesen beiden Semestern die seelsorgerische Aufgabe an den Studen-

ten. Sie können sich denken, wie schwer es für diese ist, nach sechs bis acht Soldatenjahren in einer Welt, in der diese Jahre nur als verloren und eher als Schuld denn als Verdienst gewertet werden, die Arbeit für den Beruf endlich aufzunehmen. Ich hatte jede Woche an einem Abend ca. 15 Studenten bei mir, teils wiederkehrend, teils wechselnd, um mit ihnen über Tagesfragen und Universitätsprobleme zu sprechen, und gewann so nicht nur ein unschätzbares Bild der studentischen Lage, vielmehr, wie ich hoffe, auch einen gewissen Einfluß der Klärung und Ausrichtung.

Wir finden Sie auch, ich bin mir dessen sicher, unter den Hörern von Radbruchs Abschiedsvorlesung am 14. Juli 1948. In einem Bericht darüber heißt es:

Er wandte sich an sie, in ihrer dreifachen Erscheinungsform, als Studenten, als Juristen und als Deutsche. Die Klage der Studierenden, daß die heutige Universität es an persönlicher Bindung zwischen Lehrern und Hörern fehlen lasse, machte er durchaus zu seiner eigenen und wehrte den Einwand, daß der Professor in erster Linie der Forschung leben müsse, mit dem Hinweis ab, daß in gegenwärtiger Zeit die Lehre der Forschung vorzuziehen habe.

... Als Juristen ermahnte er sie sodann in ergreifender Weise, den wahren Rechtssinn in sich lebendig zu halten und besonders auch in ihrer künftigen Eigenschaft als Richter nicht Schutz zu suchen hinter dem Gesetz, sondern rechtsschöpferisch zu bleiben. Die neue Generation, die eine der furchtbarsten Tragödien des Rechts erlebt habe, komme zur Jurisprudenz aus einem echten Bedürfnis nach rechtlicher Regelung. Gerade deshalb sei er für sie mit Sorgen erfüllt angesichts der mannigfachen Mißleitungen, denen eine solche echte und elementare Neigung durch die einseitige Pflege und Entwicklung eines am Gesetz herumturnenden Scharfsinns an der Universität ausgesetzt sei ... Und dann sprach er zu ihnen als Deutsche. Noch sei die Jugend von dem sie durchrüttelnden Erlebnis des Krieges nicht frei, und darin brächte er ihnen Verständnis entgegen. Aber er müsse doch von Ihnen die nachträgliche Einsicht fordern, daß sie einem Irrwahn gedient hätten. Unserem

Volke sei ein Spiegel vorgehalten worden, und es gehört fortan zum Leben jedes Deutschen, daß er vor diesem Spiegelbild einmal zutiefst erschrocken sei.

Ich meine, diese Maximen Ihres Lehrers zeichneten sich sehr klar in Ihrem Handeln und Denken ab. Soweit Sie als Bibliothekar zur Hochschulreform haben beitragen können (und Sie haben das getan, nur eben nicht der Bibliothek zum Selbstzweck, deshalb würden Sie so große Worte nicht in Anspruch nehmen), sind Sie der ersten gefolgt, als Jurist der zweiten, im politischen Gespräch, das wir so gerne führten ... - man höre nur Ihre Meinung über die Bitburger Zeremonie im vergangenen Jahr, um die dritte wiederzufinden.

Die letzte meiner Radbruch'schen Lese-früchte, lieber Herr Stoltzenburg, soll als Motto über Ihrem nächsten Lebensabschnitt stehen :

Man mag in der Lebensgeschichte des denkenden Geistes drei Stufen unter-

scheiden : Scharfsinn, Feinsinn, Tiefsinn. Der Scharfsinn des jugendlichen Geistes vermißt sich, der Wirklichkeit den Gedanken aufzuzwingen, der männliche Geist sucht den Gedanken in der Wirklichkeit zu finden, die Wirklichkeit gedanklich auszudeuten, für den Tiefsinn des Alters aber werden Wirklichkeit und Gedanke eins.

Radbruch schließt diesen Abschnitt mit einem Wort Solons :

*ἡγήσῃν ἰαλίῃ πολλῇ ἀβελανθίου*

- ich werde alt, indem ich immer noch vieles lerne.

So habe ich nun einen Sonntag mit Radbruch und mit Ihnen zugebracht. Es war, wie das Gespräch mit Ihnen immer, ein Gewinn.

Marbach, 28. Dezember 1985

Ihr  
Ulrich Ott

## Interview

Kurz vor Weihnachten 1985 haben Renate Weidinger und Karsten Wilkens ein Gespräch mit Joachim Stoltzenburg geführt und aufgezeichnet, in welchem noch einmal angesprochen werden sollte, was bei der Gründung und im Verlauf des 20jährigen Aufbaus der Bibliothek bedeutsam war oder sein sollte.

Als schließlich vier Tonbänder mit mehr als zwei Stunden „Material“ vorlagen, sind wir etwas erschrocken ... Sollte man kürzen? Wir haben uns entschlossen, nur wenig Kürzungen vorzunehmen und — um der Authentizität willen — auch keine Zusammenfassungen.

Wenn das Interview gedruckt vorliegen wird, ist der Leitende Bibliotheksdirektor schon a. D. und hat seinem Hause ade gesagt — mit diesem letzten Beitrag für BA als sein „Vermächtnis“.

BA: Herr Stoltzenburg, Sie sind ja mittlerweile der einzige in dieser Bibliothek, der von Anfang an dabei war und der dazu ihre Entwicklung von Anfang an gesteuert und geprägt hat. Wir würden Sie deshalb gerne und für alle, die nachgekommen sind, gewissermaßen als "letzten Zeugen" dazu befragen, wie alles angefangen hat, welche Vorstellungen damals mit diesem Neuaufbau verbunden waren und was schließlich daraus geworden ist.

Doch zunächst eine eher persönliche Frage: Denken Sie eigentlich in der letzten Zeit häufiger an die Anfänge zurück?

Sto: Ich war immer und bin auch jetzt mehr auf die Zukunft als auf die Vergangenheit gerichtet. Natürlich schneidet das Ende meiner beruflichen Aufgabe tief in mein Leben ein. Aber wie Sie wissen, werde ich meinen neuen Lebensabschnitt auf völlig neue und gute Weise beginnen, und insofern bin ich auch privat mehr auf die Zukunft

als auf die Vergangenheit gerichtet. Und dennoch haben Sie auch nicht Unrecht, denn mehr als in den vergangenen Jahren denke ich jetzt auch zurück, ob sich meine Arbeit in Konstanz gerundet oder ob sie Ecken und Kanten behalten hat, für mich oder die Mitarbeiter oder für unsere Benutzer, an denen ich mich oder sie sich irgendwo reiben und stoßen.

BA: Wie hat's angefangen und was ist daraus geworden?

Sto: Vielleicht sage ich gleich vornweg, was ich sonst am Schluß sagen müßte: Ich bin unglaublich dankbar, daß ich das Glück hatte, eine so schöne Aufgabe zu bekommen, wie sie in unserem, und nicht nur in unserem Beruf nur ganz selten vergeben wird.

BA: Wie sind Sie dazu gekommen und was hat Sie bewogen, diese Aufgabe zu übernehmen?

Sto: Nun, es war eine einmalige Chance. Ich hatte zwar damals (1964) auch ein Angebot, die Bibliothek für die künftige Universität Mannheim aufzubauen, denn ich hatte 1963 den Auftrag bekommen, für diese Universität ein Gutachten anzufertigen. Es war ein Organisations- und Bauplanungsgutachten über die künftige Bibliothek der Universität Mannheim im Mannheimer Schloß. Durch meinen damaligen Chef der Württembergischen Landesbibliothek Stuttgart wurde ich ins Ministerium gerufen und gefragt, ob ich einen solchen Entwurf machen wollte. Ich begriff: das ist die Chance und eine Aufgabe, die mir Freude macht. So sagte ich ganz spontan zu, ohne auch nur annähernd zu wissen, was damit alles auf mich zukam.

Es war die Zeit der beginnenden Hochschulreform, im Juli 1963. Mannheim hatte bis dahin nur eine kleine Wirtschaftsfachhochschule. Dementsprechend war die Hochschulbibliothek (neben den Institutsbibliotheken) klein. Sie hatte damals, ich glaube, gerade 120.000 Bände, einen Erwerbungsetat von etwa 75.000,- DM und neben dem Direktor gab es etwa 16 Mitarbeiter. Diese Wirtschaftsfachhochschule sollte nun zu

einer richtigen Universität ausgebaut werden. Ich erhielt den Auftrag, das künftige Bibliothekskonzept zu entwickeln. Drei Monate später, im Oktober 1963, habe ich das Gutachten vorgelegt und darin die Konzeption eines Bibliothekssystems dargestellt, das zentral geleitet und verwaltet wird, seine Bestände aber dezentral koordiniert, frei zugänglich in systematischer Freihandaufstellung anbietet. Es waren zwei Grundkomponenten dessen, was ein Jahr später die Konzeption für Konstanz bestimmte.

BA: Hatten Sie dabei grundsätzlich eine Ausleihbibliothek oder eine Präsenzbibliothek für Mannheim vorgesehen?

Sto: Grundsätzlich eine Ausleihbibliothek, genau wie 1964 für Konstanz auch. Aber dieses Problem: Ausleih- oder Präsenzbestände führt in das weite Feld der Benutzung deutscher Bibliotheken durch Studenten und Professoren, die von anderen Verhaltensmustern gesteuert wird als z.B. in den USA.

BA: Waren das damals vor 1964 die Schwerpunkte der bibliothekarischen Diskussion: Präsenz oder nicht Präsenz?



Wechselrahmen

Sto: Nein, Kernpunkt war natürlich das Verhältnis der Zentralbibliothek und der Institutsbibliotheken zueinander. Das war der Angelpunkt von allem.

BA: Gab es darüber damals eigentlich eine Diskussion der Bibliothekare oder haben Sie das von sich aus ...

Sto: Das Unglaubliche, im Rückblick noch unglaublicher, war dies: Es gab keine Diskussion der Bibliothekare über die Planung neuer Bibliotheken in neuen Universitäten. In den Bibliothekszeitschriften von 1960/61 bis 1965 werden Sie keinen Beitrag finden, der sich mit der Frage auseinandersetzt: wie sollte, wenn wir schon die Chance haben, neue Universitäten zu gründen, das Bibliothekswesen für diese neuen Universitäten aussehen. Bochum blieb 1962 bei der traditionellen Struktur, nur ein bißchen gerafft. Es wurden nicht mehr 120 Institutsbibliotheken, oder noch mehr, sondern nur etwa 50 zugelassen. Aber das überkommene Prinzip der völligen Trennung und Autonomie aller Bibliotheken in der Universität wurde konsequent beibehalten. Es war dies das Dogma, auch der Bibliothekare seit Gründung ihres Berufsstandes bis 1965.

BA: Heißt das, daß innerhalb der Bibliothekslandschaft damals das Problem nicht gesehen wurde? Waren die Bibliothekare zufrieden mit der Art und Weise, wie Bibliotheken an Universitäten bislang aufgebaut und geführt wurden? Und wie sah es denn außerhalb dieser bibliothekarischen Landschaft damit aus?

Sto: Die Bibliothekare waren im höchsten Grade damit unzufrieden. Wenn Sie die Bibliotheksliteratur von 1900 bis 1965 lesen, ist sie voll von Klageliedern über das enorme Wachstum der Institutsbibliotheken. Sehr viel weniger prononciert sprachen sie von der Tatsache, daß die Zentralbibliothek immer mehr in den Schatten trat und für die Universität immer bedeutungsloser wurde. Diese Entwicklung seit 1880 hat viele Gründe. Ich habe ja mehrmals darüber etwas geschrieben und werde wahrscheinlich im nächsten Jahr auf dieses Thema noch einmal eingehen, da es sich ja vor allem um eine deutsche (Fehl)Entwicklung handelt. Auf jeden Fall: man war sehr unzufrie-

den. Aber niemand von den Bibliothekaren sah offenbar einen Ausweg. Von den leitenden Bibliothekaren, die zu jener Zeit für das Bibliothekswesen tonangebend waren, ist mir im Augenblick nur Herr Köttelwesch und Herr Kluth in Erinnerung, die weiterzudenken versuchten, um über die Enge der Tradition hinauszukommen. Aber diese Vorstellungen betrafen auch nur die Zentralbibliothek, nicht die Institutsbibliotheken. Daß der ganze Berufsstand eine solche einmalige Chance, das Verhältnis von Instituts- und Zentralbibliothek neu zu planen, nicht diskutierte, ist für mich ein unvergeßliches Phänomen. Wie war das möglich?

Außerhalb dieser bibliothekarischen Vorstellungswelt wurden Überlegungen im Wissenschaftsrat angestellt. Das war und ist ein Gremium von Verwaltungsleuten aus den Ministerien auf der einen Seite und Professoren auf der anderen Seite. Dort wurden in den "Empfehlungen des Wissenschaftsrats", Band II (1964), zwar Modelle entwickelt, aber eine Zusammenführung der Bestände der Institute mit denen der Zentralbibliothek im Rahmen eines gemeinsamen Organisationskonzepts wurde nicht befürwortet, sondern abgelehnt. Da diese Überlegungen des Wissenschaftsrats ein Jahr nach meinem Entwurf für Mannheim veröffentlicht wurden, ließ ich mich bei meinem Entwurf für Konstanz dadurch von meinen Grundvorstellungen nicht abbringen - trotz der außerordentlichen Autorität, die der Wissenschaftsrat damals hatte.

BA: Die Diskussion in den bibliothekarischen Fachzeitschriften hat sich ja dann erst später an Bielefeld (1967/68) entzündet.

### Amerikanische Bibliotheken als Vorbild

Sto: Ja.

BA: Spielte bei Ihren Überlegungen das angelsächsische Vorbild eine Rolle?

Sto: Ja, eine große Rolle. Ich möchte gerne erzählen, wie es dazu kam. 1953 oder 1954 ist die erste Delegation von deutschen Bibliothekaren nach Amerika gefahren und hat einen Bericht darüber (1956) veröffentlicht. Ich war 1955 an der Bibliotheksschule der Staatsbibliothek München. Einer unserer Lehrer, Herr Middendorf, war Mitglied dieser Delegation gewesen. Im Unterricht er-

zählte er uns vom amerikanischen Bibliothekswesen. Er erzählte so anschaulich und so lebendig und engagiert, daß ich das nie vergessen habe. Und von da an hatte ich einen ersten Maßstab, an dem ich das, was ich um mich herum erlebte, maß. Und dieser Maßstab ist in vieler Hinsicht auch heute noch so gültig wie vor 30 Jahren. Das zeigen gerade wieder die neuesten Reiseberichte, auch der von Bernhard Hoffmann im Rundschreiben des VdDB/VDB, 1985/4.

Ich fing also an, mich mit amerikanischen Bibliotheken, vor allem Universitätsbibliotheken, mit ihren "Lebens"-Grundsätzen und ihrer Organisation zu beschäftigen, und das habe ich dann fortgesetzt. Was wir hier in Konstanz miteinander entwickelt haben und bis zum heutigen Tage weiter entwickeln, unser Grundverhalten, wenn Sie so wollen, hat vom amerikanischen Bibliothekswesen starke Impulse erhalten.

BA: In welchen Bereichen ist dies am deutlichsten?

Sto: Das ist die absolute Orientierung auf den Benutzer der Bibliothek und dazu gehört selbstverständlich die systematisch geordnete Freihandaufstellung der Bestände.

### **Umfassende Freihandaufstellung**

BA: Bei der Freihandaufstellung ist also das amerikanische Vorbild sehr genau angesteuert worden?

Sto: Ja, die systematische Freihandaufstellung wählte ich aus zwei Gründen:

1. Wir übernahmen die Funktion der Institutsbibliotheken, und ich wußte ganz genau (und jeder weiß es), wie wichtig allen, die im Institut gearbeitet haben, vom Studenten bis zum Professor, die Freihandaufstellung war und ist. Ich wüßte niemanden, der sagte, sie sei unnötig. Sondern jeder, der wissenschaftlich arbeitete, arbeitete im Seminar. Und wenn man mit der UB arbeitete, dann war das unbehaglich, weil man an der Theke abgefertigt wurde und warten mußte, einen Tag oder zwei, bis das Buch kam, und nicht so ganz selten war es dann doch das falsche, und oft kam es auch nicht, weil es ausgeliehen war. Jeder erlebte also den Kontrast der UB zu den Institutsbibliotheken. Und des-

halb war es selbstverständlich für die künftige UB Konstanz, die Freihandaufstellung zu wählen. Die Professoren, die ihre Institutsbibliotheken aufgaben, wenn sie nach Konstanz kamen, mußten dem Konzept, das keine Institutsbibliotheken vorsah, doch zustimmen können, und die hätten nie mitgemacht, wenn man ihnen gesagt hätte, alle Bücher würden vor ihnen weggeschlossen.

2. Der zweite Grund zugunsten der Freihandaufstellung war die Tatsache, daß damals (und wohl auch heute) kein in der Praxis eingesetztes Instrument dem Benutzer bessere Recherchemöglichkeiten bietet als gerade der systematisch nach Themen geordnete Freihandbestand. Er bildet das - nach den Worten Fabians (Anm. der Redaktion: Gemeint ist B. Fabian, Bibliotheken und geisteswissenschaftliche Forschung, 1983) - "auf den Eventualfall als Normalfall geisteswissenschaftlicher Forschungsarbeit" zugeschnittene und insoweit unübertreffliche Instrument einer Forschungsbibliothek. Eine spätere, von der Deutschen Forschungsgemeinschaft geförderte, 1984 publizierte Untersuchung über "Die Benutzung von Katalogen und Freihandbeständen in deutschen Universalbibliotheken" hat diese in den Bibliotheken des angelsächsischen Typus nie in Zweifel gezogene Tatsache nachdrücklich bestätigt. Nur deutsche Bibliotheken bringen es heute noch fertig, Bestände im Numerus currens zugänglich zu machen, und diese geöffneten Magazinteile als Freihandbestand und benutzerfreundlich zu bezeichnen.

BA: Welche Gedanken haben Sie sich denn sonst noch gemacht, wie die große Bibliothek die Funktionen der kleinen (Instituts-)Bibliotheken möglichst gut erfüllen kann?

Sto: Die Institutsbibliotheken kennzeichnen wohl fünf Komponenten: (1) die eben besprochene, auf den Eventualfall (der durch "browsing" weiterführenden zufälligen Entdeckung) als Normalfall ausgebildete Recherchemöglichkeit am Bestand; (2) die Schnelligkeit der direkten Beschaffung eines Buches aus dem Buchhandel ad personam; (3) sofortige Verfügbarkeit vorhandener Literatur durch Präsenzbestände; (4) das privatsdienstliche Ambiente der Institutsbibliothek und (5) kurze Wege vom Arbeitsplatz zum Buch.

Neben der ersten konnte auch die zweite Komponente in die Organisation der Großbibliothek hinübergenommen werden (durch den Eilt- und Expresgeschäftsgang ad personam). Sie wird jetzt durch die fach(-bereichs-)orientierte Team-Organisation (Personalisierung der Beschaffung) ausgebaut. Die dritte Komponente versuchen wir durch präsent gestellte Mehrfachexemplare zu erfüllen, während wir das private Ambiente und damit das Gefühl nicht vermitteln können, daß eine Quasi-Privatbibliothek für ein spezielles Forschungsgebiet ad personam bereit steht - stattdessen aber der interdisziplinäre Literaturzusammenhang in Geistes-/Sozial- wie in den Naturwissenschaften, der im "System" der Institutsbibliotheken einer Universität hundertfach auch räumlich zerrissen ist. Und schließlich konnten wir auch ganz kurze Wege anbieten, vom Arbeitsplatz im Fachbereich zum Buchbereich - kurze Wege zum gesamten Literaturbestand der Universität.

BA: Wenn man nochmal nachfragt, was vom amerikanischen Vorbild übernommen wurde: Dort besteht das Bibliothekssystem doch auch sehr wohl aus mehreren Bibliotheken. Z. B. hat eine Law School ihre eigene Bibliothek.

Sto: Ja, aber diese Teilbibliotheken sind (fast) immer koordiniert, und deshalb sind alle Bestände der zentralen Verwaltung der University Library unterstellt. Die Campusanlage der Universität ist natürlich ein weiterer entscheidender Unterschied zur älteren deutschen Universität. Nicht bloß in Amerika, sondern weitverbreitet in der Welt gibt es Campus-Universitäten. Die über die ganze Stadt verstreute Universität gibt es ja fast nur in Deutschland und im kontinentalen Europa. Und auf dem Campus sind alle Bibliotheken grundsätzlich dem Librarian unterstellt. Das war das andere, jetzt auf dem Felde der Organisation, maßgebliche Beispiel für Konstanz. Diese und andere grundlegenden Unterschiede im Bibliothekswesen und Berufsverständnis der Kollegen in den USA und bei uns führte uns Herr Middendorf plastisch vor Augen. Unsere Konstanzer Bibliothek zeigt, welche Bedeutung ein Lehrer haben kann, wenn er einem jungen Kopf ein Bild einprägt, das dieser später zu verwirklichen trachtet.

BA: Sie waren 10 Jahre lang Fachreferent an der Württembergischen Landesbibliothek in Stuttgart. Dort stellten sich diese Probleme ja eigentlich nicht.

Sto: Nein, die Landesbibliothek gehörte damals nicht in irgendeiner Weise zur Universität Stuttgart (wie heute). Aber mein Interesse richtet sich nie nur auf eine Bibliothek oder einen Bibliothekstyp, sondern mich interessierte selbstverständlich "das Bibliothekswesen" und deshalb auch immer das Bibliothekswesen an den Universitäten. Schon weil ich mir aus höchstpersönlichen Gründen wünschte, wieder an eine Universität zu kommen. Ich lieb(t)e die Universität. Ich habe mit großer Hingabe unmittelbar nach dem Kriege studiert. Niemand heute kann sich vorstellen, was das für uns, die wir sechs Jahre im Kriege gewesen waren, bedeutete, daß wir ab Januar 1946 studieren durften, auch wenn damals von Berufschancen überhaupt keine Rede sein konnte. Man kann sich heute kaum vorstellen, welch ein Geschenk das war und mit welcher Aufnahmefähigkeit wir es entgegennahmen. Deshalb hatte ich immer den Wunsch, eines Tages wieder an eine Universität zu kommen.

Im übrigen ist das deutsche Bibliothekswesen entscheidend von den Bibliothekaren an den Universitäten geprägt worden. Immer haben sie dominiert. Wer sich also mit den Fragen des deutschen Bibliothekswesens befaßte, mußte sich mit den Fragen der Bibliotheken an den Universitäten befassen.

BA: Obwohl die Bibliothekstempel vermutlich die Landesbibliotheken waren.

Sto: Tempel?

BA: Ja, die heiligen Hallen der Bibliothekswelt.

Sto: Nein, da standen die Universitätsbibliotheken selbstverständlich nicht nach. Wenn Sie an die alten Universitäts-Bibliotheken mit ihren großen Schätzen, wie Heidelberg, Tübingen, Marburg, Göttingen und viele andere denken und an ihr damaliges Selbstverständnis, dann gilt das für sie genauso.

BA: Auf jeden Fall kamen Sie ja aus einem Bereich, den man bezeichnen könnte als eine klassische, alte, ehrwürdige Bibliothek, und haben dann, was die äußere Organisation anbetrifft, sich an amerikanische Vorbilder gehalten. Haben Sie denn auch bezüglich der inneren Organisation Anregungen aus den USA übernommen? Da konnten Sie ja nun auch aus Ihrer bisherigen Stelle oder aus Ihrer bisherigen Tätigkeit Vergleiche ziehen, positive Ansätze oder auch Defizite feststellen.

### Selbstverständnis der Universitätsbibliotheken

Sto: Ja, für die innere Organisation habe ich aus Amerika praktisch keine Anregung bekommen, wenigstens wüßte ich im Augenblick keine. Sie ist auch nicht sonderlich verschieden von unserer deutschen Bibliotheksorganisation, der Abteilungsorganisation.

Etwas ganz anderes ist jedoch die Grundeinstellung des amerikanischen Bibliothekars zu seiner Aufgabe. Und damit kommen wir auf einen für mich durch die 20 Jahre Tätigkeit in Konstanz immer bedeutsamer gewordenen Punkt. Ich will es mal auf eine "idealtypisch" formulierte These und Antithese zuspitzen. Für mich waren und sind auch heute noch nicht ganz wenige wissenschaftliche deutsche Bibliotheken bürokratisch organisierte und handelnde Behörden, während in Amerika (auch) die wissenschaftliche Bibliothek in einer Weise auf die Benutzung und ihre Benutzer orientiert ist, wie es nach wie vor bei so manchen deutschen Bibliothekaren ganz einfach unbekannt ist.

Das hat seine Wurzeln in einem ganz verschiedenen historischen Hintergrund. Ausgerechnet und doch nicht zufällig kam mir jetzt durch die chinesischen Universitätsbibliotheken dazu eine Arbeitshypothese: Die amerikanische wissenschaftliche Bibliothek hat ihre Entwicklung auf ein um 1880 schon sehr entwickeltes Bibliothekswesen aufgesetzt, auf die Public Libraries. In Deutschland konnte durch den Rückzug der Professoren aus der Universitätsbibliothek der Höhere Dienst eingerichtet werden, den es sonst nirgendwo gibt. Dadurch haben die Universitätsbibliotheken sich gegen jeden Einfluß

der Professoren ebenso wie gegen den der "Volksbüchereien" abgeschildert, sich als eine dem Ministerium direkt unterstellte Bibliothek an der Universität erlebt, aber nicht als Bibliothek der Universität. Sie wollten ebenso autonom wie jedes andere Institut an der Universität sein - und waren es auch. Noch um 1965 war ihnen ihre Autonomie, also Unabhängigkeit von der Universität, ein sehr wichtiges politisches Ziel. Gleichzeitig freilich beklagten sie, daß sie keinen Rückhalt in der Universität hatten und ihre Bibliothek von den Professoren, dank der Entwicklung der Institutsbibliotheken, nicht mehr aufgesucht wurde. Da die Bibliotheken und die Universitätsbibliothekare keinen Rückhalt in der Universität fanden, mußten sie ihn in der Ministerialbürokratie suchen. Die Entwicklung der Universitätsbibliotheken wurde so seit etwa 1890 nur von Bibliothekaren und Ministerialen bestimmt, da die Professoren an der UB uninteressiert waren. Und so bildete sich, im Unterschied zu den USA, eine durchgehende und immer tiefergehende innere Einstellung der deutschen Bibliothekare auf die bürokratischen Erfordernisse des Staatsverwaltungssystems aus.

In den USA gibt es schon prinzipiell sehr viel weniger Einfluß des Staates auf das öffentliche Leben als bei uns und auch auf die Universitätsbibliotheken. Das ist dort vor allem Sache der Universität selbst und damit der Professoren, mit guten wie auch schlechten Folgen, je nachdem. Dadurch sind die amerikanischen Universitäts-Bibliotheken niemals in der Weise wie die deutschen wissenschaftlichen Bibliotheken zu einem Anhängsel des Staatsverwaltungssystems geworden. Und niemals haben die amerikanischen oder die englischen Bibliothekare die Regeln des Staatsverwaltungssystems so verinnerlicht wie ihre deutschen Kollegen. - Diese Arbeitshypothese muß ich aber noch falsifizieren oder verifizieren.

BA: Hat sich das eigentlich geändert seit 1965?

Sto: Es hat sich bis jetzt nicht viel geändert an der grundsätzlich bürokratisch-juridischen Denkweise. Diese ist so tief eingeschliffen und eine so zur Selbstverständlichkeit gewordene Vorstellungswelt, daß unsere Bi-

bibliotheken ein Teil des Staatsverwaltungssystems zu sein und wir nach seinen Regeln uns zu verhalten haben, daß viele von uns es gar nicht merken; es ist für sie so selbstverständlich wie das Amen in der Kirche. Und dies hat viele weitere Gründe.

BA: Nun, man ist ja in dieser Hinsicht bei der Neugründung unserer Universität in Bezug auf die Bibliothek keine völlig neuen Wege gegangen. Man hat eine Universitätsbibliothek geschaffen, vergleichbar den anderen Universitätsbibliotheken im Lande, hat sie der entsprechenden Abteilung des Ministeriums unterstellt, und nicht etwa als Zentrale Einrichtung nur der Universität unterstellt. Und diese Zugehörigkeit zum Bibliothekswesen des Landes und nicht etwa zum Universitätssystem, ist sie nicht auch im Selbstverständnis dieser Bibliothek nach wie vor sichtbar? Die Kontakte, der Erfahrungsaustausch, personelle Verbindungen zu anderen Universitätsbibliotheken sind doch oft stärker als die Verbindungen zu anderen Abteilungen des gleichen Unternehmens "Universität".

Sto: In Konstanz oder in anderen Universitäten?

BA: Generell, würde ich sagen, aber auch hier in Konstanz. Die Bibliothek arbeitet unter den gleichen Voraussetzungen wie die anderen Universitätsbibliotheken und sie vergleicht sich auch immer mit diesen oder wird mit ihnen verglichen. Kann sie da so viel anders sein? Wir haben zwar die Möglichkeit, die Struktur, von der Sie sagten, daß sie noch weitgehend bürokratisch sei, eher nach der Nutzungsseite hin zu orientieren, weil wir wegen des Fehlens der Institutsbibliotheken über die Fachreferenten eine bessere Rückkoppelung von der "anderen Seite", nämlich unseren Benutzern, erhalten. Aber wenn es Tagungen gibt, dann sind es Tagungen für Bibliothekare aus den verschiedenen Universitätsbibliotheken; aber es gibt keine Tagungen z.B. für Bibliothekare und Wissenschaftler aus den Universitäten.

Sto: Diese Vorstellung ist bezeichnenderweise ganz jung und zum erstenmal beim letzten Bibliothekartag in Trier verwirklicht worden, wo Benutzer eingeladen wurden, ihrerseits sich in

Vorträgen über die wissenschaftliche Bibliothek, die Universitätsbibliothek, über das Bibliothekswesen zu machen. Das ist ein guter Anfang.

### Eine andere Bibliothek

Ein Unterschied im Landeszusammenhang zu anderen Universitätsbibliotheken? Nein, die Tatsache, daß unsere Bibliothek auch die Aufgaben der früheren Institutsbibliotheken übernahm, sollte sie nicht z.B. aus dem Fernleihsystem herauslösen. Das wurde ihr anfangs nur unterstellt, konnte aber niemals mein Ziel sein. Selbstverständlich ist diese Bibliothek ein Glied des deutschen Bibliothekswesens und hat seine Funktion ganz genauso wie jede andere Bibliothek in diesem Rahmen zu erfüllen und erfüllt sie täglich wie jede andere Universitätsbibliothek.

Das Eigenartige ist ja, jetzt auf die alten Universitäten gesehen, daß in all den Jahren seit Berufsbibliothekare die Bibliotheken leiten, seit 1880 oder 1890, die Verbindung der Universitätsbibliothek zu auswärtigen Universitätsbibliotheken über Fernleihsystem, den Verein Deutscher Bibliothekare und Bibliothekartage relativ gut und eng ausgestaltet war, daß aber überhaupt keine Verbindung mit den anderen Bibliotheken der eigenen Universität, den Institutsbibliotheken, bestand. In Amerika war die Entwicklung umgekehrt. Dort wurden in dieser Zeit alle Bibliotheken auf dem Campus untereinander verknüpft und koordiniert und es gab erst einmal sehr wenig Verbindungen zu den anderen Universitätsbibliotheken. Man suchte, so weit wie möglich, ein autarkes Bibliothekssystem der Universität zu sein. Inzwischen ist auch in Amerika nicht mehr möglich und Interlibrary Lending hat einen erheblichen Stellenwert bekommen.

Aber Sie fragten vorhin nach dem "Anderssein" unserer Bibliothek, das uns immer wieder entgegengehalten wird ("in Konstanz ist alles ganz anders"). Wir haben die grundsätzlich gleichen Aufgaben und unterliegen den gleichen Vorschriften wie jede andere Bibliothek. "Anders", glaube ich, ist bei uns lediglich, daß wir die Aufgaben auch der Institutsbibliotheken übernommen haben und im übrigen, daß wir über buchstäblich alle Sachprobleme der Bibliothek alle Mitarbeiter laufend informieren und ihre Erfahrungen und

ihren Rat suchen bevor Entscheidungen fallen, und insoweit keine Hierarchie akzeptieren. Und eben darin liegt unser Potential zur Innovation.

### Gründerjahre

BA: Sie haben das Gutachten für Mannheim gemacht, wie kam es dann, daß Sie nach Konstanz gingen, wie war die Anfangssituation, die Zusammenarbeit mit dem Gründungsausschuß? Können Sie auch etwas zum Atmosphärischen sagen?

Sto: Ja, das will ich gerne tun. Ich hatte mich 1964 lediglich um Mitarbeit in Konstanz beworben und eigentlich sollte Herr Prof. Cordes, damals Direktor der UB Saarbrücken, den Aufbau der Bibliothek übernehmen. Er hatte erst auch zugesagt und dann nach einiger Bedenkzeit seine Zusage wieder zurückgezogen, weil er mit Recht sagte, er habe nur noch 4 oder 5 Jahre Zeit und diese sei zu kurz für den Aufbau einer Universitätsbibliothek. Und so wurde ich, der ich eigentlich bestenfalls als zweiter Mann vorgesehen war, erst einmal Leiter der "Arbeitsstelle für den Aufbau der Universitätsbibliothek".

Erst ein Jahr später wurde die Stelle öffentlich ausgeschrieben. Auch damals gab es nur eine einzige weitere Bewerbung! Allerdings hatte ich dem Gründungsrektor, Herrn Prof. Heß, gesagt, daß ich wieder weggehen werde, wenn ich den Aufbau nicht weiterführen könne, denn ich war schon an der Detailplanung. Und wenn ich meine eigene Konzeption nicht hätte ausführen dürfen, wäre ich gegangen. Mit blutendem Herzen natürlich. Gott sei Dank ist mir das erspart geblieben. Gut, warum Konstanz? Als Landschaftsraum war mir Konstanz so viel wichtiger als Mannheim. Ich hatte einige Jahre in Mannheim gelebt, aber am Bodensee zu leben, in der Nähe der Berge, war für mich ein ungeheurer Reiz. Schon als Schüler habe ich zu Hause erklärt, ich würde später mal an einem der oberbayrischen Seen wohnen. Dem Voralpengebiet galt immer meine Sehnsucht.

BA: Von der Großstadt wegzugehen, war kein Problem?

Sto: Ich bin kein Großstadtmensch im eigentlichen Sinne. Für mich ist die Landschaft wichtiger und so war es die Erfüllung eines Wunschtraumes, hier in diese Region kommen zu dürfen.

Außerdem: In Mannheim gab es schon ein Stück Universität und mußte umgebaut werden, und in Konstanz gab es nichts. Auch das war viel verlockender; außerdem war damals schon sichtbar, daß Konstanz wohl mit mehr Förderung aufgebaut würde als sie Mannheim zuteil wurde. Und die Mannheimer haben damals verständlicherweise darunter gelitten. Die Konstanzer Gründung war ja auch ein Politikum für den damals rechtlich immer noch nicht zusammengefügtten Südweststaat.

BA: Wer waren Ihre Hauptgesprächspartner damals?

Sto: Die Gesprächspartner waren die Professoren des Gründungsausschusses. Es war ein sehr eindrucksvoller Kreis. Herr Prof. Heß war der Gründungsrektor. Ich hatte die unglaubliche Chance, ab der ersten Sitzung des Gründungsausschusses dabei sein zu können. Das gab es in keinem anderen Gründungsausschuß der Bundesrepublik. Als Gast des Gründungsausschusses hatte ich die Aufgabe, die sich für diese neue Universität entwickelnden Vorstellungen auf ihre künftige Literaturversorgung zu projizieren und dafür ein Konzept zu entwickeln.

BA: Ging das so, daß die Leute Sie gefragt haben, Herr Stoltzenburg, wie stellen Sie sich das vor, wie machen wir das, oder haben sie Ihnen gesagt, Herr Stoltzenburg, wir wollen das so und so, sehen Sie zu, wie Sie das in einer vernünftigen Weise aufbauen können.

Sto: Nein, mir wurde gesagt, machen Sie uns einen Vorschlag. Zumindest der Gründungsrektor kannte ja mein Mannheimer Konzept. Ich habe jetzt beim Aufräumen gerade die "Erste Arbeitsgrundlage für die Planung des Bibliothekswesens der Universität Konstanz" wieder ausgegraben. Sie ist vom 15. Juni 1964, etwa 6 Wochen nach Beginn der Arbeit des Gründungsausschusses. Er hatte bis dahin überhaupt nicht über Bibliotheksfragen diskutiert, denn es standen weiß Gott ganz andere, viel umfassendere Grundprobleme der künftigen Reform-Universität zur Debatte.

## Gründungsausschuß

BA: Folgte der Gründungsausschuß dann Ihren Vorstellungen oder gab es Veränderungswünsche?

Sto: Ich habe noch ein Protokoll über die erste Sitzung der Bibliothekskommission des Gründungsausschusses vom 22. Juni, das war also nur 7 Tage später. Die Grundsätze, die ich in dem Papier vom 15. Juni entwickelt hatte, wurden prinzipiell akzeptiert. Es gibt noch eine zweite Arbeitsgrundlage vom 27. Juli 1964, die die Planung schrittweise weiter differenzierte. Es kennzeichnet die Situation dieses Gründungsausschusses und der Universität in den nächsten 6 Jahren, daß die Ministerialverwaltung nicht nur keinen hinderen Einfluß auf die Planung der Universität und damit auch der Bibliothek nahm, sondern sie förderte. Wir hatten die Freiheit, miteinander unser Konzept bis in die Einzelheiten zu entwickeln. Es war eine wohl einmalige Situation. Es kann sich heute kein Mensch mehr vorstellen, wie schön und wie fruchtbar das war.

BA: Waren denn bei allen Beteiligten die Vorstellungen über die künftige Bibliothek so homogen, daß es keine Widersprüche gab, die zu überwinden gewesen wären?

Sto: Ja, es war für mich ein unglaublicher Glücksfall, daß im Gründungsausschuß die Vorstellungen der Professoren über die Neugliederung der Universität zu dem Konzept für die Literaturversorgung völlig ineinander paßten: d. h. vor allem, daß sie keine Institute wieder zulassen wollten, sondern zum ersten Mal in der deutschen Universitätsgeschichte als neue Einheiten der Forschung und Lehre Fachbereiche - am angelsächsischen Vorbild orientiert - einführten, die sich auf zentrale Dienstleistungszentren, Rektorat, Bibliothek, Rechenzentrum und Bereich Technik, stützen sollten. Der Terminus "Fachbereich" ist im Gründungsausschuß Konstanz geprägt worden, den gab es vorher überhaupt nicht in Deutschland.

Im ersten Ansatz dachte man an Fachbereichsbibliotheken; dann wurden sie zu Bereichsbibliotheken für jeweils mehrere Fachbereiche, wie bereits in der Planung für Mannheim. Insofern gab

es eine - ja, ich möchte beinahe sagen - prästabilierte Harmonie der Vorstellungen der Professoren und von mir über die Organisationsstruktur der Bibliothek in der Universität. Erst in einer späteren Planungsphase, als es ernst wurde mit der Bauplanung auf dem Gießberg, kam zum ersten Mal eine kritische Situation, als das schöne Waldgelände auf dieser Hügelkuppe über dem See einen Teil der Professoren dazu verlockte, sich doch eine "aufge-lockerte Bauweise" und ein eigenes Gebäude für den Fachbereich zu wünschen.

BA: ...denn sie kamen ja von anderen Universitäten und hatten andere Erfahrungen.

Sto: Alle Professoren hatten vorher ihr Institut gehabt, aber damals wollten wohl alle wirklich etwas Neues schaffen. Aber dann gab es bei etlichen plötzlich einen nostalgischen Rückschlag. Ich habe damals nachdrücklich argumentiert, was das für die Bibliothek und die Literaturversorgung bedeuten würde, denn es drohte, so schien mir, die Wiederkehr der Institutsbibliotheken à la Bochum. Endgültig heraus kam - im Interesse einer künftigen interdisziplinären Zusammenarbeit - die Planung einer sehr kompakten Bauweise der "Universität unter einem Dach" (so später auch in Bielefeld) mit zwei untereinander verbundenen Buchbereichen unmittelbar an den Fachbereichen. Es war einer der wichtigsten Planungsgrundsätze: ganz kurze Wege vom Fachbereich zum Buchbereich.

BA: Die sogenannte Pantoffelentfernung. War damals schon klar, daß es einmal eine naturwissenschaftliche Teilbibliothek geben wird?

Sto: Ja, schon in der ersten Planungsgrundlage vom Juni 1964 hatte ich dafür plädiert, damit der Weg vom Laborplatz zur Zeitschrift und zum Buch so kurz wie möglich sein konnte. Denn sonst kann die Bibliothek ihre Funktion - auch die der Institutsbibliothek! - nicht erfüllen.

BA: Das wurde Ihnen also nicht abgerungen?

Sto: Nein, nein, in der Grundüberzeugung waren wir uns ganz einig; wir waren auch finanziell nicht so beengt.

Wir mußten nicht auf jede Mark gucken wie heute. Wir konnten planen, wie wir es für richtig hielten.

BA: 3000 Studenten, Forschungsuniversität, Lehre aus der Forschung entwickeln, das waren die damaligen Zielvorgaben. Ich vermute, daß eine konkrete Konsequenz aus diesen Grundsätzen auch die Anlage der an die Bibliothek angrenzenden Arbeitsplätze war. Das hat sich dann ja nicht so bewährt, d. h., sie wurden nicht wie erwartet angenommen.

Sto: Besonders Herr Dahrendorf vertrat die Auffassung, daß die Universität nicht nur zur Stätte des Lehrens und Lernens, sondern gemeinsamer Lebensform werden sollte. Deshalb sollte auch jeder Student seinen eigenen Arbeitsplatz in der Universität erhalten. Aber Mentalitätsgrenzen lassen sich nicht durch Baustrukturen überwinden. Was bestenfalls in England oder den USA möglich sein mag, läßt sich nach einer ganz anders verlaufenen historisch bedingten Prägung in Deutschland nicht verwirklichen.

### Interne Organisation

BA: Was den inneren Aufbau, die Führung und die Organisation einer Bibliothek anbetraf, da hatten Sie durchaus an der Landesbibliothek Beispiele. Inwiefern haben sich die Erfahrungen, die Sie dort oder in der sonstigen Bibliothekslandschaft gemacht haben, niedergeschlagen in dem, was Sie neu aufbaut haben?

Sto: Sie kennen mich genug, um zu wissen, daß mein Wesen mich gegen jede Art von Gängelung und damit gegen ein Übermaß an Vorschriften einnimmt. Deshalb fand ich es immer schlecht, daß wissenschaftliche Bibliotheken, wenn Probleme auftauchen, oft zuallererst auf Vorschriften achten, statt selbstständig nach Lösungen des Problems zu suchen und dann zu fragen, ob es Vorschriften gibt, die diese Lösung eventuell verhindern, aber interpretationsfähig sind.

Die innere Struktur der Bibliotheken war - und ist heute noch ganz genau so - durch Abteilungen bestimmt. Die Abteilung bestimmte jeweils den praktischen Horizont ihrer Mitarbeiter, sie war für sie "die Bibliothek". Das war so nicht bloß in einer großen

Bibliothek, wie der Staatsbibliothek München, sondern auch in den kleineren Bibliotheken war es sehr oft so, daß die Abteilung nur in sich selbst lebte, sich gegen die anderen abschloß oder von ihrem Leiter abgeschlossen wurde, und daß der einzelne Mitarbeiter 20 Jahre oder mehr nur in einer Abteilung saß. Diese Struktur führte dann natürlich zu Geschäftsgängen mit viel Doppel- und Mehrfacharbeit, aber auch zu Mitarbeitern, die für andere Arbeiten fast nicht mehr eingesetzt werden konnten. Ich versuchte immer, es dazu in Konstanz nicht kommen zu lassen. Auch deshalb erhob ich dann, ich glaube 1978, das Thema "Aufgabenwechsel" zum Motto unserer Bibliothek, was dann im Hinblick auf die zunehmende Bildschirmarbeit Schritt um Schritt zur Auflösung der Abteilungsstruktur zugunsten der Teamstruktur führte.

BA: Hatten Sie dafür ein Vorbild, hatten Sie das irgendwo gesehen und hat es Sie überzeugt?

Sto: Ich hatte bis 1965 die deutschen Bibliotheken und sonst nie etwas anderes als deutsche Bibliotheken gesehen. Erst etwa 1969 bin ich nach England und 1972 nach Amerika gekommen. Aber es gibt je Literatur, auch ausländische. Ich habe nie nur deutsche Bibliotheksliteratur gelesen.

BA: Bedeutet das, daß Sie ursprünglich eine andere Struktur, nämlich die Abteilungsstruktur, wie bei den anderen Bibliotheken auch, ganz bewußt vorgesehen hatten und daß erst der EDV-Einsatz die Änderungen nahelegte?

Sto: Richtig, ich hatte zunächst keine von dem Üblichen abweichende Organisationsstruktur, aber ich hatte die Vorstellung davon, daß wir miteinander anders zusammenarbeiten müssen, als es oft der Fall ist. Das fand ich immer ganz schlimm, wenn Mitarbeiter oder Abteilungsleiter dazu neigten, die Abteilung als ihr Imperium auszubilden und gegen alles abzuschotten.

BA: Was Robert Watson bei uns übrigens auch festgestellt hat.

Sto: Sehen Sie! Typisch! Und er hatte ja auch recht. Den Angelsachsen fällt das sofort auf.

## Innere Führung

BA: Aber wenn nur die Linienstruktur vorgesehen war, was waren denn damals, also vor der Teamstruktur, für Sie die Instrumente der Integration?

Sto: Nun, lassen Sie es uns nennen: die "Innere Führung". Denn eine organisatorische Änderung war damals nicht in meinem Horizont. Entscheidend ist, in welchem Geist man miteinander zusammenarbeitet. Die Arbeitsorganisation hat zwar ganz gewiß prägende Bedeutung, das sei unbestritten. Vor allem im Laufe der Zeit gewinnt sie ein enormes Gewicht, sogar für die Mentalität, die sich bei den in diesen Gehäusen arbeitenden Menschen herausbildet. Eine Überwindung nachteiliger Folgen oder gar eine Veränderung der Arbeitsorganisation fängt aber im Kopf und im Herzen an und nirgendwo sonst. Deshalb ging es mir darum, ein anderes Binnenklima zu schaffen, als ich es früher in den alten Bibliotheken kennengelernt habe.

Und dem diene unsere wöchentliche Dienstbesprechung und die völlig offene, kritische und faire Diskussion, die wir miteinander führen. Dies mußten wir erst einige Jahre einüben. Und im zweiten Schritt, und zwar nicht zuletzt durch das Drängen von Frau Weinschrod, kamen wir auch zu dem bis heute gültigen Zyklus der Informationsweitergabe aus der Sitzung in die Abteilungen und die Rückkopplung von Ergebnissen aus der wöchentlichen Abteilungsbesprechung in die nächste Referentensitzung.

Ich meine, daß das ein ganz wesentliches Instrument war, das uns daran hinderte, zu sehr in kleine Abteilungsimperien zu zerfallen. D. h. immer wieder integrierten wir uns in der Sitzung auf unsere Bibliothek als Ganzes, und keiner konnte erleben, daß nur seine Abteilung die Bibliothek darstellt. Immer wieder mußte er erleben, daß alle Abteilungen und ihre Interessen die Bibliothek formieren.

BA: Ging dies immer so glatt? Es hat doch auch Knatsch gegeben?

Sto: Natürlich hat es auch Knatsch gegeben, das ist doch klar! Natürlich hat es geknirscht zwischendurch, immer wieder mal. Wo so viele Menschen miteinander so eng zusammenarbeiten, ist das ganz selbstverständlich. Aber

es hat (fast) nie zu Brüchen geführt, und das ist das Entscheidende. Es hat nie zu einem Bruch geführt, der etwa nachher nicht wieder überbrückt werden konnte oder Unheil brachte; aber natürlich hat es auch Spannungen gegeben und Probleme, wie sollte es auch anders sein.

BA: Sie haben einen in Bibliotheken nicht alltäglichen Führungsstil entwickelt? Können Sie ihm auch kritisch gegenüberstehen?

Sto: Die Art wie ein Chef seinen Betrieb, daß heißt vor allem seine Mitarbeiter führt, ist immer sein höchst persönlicher Stil. Auch dann, wenn er sich nur für den "üblichen" Stil entscheidet (sofern er sich dessen bewußt wird), d. h. für einen moderaten Amts- und Behördenstil. In der Art seines Führungsstils wird für die Mitarbeiter der dahinter stehende Mensch sichtbar. Sein Führungsstil prägt weitgehend das soziale Klima der Bibliothek und damit die dort zugelassenen Verhaltensmuster.

Auch von meinem Führungsstil gilt also: c'est moi. Wichtig für die Mitarbeiter waren mir drei Dinge: (1) Dialog; (2) kritischer Widerspruch und (3) Gestaltungsraum auf eigene Verantwortung (Delegation). Immer habe ich, wie ich nur konnte, die Mitarbeiter ermuntert und versucht, ihnen Mut zu machen, diese drei Angebote intensiv oder auch mal extensiv wahrzunehmen - etwas daraus zu machen. Ich glaube, das ist zu einem recht guten Teil gelungen (20 Jahre!). Auch hier wieder: es ist unser Potential der Innovation.

Es gibt wohl zwei Vehikel der (sehr schwierigen) Selbstkritik: mein Scheitern oder (milder) mein Mißerfolg auf dem Weg zu einem Ziel (sofern das Ziel nicht selbst ausschließlich als "Vermeidung von Mißerfolg" definiert wird) - und die Kritik von Mitarbeitern, die durch mein Handeln betroffen sind. Zu dieser Kritik muß man allerdings nachdrücklich immer wieder auffordern und sie nicht nur akzeptieren, sondern deutlich anerkennen. Die meisten meiner Stellvertreter waren zuvor auch irgendwann meine Kritiker gewesen.

Natürlich brachte mein Führungsstil auch manchem Mitarbeiter Probleme, da ich Anforderungen an sie stellte, meine Beurteilung, wenn es zur Klarheit der

Verhältnisse erforderlich war, aussprach und daraus auch Konsequenzen zog. Aber nicht in jedem Fall habe ich recht behalten - ich bedaure dies gegenüber davon betroffenen Mitarbeitern. Aber auch ich wurde nicht immer nur zu Recht kritisiert. Das ist auch ganz natürlich. Entscheidend war (und ist), daß man das Wohlwollen füreinander nicht verliert. Der von seiner Situation her Stärkere hat dies als erster sichtbar zu machen.

### Zufrieden mit dem Ergebnis?

BA: Sind Sie mit dem Ergebnis Ihrer Arbeit zufrieden? Ist denn das daraus geworden, was Sie sich vorgestellt hatten? Sie haben vorhin gesagt, die Organisation präge die Mentalität. Umgekehrt gilt das übrigens auch. Haben Sie auch die Erfahrung gemacht, daß man sich zwar vieles Neue vornehmen kann und trotz ständiger Impulse doch immer wieder Gefahr läuft, in das Fahrwasser des Üblichen zu geraten?

Sto: Sie haben vollkommen recht und natürlich habe ich diese Erfahrung gemacht. Ich habe gelernt, wie jeder im Leben lernen muß, daß ideale Bilder, die man vor Augen hat, nie zu verwirklichen sind, sondern daß man eine ganz kräftige Portion Abstriche machen muß. Man kann froh sein, wenn man, was weiß ich, 75 oder 80 % von dem, was man sich idealiter vorstellte, erreichen kann. Das ist dann ein gutes Ergebnis, und damit war und bin ich völlig zufrieden.

Unter diesem Aspekt finde ich, daß wir bis jetzt unsere Ziele erreicht haben. Die allmähliche Entwicklung der letzten Jahre weg von der Abteilungsstruktur zu unserer jetzt sich erprobenden fachorientierten Teamstruktur ist für mich einer der wichtigsten Punkte in der 20-jährigen Entwicklung der Bibliothek. Es ist der Ausgangspunkt für ihre weitere Entwicklung, hin zu einem lebendigen Zusammenwirken der Mitarbeiter, vor allem, wenn neue Mitarbeiter da hineinwachsen. Diese neue Arbeitsform soll uns helfen, eine "lebendige Bibliothek" wie ich es gerne nenne, zu bleiben, d. h. eine Bibliothek, die auf ihre Umwelt, vor allem auf die künftigen Entwicklungen in der Universität, sich einzustellen, zu "antworten" vermag und damit der bürokratischen Verkrustung entgeht, von der wissenschaftliche Bibliotheken bei uns bedroht sind. Denn das ist für mich ein

Schreckbild erster Güte. Immer denke ich, man selbst und somit auch die Bibliothek muß voller Leben bleiben; und Leben ist vor allem ständige Veränderung.

### Fachreferent und seine Klientel

BA: Zur Konzeption hätte ich noch zwei Fragen. Ich habe immer gedacht, daß für Sie die Rolle des Fachreferenten auch wichtig war bei der Entwicklung der Konzeption. Ich komme jetzt gerade darauf, da Sie von der Verbindung der Bibliothek zur Universität sprechen und da der Fachreferent ja eine wichtige Figur ist oder sein sollte. Und das zweite - für mich genauso wichtig - ist der Einsatz der EDV. Ich erinnere mich, daß ich mich damals auch für Konstanz entschied, weil ich die Verbindung von einschichtigem System und EDV besonders reizvoll fand. Der EDV-Einsatz, der ja in Bochum erstmals an einer Universität erprobt worden ist, gewinnt erst durch das einschichtige System seinen eigentlichen Witz. Sah man das damals auch so, oder wie kam man auf die EDV?

Sto: Im ersten Konzeptionsentwurf habe ich für die EDV in diesem Sinne argumentiert, da ein einschichtiges System, das viele Dienstleistungen dezentral abgeben muß an unterschiedliche Bereiche, EDV haben muß. Das schien mir schon damals (1967) noch wichtiger für die Verknüpfung der Bibliotheken in den alten Universitäten.

Aber zurück zum Fachreferenten. Ich war 10 Jahre Fachreferent und habe fast keinen Kontakt mit den Benutzern meiner Literaturgebiete entwickeln können. In den meisten größeren wissenschaftlichen Bibliotheken ist es ganz ähnlich, zumal in den traditionellen Universitätsbibliotheken Studenten die Hauptbenutzer sind, von denen nur selten "Rückmeldungen" kommen. Und ich habe das schrecklich gefunden, abgeschnitten zu sein von der Klientel, für die ich tätig bin, von ihren wissenschaftlichen Arbeiten oder Lehrvorhaben. Ich wollte nicht nur ein Hieronymus im Gehäus sein, im Alter von 40 Jahren. Das kann man vielleicht mit 70 Jahren, ich weiß es nicht, auch wenn ich es mir hin und wieder für begrenzte Zeit mal wünschte.

Weil ich es schrecklich fand, daß die Fachreferenten ein so isoliertes Dasein führten, wollte ich das für

Konstanz ändern. Das ist der eine Punkt. Der andere ist, daß unser Berufsstand in der Universität kein Ansehen hatte. Er konnte es auch nicht haben, weil sich die Universitätsbibliothek isoliert hatte in der Universität. Ich könnte ihnen erzählen, welche Schreckbilder uns angehenden Bibliothekaren über die Professoren vermittelt wurden. Dahinter stand die insgeheim rivalisierende Idealvorstellung von sich selbst, in der Universität nicht nur der gelehrte Bibliothekar, sondern als Bibliothekar ein Gelehrter sein zu wollen. Aber wir können nicht Gelehrte sein und die Konkurrenz zu Leuten bestehen, die einen Lehrstuhl haben und professionellerweise forschen. Wir sind Bibliothekare und unsere Aufgabe ist, gute Arbeit zugunsten der Forschung zu leisten und von daher unser Selbstbewußtsein zu beziehen; und das war nicht möglich in einer sich selbst isolierenden Universitätsbibliothek.

Der Fachreferent erlebt seine eigentliche Aufgabe erst dann, nach meiner Auffassung, wenn er im Kontakt mit seiner Universität, mit seinen Fachbereichen, seiner Klientel leben kann, für die er arbeitet. Das war mir wichtig - auch im Interesse unseres Ansehens - und deshalb ist in dieser Universität, das habe ich wiederholt betont, der Fachreferent der Angelpunkt des Literaturversorgungssystems der Universität. Ich glaube, und bin auch heute noch der Meinung, daß ich damit den Fachreferenten an den neuen Universitäten potentiell einen Wirkungsraum eröffnet habe, den sie vor 1965 nicht hatten, den jeder auf seine Weise wahrnehmen und ausgestalten kann. Ein Wirkungsraum, von dem ich annahm, daß er denen, die ich mir als Kollegen zu haben wünschte, Freude machen könnte.

Ich meine, daß wir mit dem Erreichten wirklich zufrieden sein können, weil das, was erreichbar war, im ganzen auch erreicht wurde, daß nämlich die Referenten lebendigen Anteil nehmen (müssen) an dem, was in ihren Fachbereichen geschieht, und ebenso an dem, was in der Bibliothek geschieht, als "Antwort" auf das, was in der Universität vor sich geht.

BA: Nun tritt die Bibliothek ihren Benutzern aber nicht nur in der Person der Fachreferenten entgegen, sondern ganz wesentlich auch durch andere Personen oder andere Teile der Organisa-

tion. Da hatten Sie sicher auch Vorstellungen, wie sich dieses Verhältnis anders gestalten sollte, als Sie es von den anderen Bibliotheken her kannten. Gab es da ganz konkrete Maßnahmen, die Sie dabei im Auge hatten, was also auf keinen Fall sein sollte, was man auf jeden Fall machen sollte? Gab es Grundsätze, wie z. B. den, daß Arrangieren und Organisieren vor Kommandieren und Reglementieren gehen sollte im Umgang mit den Benutzern jedweder Art?

Sto: Überzeugen und Organisieren vor Reglementieren war für mich immer oberste Maxime. Für uns untereinander und wie erst gegenüber den Benutzern!

### Balance der Interessen

BA: Und ist das gelungen? Sind Sie zufrieden? Das ist ja ein Balanceakt. Zum Beispiel, wenn ich noch einmal die Fachreferenten in dem Zusammenhang erwähne, da könnte es ja, wir sind alle Individualisten, Tendenzen geben, die das Gesamtgefüge irgendwo gefährden.

Hat es in der Vergangenheit je solche Absplittierungstendenzen gegeben, sei es bei Bibliothekaren, sei es bei Universitätsteilen, und wie kann so etwas aufgefangen werden, wie schafft man es immer, diese Balance zu halten zwischen Einzelinteresse und Gesamtinteresse auch bezogen auf die Bibliothek?

Sto: Absplittierungstendenzen bei den Bibliothekaren, die ich bei der Planung des Konzepts für möglich hielt, hat es nie gegeben; die Tendenz, ein Literaturgebiet in die Regie eines Fachbereichs zu überführen, zeigte sich einmal - blieb aber ohne Chance. In dieser wie in allen anderen wichtigen Fragen hat der Bibliotheksausschuß der Universität immer die vitalen Interessen der Bibliothek gesehen und unterstützt. Es gab nie eine wirkliche Spannung zwischen Ausschuß und Bibliothek.

Auf Ihre Frage nach der Balance von Einzelinteresse und Gesamtinteresse kann man in der Kürze der Zeit natürlich eher nur pauschale als konkrete Antworten geben. Ich will es deshalb auf den Kern zu reduzieren versuchen und sagen: Wenn man das Bild der Bibliothek als ein dienendes Instrument - ich sage das mit voller Absicht: dienendes Instrument für diese Univer-

sität und für ihre Benutzer - fest im Auge und im Bewußtsein hat, ergibt sich von daher alles andere. Ein dienendes Instrument muß ein funktionierendes, also seine Gesamtaufgabe erfüllendes Instrument bleiben. Von dorthin sind unzumutbare Anforderungen, die etwa von außen an die Bibliothek gerichtet werden, zurückzuweisen, verbindlich, aber fest. Und ebenso muß die Bibliothek jede auch nur im entferntesten zumutbare Anforderung, die von außen an sie herangetragen wird, zu erfüllen suchen. Das ist die Balance, um die es im konkreten Fall jedesmal neu geht. Sie muß immer wieder eingependelt werden. Das verlangt von den Mitarbeitern, nicht nur von den Fachreferenten, ein Bewußtsein, worum es im Einzelfall geht. Und je nachdem, wie stark dieses Bewußtsein entwickelt ist, wird es gelingen oder nicht gelingen, widerstreitende Interessen zu harmonisieren.

BA: Ja, die Interessen der verschiedenen Benutzergruppen können ja durchaus verschiedene und einander entgegengesetzt sein. Auch da ist Balance gefragt, stellt die sich aber von selbst ein? Gibt es nicht die natürliche Tendenz, sich auf den ja sehr viel bequemeren "anonymen Benutzer" zu beziehen oder diesen gar vorzuziehen?

Sto: Ganz selbstverständlich ist der Lehrkörper (besser sollte man sagen: sind die Wissenschaftler) von der Benutzerart her eine Benutzergruppe sui generis, so wie die Studenten in den ersten vier Semestern eine Benutzergruppe sui generis sind und die höheren und die Examensemester und die externen Benutzer ihrerseits. Das heißt, es ist die selbstverständliche und keineswegs einfache Aufgabe der Mitarbeiter der Bibliothek, sich auf die jeweils spezifischen Bedürfnisse spezifischer Benutzergruppen ganz und gar einzustellen und dabei immer das Ganze im Auge zu behalten, um die Balance der Bibliothek für alle zu wahren.

BA: Hat eine Bibliothek in dieser Frage eigene Interessen?

Sto: Nur insoweit, als gesichert bleiben muß, daß sie kontinuierlich alle ihr gestellten Aufgaben erfüllen kann und nicht durch Erfüllung von partiellen Interessen darin gestört oder behindert wird.

BA: Ihre eigenen Interessen sind also funktioneller Art, ansonsten hat sie einen Interessenausgleich unter den verschiedenen Gruppen zu versuchen?

Sto: Ja, jeder Jurist lernt, daß es ein formaler Grundsatz der gerechtfertigten Sachentscheidung (sogar der Gerechtigkeit!!) ist, daß Gleiches gleich und Ungleiches ungleich zu behandeln sei. Die verschiedenen Arbeitsweisen und Bedarfslagen der Studenten in den ersten Semestern, der fortgeschrittenen und Examensemester wie schließlich des Lehrkörpers geben den groben Maßstab für ein unterschiedliches Verhalten der Bibliothek ihnen gegenüber, der je nach dem Einzelfall zu modifizieren ist. Jede andere Handlungsweise der Bibliothekäre wäre eine Flucht entweder in eine gleichmacherische Nivellierung oder in eine Akzeptanz behaupteter (Vor)Rechtspositionen aus Statusgründen.

BA: Hatten Sie bezüglich dieser Regeln des Zusammenlebens mit der ganz konkreten Klientel Vorbilder? In Ihrer vorherigen Tätigkeit tauchte das ja nicht auf, in den anderen Universitätsbibliotheken taucht es auch nicht oder nicht so auf. Wo haben Sie sich da die Vorbilder hergeholt?

Sto: Überhaupt nicht. Sie liegen "in der Natur der Sache". Das zu sehen muß man aus der Aufgabe der Bibliothek entwickeln.

Es wurde in den ersten Jahren (und natürlich auch später) so manches über Konstanz hinter vorgehaltener Hand gesagt. Zum Beispiel: Wie kann man den Stoltzenburg nehmen, der hat doch gar keine Erfahrung mit einer Universitätsbibliothek. Oder in einem anderen Zusammenhang: Fachreferenten, die nach Konstanz gehen, werden die Sklaven der Professoren.

BA: Gerhart Lohse hat einen Artikel über die Freiheit des Bibliothekars geschrieben. Da ging es ja auch um diese Problematik, wieweit sind wir autonom bei einer Entscheidung...

Sto: Das ist die alte Welt der Bibliothekäre, mit dem Ziel, die Autonomie vor den Professoren zu bewahren.

### Was wurde nicht erreicht?

BA: Das scheint mir in Konstanz ausgestanden zu sein... Was ist eigentlich ganz anders geworden, als Sie es sich ursprünglich gedacht hatten? Gibt es irgendetwas, wo Sie sagen müssen: Das wollte ich, und dann hat es sich nicht verwirklichen lassen, oder umgekehrt: das wollte ich eigentlich nicht?

Sto: Zunächst das erste. Was wollte ich und was ist nicht erreichbar gewesen? Es gibt zwei Punkte. Der eine ist: Ich habe als natürlich sehr hoch gesetzte Maxime für die Planung der Benutzungsbereiche immer gesagt: Die Arbeitsplätze in der Bibliothek müssen einladender und angenehmer sein als jeder Arbeitsplatz zu Hause. Das ist natürlich kaum zu schaffen. Aber: Ich denke an amerikanische Bibliotheken und nicht nur in amerikanischen Privatuniversitäten, die nicht selten viel Geld eingesetzt haben für den Komfort ihrer Benutzer. Da stehen z. B. dicke Ledersessel in der Lounge herum und ich sah, wie sich ein Student zwei Ledersessel zusammengeschoben hatte und darin lag und wie ein Säugling in der Wiege schlief. Alle freuten sich darüber, daß er sich in seiner Bibliothek so "zu Hause" fühlt. Und so wollte ich auch, daß die Benutzer in unserer Bibliothek nicht nur intensiv arbeiten, sondern sich auch entspannen, gemütlich und willkommen fühlen können. Das war mein Ziel. Das ist natürlich im ersten Anlauf einer solchen Planung in Deutschland unerreichbar gewesen. Da kam der Rotstift der Finanzdirektoren und sagte: Was? Das wollt Ihr alles?

BA: Ich denke, in der ersten Phase gab es keinen Rotstift.

Sto: Doch, doch! Was ich sagte, war so provokant für die Ohren von Leuten der Finanzverwaltung, daß sie mich ein bißchen für verrückt gehalten haben, so etwas zu fordern. Ich stehe auch heute noch auf dem Standpunkt, man sollte eine Bibliothek so liebenswert ausstatten wie möglich. Den beiden miteinander verbundenen Buchbereichen für die Geistes- und die Sozialwissenschaften fehlt es an Anmutung, an anheimelnder Atmosphäre, was ich sehr bedauere. Das gilt vor allem für die Arbeitsplätze der Juristen, die zwangsläufig in der Bibliothek arbeiten müssen. Ich

hoffe, daß sich das doch noch ändern läßt.

Einen erheblichen Schritt besser ist es in der naturwissenschaftlichen Bibliothek. Sie hat anheimelnde Atmosphäre; sie ist beinahe ein bißchen anmutig und lädt ein zum Verweilen. Und eben darum ist es mir immer gegangen: zum Verweilen einladen, sich gemütlich fühlen, zu Hause fühlen - so hab' ich's gewollt.

BA: Zum Teil jedenfalls ist das nicht gelungen.

Sto: Der andere Punkt betrifft die Datenverarbeitung. In der ersten oder zweiten Planungsvorlage von 1965 setzte ich mich für die Einführung der Datenverarbeitung ein und sprach, auch auf dem Bibliothekartag 1967, vom künftigen integrierten System und Verbundsystem. Denn diese Entwicklung war vorgezeichnet.

Nun, sie kennen die Wirklichkeit der letzten 20 Jahre in unserer Bibliothek, in denen wir uns mit einer stets unzulänglichen EDV-Ausstattung haben durchkriechen müssen. Wenn wir angemessene Mittel bekommen hätten und als Pilotbibliothek, die wir für das Land ja waren, akzeptiert worden wären, wären wir besser ausgestattet worden und heute viel weiter im Leistungsspektrum für unsere Benutzer. Denn wir haben eine gute EDV-Mannschaft aufgebaut und mit ihr die Grundplanung für den Verbund und ein auf das Verbundsystem bezogenes "lokales" Datenverarbeitungssystem und unsere Bibliothekare sind im Laufe der letzten 10 Jahre voll hineingewachsen in die Umformung der Bibliothek durch die integrierte Datenverarbeitung. Damit liegen wir immer noch mit an der Spitze der Entwicklung der Datenverarbeitung im Bibliothekswesen der Bundesrepublik, und nicht etwa im Sinne eines technokratischen Modells, sondern im Sinne des gelebten Modells einer mitarbeiter-orientierten Arbeitsform im integrierten Geschäftsgang.

BA: Hätte Konstanz, vorausgesetzt, es hätte genügend Geld bekommen, so etwas allein entwickeln können, oder mußte das nicht erst insgesamt reifen?

Sto: Natürlich hätten wir einzelne Entwicklungsschritte machen müssen. Aber dann hätten wir heute eine der

Bibliothek allein zur Verfügung stehende EDV-Kapazität, wie sie für den Betrieb eines lokalen Systems erforderlich und in der Landesplanung vorgesehen ist.

Wir mußten ja die Rechenanlage stets mit der Universität teilen. Sie wissen ja, wie es zugegangen ist und welche unendliche Anstrengung es kostete und daß ein dicker Aktenordner mit Schriftsätzen von 1980 bis 1985 gefüllt werden mußte, nur um die Hardware für ein neues Ausleihsystem, 5 Jahre nach dem ersten Antrag, bewilligt zu bekommen, obwohl es keine Alternative dazu gab, auch nicht die einer landeseinheitlichen Hard- und Software, und obwohl die "Verbundfähigkeit" unserer Daten garantiert war.

BA: Aber glauben Sie nicht, daß diese doch sehr schleppende Entwicklung möglicherweise auch Vorteile hatte?

Sto: Ja. Aber es entspricht wohl meinem Temperament: Ich stolpere lieber und falle mal auf die Nase, um wieder aufzustehen und dadurch klüger geworden zu sein, als daß ich Schrittchen für Schrittchen ganz allmählich gehe, um immer ganz sicher zu sein.

BA: Bedrückt es Sie, daß diese Sache noch nicht abgeschlossen ist?

Sto: Nein, mich bedrückt überhaupt nichts. Ich sehe so dankbar auf die Zeit in Konstanz zurück, das kann ich Ihnen kaum sagen. Und ich bin überzeugt, daß Sie miteinander das alles gut weiterführen.

### Das „Glück“ in der Bibliothek

BA: Haben Sie denn manchmal auch Trübungen im Betriebsklima in Kauf genommen, wenn es um ein wichtiges Ziel ging?

Sto: Aber selbstverständlich, dafür kriege ich A 16, pflege ich immer zu sagen, also: dafür bin ich Chef, um Ziele zu erreichen, aber nicht, damit mein Leben angenehm ist und ich mir die Vorteile heraussuche, die mir diese Position gewähren kann - und da gibt es ja so manche. Jetzt komme ich geradezu auf meinen schönen Slogan: "Die Bibliothek ist nicht dazu da, ihre Mitarbeiter glücklich zu machen", also auch nicht ihren Direktor!

BA: Wie weit ist es denn erforderlich, daß Mitarbeiter "glücklich" sind, damit die Bibliothek funktionieren kann?

Sto: Sie vertreten den Fachbereich Philosophie und wissen, daß "Glück" ein philosophisch-spekulativer Begriff ist. Ich habe mit Absicht damals "Glück" gewählt, weil es eines der problematischsten, flüchtigsten und schönsten Güter ist, die das Leben schenken kann. Und eine Institution ist nicht dazu da, so etwas zu schenken. Glück kann nur durch persönlichen Einsatz errungen werden - auf eigenes Risiko. Ich habe jenen Satz in einer Zeit gesagt, in der die Vorstellung um sich griff, daß dem "Bediensteten" alles, was ihm wünschenswert erscheint, auch gewährt werden müsse. Aber das Interesse der Organisation hat auch ihr Gewicht und muß dagegen balanciert werden. Nur deshalb habe ich diesen absichtlich überspitzten Satz damals gesagt.

Die Mitarbeiter sollen so viel Freude und so viel Zufriedenheit aus ihrer Arbeit ziehen wie nur irgend möglich. Das ist immer mein Wunsch und meine Hoffnung für alle gewesen. Und manche, hoffe ich, haben's auch gefunden in dieser Bibliothek. Aber das ist etwas ganz anderes als Glück.

BA: Gut, es ist vielleicht nicht unwichtig, daß wir das geklärt haben. Ich bin nämlich wirklich der Meinung, daß, wenn wir diese Benutzerorientierung der Bibliothek verwirklichen wollen, eine Atmosphäre brauchen, die auch Arbeitsfreude ermöglicht.

Sto: Ja, aber natürlich! Und die ebenso das Bewußtsein vermittelt, daß es sich lohnt, daß wir Erfolg haben, daß wir auch Anerkennung finden in der Universität und außerhalb, und das ist ja der Fall. Diese Bibliothek ist in der Universität angesehen, und ich sage das nicht leichtthin. Sie hat in dieser neuen Universität ihren Platz voll und

ganz eingenommen und ausgefüllt. Und dieser Erfolg gilt doch für uns alle, weil alle Mitarbeiter mitgeholfen haben; und das kann jedem von uns auch ein Stückchen Zufriedenheit geben für all die Anstrengungen, die jeder von uns auf sich genommen hat - und sogar ein bißchen Stolz.

## Führungsstil

BA: Sie stellen sich als eine Persönlichkeit dar, die keinen Hehl daraus macht, die eigene Subjektivität ins Spiel zu bringen. Das unterscheidet sich deutlich von Technokratentum, Managertum, so wie man es üblicherweise versteht.

Sto: Ja, ich versuche nicht, meine Person und deren Subjektivität hinter einer Schein-Objektivität ihres Ausdrucks zu verbergen. Das geht auf mein "Credo" zurück, daß es neben Erkenntnisurteilen, z.B. über Fakten, die man exakt beschreiben, vor allem messen kann, Werturteile gibt, und Werturteile muß man ständig, kann man aber nur subjektiv fällen, nämlich nach seinen ganz persönlich gefaßten (oder übernommenen) Wert-Vorstellung; es ist unmöglich, den jeweils höchsten Wert, der alle weiteren Werturteile bestimmt, wissenschaftlich, also mit Geltung für jedermann, zu ermitteln.

Es ist dies, spätestens seit Dilthey/Rickert/Max Weber, eines der Grundprobleme vor allem der geistes- und sozialwissenschaftlichen Urteilsbildung. Unsere Wertungen sind durch eine Fülle komplexer, kaum übersehbarer oder benennbarer Faktoren bedingt (und nicht nur durch die von Marx oder Freud einseitig hervorgehobenen Bedingungen). Die Subjektivität nicht zu leugnen, sondern klarzulegen, gehört für mich zur wissenschaftlichen Denkweise. Sie erlaubt aktiven Einsatz für die eigene Wertsetzung und Überzeugung, und zugleich Toleranz gegenüber der fremden, solange diese sich nicht zum Ziel setzt, praktisch geübte Toleranz zu beseitigen.

Aus diesem "Credo" folgt, daß ich und niemand die Wahrheit von Wertungen beweisbar besitzen kann. Ich kann hinreichend rational nur den möglichen Weg zu einem Ziel, die Zweck-Mittel-Relation beurteilen. Da es meinem Gegenüber genauso ergeht, gibt es nichts anderes als den Dialog, der zum Konsens über das Ziel und diese Relation führen soll. Und das war - so mein Selbstverständnis - immer mein Ziel: Soweit es überhaupt und irgend geht, einen Konsens zwischen widerstrebenden Meinungen über das Ziel herbeizuführen, notfalls das Ziel festzusetzen, und danach einen Konsens über das richtige Mittel zu einem

bestimmten Zweck herbeizuführen. Unter diesem Aspekt habe ich immer unsere wöchentliche Sitzung und Diskussionen gesehen. Er ist für die laufende Verständigung über unsere gemeinsame Arbeit und Aufgabe unverzichtbar und bestimmt unseren offenen, unbefangenen Umgangston untereinander.

BA: Ich habe ein bißchen die Sorge, daß solche Persönlichkeiten aussterben und daß der "Macher" im Vormarsch ist, also der Technokrat, der Manager, der ein möglichst glattes Funktionieren erreichen will.

Sto: Ich habe nie die Erfüllung der Aufgaben der Bibliothek als ein nur organisatorisches oder technisches Problem gesehen, sondern immer so, daß alles, was geschieht, durch Menschen geschieht. Das heißt, der wichtigste Faktor eines Unternehmens und so auch einer Bibliothek sind die Mitarbeiter. Ohne sie geht überhaupt nichts. Ich habe deshalb die Mitarbeiter und ihre Bedeutung nie aus den Augen gelassen, neben den Mitteln der Organisation oder der Technik. Und den ersten Rang hatte immer dadurch, daß nichts ohne Menschen geht, der Mitarbeiter. Stets haben wir deshalb weit mehr Zeit auf Personalprobleme verwandt als auf Fragen der Organisation, die wiederum die der Mitarbeiter einschließen, oder als auf rein technische Fragen.

BA: ...nur, ob das immer "rübergekommen" ist zu den Mitarbeitern, da habe ich leichte Zweifel.

Sto: Mit Recht. Sie wissen, daß jeder Mensch Farben anders erlebt. Es ist unmöglich, miteinander völlig gleich eine Farbe zu sehen; und seien die Menschen noch so vertraut miteinander. Und ebenso wird die Farbe des Chefs überall verschieden erlebt.

## Kaderschmiede

BA: Was hat es damit auf sich, daß in rund 20 Jahren aus dem Kreis der Kollegen des höheren Dienstes unserer Bibliothek sieben Bibliotheksdirektoren und der Leiter der Verbundzentrale Baden-Württemberg hervorgegangen sind? Gab es das auch an anderen Bibliotheken?

Sto: Ich glaube, die Universitätsbibliothek Frankfurt unter Herrn Köttelwesch war ein ähnlicher Fall. Übrigens übernahmen nur fünf unserer Kollegen unmittelbar nach ihrer Tätigkeit in Konstanz eine Universitätsbibliothek, die anderen erst nach einer Zwischenstufe.

Ja, woran lag es? Die Schößlinge am Stamm unserer Bibliothek fanden wohl ein ihrem Gedeihen günstiges Klima.

BA: In welchen Umständen lag das begründet?

Sto: Nun, wir bemühten uns, so weit erkennbar, möglichst "direktoriabel" Kollegen einzustellen. Im übrigen waren sie als Leiter verschiedener Abteilungen und als Stellvertreter völlig selbständig und verantwortlich für ihren Aufgabenbereich. Aber entscheidend war wohl, daß die Nachwuchsförderung von Anfang an unsere ganze Aufmerksamkeit in Anspruch nahm. Ich sah den talentierten Nachwuchs immer als das wichtigste Potential der Bibliotheken an. Ohne ihn hätten wir unsere Bibliothek auch nicht entwickeln können wie es geschehen ist. Mentor solcher Kollegen sein zu können, ist ein großes Geschenk des Amtes. Daß ich heute mit allen vier früheren Stellvertretern freundschaftlich verbunden bin, macht mich sehr froh.

## Gremientätigkeit

BA: Man könnte die Zeit Ihrer Tätigkeit hier in drei Perioden einteilen, nämlich die Aufbauphase, und eine zweite Phase, in der Sie sich sehr stark nach außen orientierten und in übergeordneten Gremien, Deutsche Forschungsgemeinschaft usw., tätig waren. Das ist dann - Phase drei - wieder zurückgetreten und Sie haben sich erneut der Bibliothek - z.B. der Teambildung oder auch der Schaffung des Verbundes zugewandt. Wie sehen Sie aus der Rückschau diese mittlere Phase, in der Sie sich stark nach außen orientierten, wo auch die Benutzerforschung eine große Rolle spielte?

Sto: Die Benutzerforschung war nur ein Ausschnitt aus dem Themenkreis der Bibliotheksforschung. Ich war ab 1970/71 für sechs Jahre Mitglied des Bibliotheksausschusses der Deutschen Forschungsgemeinschaft, davon zwei Jahre der Vorsitzende. Ich wollte

damals eine kleine Gruppe von jungen Bibliothekaren (G. Bock, G. Kissel, K.W. Neubauer, F. Heidtmann u.a.) unterstützen, die das Thema "Bibliothek als Betrieb" akzentuierten. Es wurde ein Unterausschuß für Bibliotheksforschung gebildet, es wurden Projekte finanziert. Der Unterausschuß ist vor nicht zu langer Zeit aufgelöst worden. Eines Tages wird es ihn wieder geben.

Es mußten erst einmal die Ergebnisse angelsächsischer Projekte rezipiert werden. Mir ging es weniger um die Ergebnisse als darum, für uns Bibliothekare eine veränderte Sehweise zu fördern. Der Tradition des 19. Jahrhunderts, die Bibliothek als Idee zu schauen und von daher Schlußfolgerungen zu ziehen, sollten empirische Untersuchungen über die wissenschaftliche Bibliothek mit sozialwissenschaftlichen Methoden entgegengesetzt und deutlich gemacht werden, daß auch die moderne Bibliothek ein Unternehmen ist, bei dem es zuerst um Unternehmensführung geht, und nur am Rande um Bibliotheksverwaltung.

Es ist bezeichnend, daß wir fast nur von Bibliotheksverwaltung sprechen. Dennoch ist es heute für unsere jüngeren Kollegen selbstverständlich, die Bibliothek als "Betrieb" zu sehen, der geführt sein will - sie nennen es "management".

BA: Hat sich denn Ihre Zeit und Tätigkeit in den Gremien gelohnt?

Sto: Nun, auf jeden Fall habe ich viel gelernt in dieser Zeit, nämlich, wie es in Gremien zugeht und wie sie wirken. Ich habe die Vor- und die Nachteile, die Schwächen und Stärken von Gremien kennengelernt, die das Bibliothekswesen beeinflussen. Wenn ich es recht sehe, sind es seit 1950 nur zwei Gremien, die - auch aufgrund ihrer Zusammensetzung - soviel Autorität entwickelt haben, daß die von ihnen konzipierten Leitgedanken in deutsche Bibliothekspolitik umgesetzt wurden: der Bibliotheksausschuß der Deutschen Forschungsgemeinschaft und der Wissenschaftsrat. Nur zweimal wurde aber außerhalb dieser Gremien ein bibliothekspolitisches Leitbild mit Folgewirkung in die Tat umgesetzt: in Bochum und in Konstanz.

Alles, was geschieht, geschieht über die Ministerialbürokratie der elf Länder. Dieses der bibliothekarischen

Öffentlichkeit (weithin) entzogene Zusammenspiel von Gremien und Ministerien erzeugt eine Fülle von Problemen und kritikwürdiger Verfahren, die überhaupt nicht erörtert werden. Das Zustandekommen und Durchsetzen von Bibliothekspolitik ist eine Grauzone im deutschen Bibliothekswesen, in der nur eine Handvoll Personen agieren.

### ... und in Zukunft

BA: Haben Sie vor, in Zukunft noch irgendetwas Bibliothekarische anzupacken?

Sto: Nein, allenfalls versuche ich mich noch an einem historisch ausgerichteten Aufsatz zu der Frage, wie es zu zwei so grundverschiedenen Leitbildern bei Universitätsbibliotheken, nämlich den (alten) deutschen und den angelsächsischen Universitätsbibliotheken, kommen konnte. Welche Faktoren haben dies bewirkt? Wie sind diese Unterschiede zu bewerten?

BA: Und Beratertätigkeit - quasi als "Elder Statesman"...?

Sto: Ja, doch, ...wenn Sie diesen anspruchsvollen Begriff streichen. Wenn mir eine Frage oder Aufgabe gestellt würde, deren Thema mich interessiert und für die ich mich kompetent glaube, dann würde ich so etwas schon übernehmen. Aber sonst habe ich Ambitionen nur noch für mein Privatleben.

BA: Die nächsten 15 Jahre werden uns ja voraussichtlich gewaltige Veränderungen - Stichwort: Informationszeitalter - bringen. Sind Sie froh, daß Sie diese nicht mehr mitmachen müssen, oder bedauern Sie eher, daß Sie dabei nicht mehr mitwirken "dürfen"?

Sto: Nun, ich freue mich jetzt schon, daß ich nicht mehr für alles in dieser Bibliothek verantwortlich sein muß. Und vor allem: Die Jüngeren müssen nachwachsen und weitermachen. Ich werde mit Interesse zuschauen, wie es Euch gelingt und was Ihr aus der bevorstehenden Aufgabe macht. Denn natürlich hängt mein Herz an dieser Universität und Bibliothek. Aber... ich wünsche mir nicht, jetzt weiterzumachen. Ich bin rundherum zufrieden, daß ich jetzt aufhören kann, und tue das weder mit

Bedauern, noch, daß ich sage, welch ein Glück, daß es so ist. Es ist für mich die Ordnung der Dinge, die ich akzeptiere, daß ich jetzt abtrete.

BA: Die Bibliothek der Vergangenheit hatte es ja nur mit Büchern zu tun; von der Bibliothek der Zukunft wird man dies wohl nicht mehr so ausschließlich sagen können. Oder meinen Sie doch?

St: Doch! Aber ja! Ich habe das in dem auch publizierten Vortrag, den ich im Fortbildungsprogramm für die Wissenschaftsverwaltung (Kanzler der Universitäten) in Augsburg Ende 1984 gehalten habe, gesagt: Recherchieren in Datenbanken und elektronisches Publizieren, das kommen wird, verändert nicht die Substanz der Allgemein-Bibliothek. Und die elektronische Kommunikation, die sich zwischen den Wissenschaftlern entwickeln wird, verändert nicht Wesen, Charakter und Aufgabe der Bibliothek, auch nicht in den nächsten hundert Jahren. Dessen bin ich mir ganz sicher. Vielleicht zu einem Teil in naturwissenschaftlichen und technischen Gebieten oder Spezialbibliotheken; aber eine Universitätsbibliothek, solange sie im wesentlichen eine Universalbibliothek bleibt, braucht vor einer Denaturierung durch elektronische Medien keine Angst zu haben. Sie hat die Aufgabe, elektronische Medien in ihr Funktionsspektrum einzubauen wie andere Instrumente auch, z.B. die Kopiergeräte. Das Buch behält seine dominierende Bedeutung. Es wird durch kein elektronisches Medium ersetzt werden können. Und damit auch nicht die große Bibliothek. Aber die Bibliothekare müssen wachsam sein, daß sie begreifen, was auf sie zukommt; und gelassen in ihren Aufgabenkreis integrieren, was zu ihren Aufgaben gehört: Texte zur Verfügung stellen und Nachweise für Texte. Ob das elektronisch geschieht oder nicht, spielt nicht die entscheidende Rolle, da die Masse der Texte, die überleben werden, auch weiterhin aus Gedrucktem bestehen wird.

BA: Haben Sie das als Sie die Datenverarbeitung ab 1965 bei uns einführten damals auch schon so gesehen?

Sto: Für mich hatte die Einführung der elektronischen Datenverarbeitung in die Bibliothek auch den Sinn, zu zei-

gen, daß die Bibliotheken nicht an einer solchen Entwicklung vorbeigehen dürfen. Das habe ich auch 1967 in Aachen betont, weil es klar war, daß die Datenverarbeitung eine ähnliche Wirkung auf das Leben der Menschen bekommen wird, wie das Auto in den letzten 50 Jahren, das das persönliche Leben und die Lebensgewohnheiten verändert hat und auch die Arbeitsgewohnheiten vieler Menschen. Als wir 1972 in Amerika waren, konnten von sechs ganz fortschrittlich ausgerichteten Bibliothekaren nur zwei Auto fahren. Das kann man sich heute gar nicht mehr vorstellen. Darin spiegelte sich das damalige Verhältnis von Bibliothekaren zur Technik, das ja auch heute oft des Gestaltungswillens entbehrt.

Aber die Einführung der Datenverarbeitung sollte nicht nur den Funktionskreis der Bibliothek für ihre Benutzer entscheidend verbessern. Die Bibliothek sollte auch - so war meine Vorstellung - für einen Typ von Menschen als Mitarbeiter interessant werden, die nicht nur das Ideal des Hieronymus im Gehäus verfolgen. Sie sprachen vorhin von der Kombination von einschichtigem System und Datenverarbeitung. Das einschichtige System erfordert den Fachreferenten, der bereit ist, in den Fachbereich zu gehen, mit den Wissenschaftlern zu sprechen, auf dem laufenden zu sein, und heute: für ihn in Datenbanken zu recherchieren. Heute brauchen die Bibliotheken Bibliothekare, die bereit sind, technische Medien im Rahmen der Bibliothek einzusetzen als ein Werkzeug zur Verbesserung der Bibliothek zugunsten ihrer Benutzer.

BA: Da sind Sie übrigens auch manchmal anders gesehen worden, nämlich so als EDV-Ideologe und Technokrat.

Sto: Ja, ja, ich weiß, ...was soll's..., nichts für Ungut...

## Verbund

BA: Jetzt haben Sie auf der anderen Seite mit großer Energie den Verbund hier im Lande mitentwickelt. Sehen Sie da nicht die Gefahr, daß im Rahmen des großen Verbundes, der immer fortschreitenden Technisierung, die Gestaltungsmöglichkeiten an der einzelnen Bibliothek geringer werden? Daß man zu sehr abhängig wird von der Großstruktur und da irgendwie untergeht?

Sto: Ich meine nicht, daß das etwa ein zwangsläufiger Prozeß sein muß. So etwas kann eintreten, aber dann liegt es an einem inzwischen rückständigen Verständnis für Datenorganisation, das nur zentralisierte Verarbeitung der Daten kennt, oder am Vereinheitlichungswillen der Staatsverwaltung oder an der Verbundzentrale oder an dem Chef der jeweiligen Bibliothek.

Das wird ja das Thema unseres Konstanzer Kolloquiums im Februar sein: "Die Bibliotheken im Netz", - denn eben das "offene Netz" schafft ja gerade einen erweiterten lokalen Gestaltungs- und Wirkungskreis der Bibliotheken, wie sie ihn vorher in einer ähnlich effizienten Form niemals haben konnten. Die Elektronik erst gibt die Möglichkeit, äußerst situationsgemäß und benutzerorientiert im lokalen System, z.B. von Universitätsbibliothek und Institutsbibliotheken, funktionsgerechte Verknüpfungen aufzubauen, die die Fehlentwicklung der letzten 100 Jahre etwas ausgleichen können.

BA: Die UB gibt schon auch Autonomie auf, wie ein Staat, der in einen größeren Bundesstaat eingegliedert wird.

Sto: Solange sich der Verbund auf zentrale Katalogisierung beschränkt, sind einheitliche Regeln ebenso notwendig wie unschädlich. Entscheidend scheint mir zu sein, und das habe ich in Bielefeld 1984 ja auch gesagt: wenn wir nach dem Motto vorgehen, so viel Zentralität wie nötig, und so viel dezentrale DV-Leistungen wie möglich, bleiben - und das ist ja der Sinn dieses Konzepts - den Bibliotheken durch lokale Datenverarbeitung im Zusammenspiel mit der Verbundzentrale so viel Möglichkeiten, auf ihre unmittelbare Umwelt und ihre Anforderungen einzugehen, daß gerade dadurch Gestaltungsraum in viel größerem Maße als im manuellen Betrieb eröffnet wird. Denken Sie mal, was für ein Programm die alten Universitätsbibliotheken für sich selbst und für die Kooperation mit den Institutsbibliotheken vor sich haben!

Natürlich bin ich wieder einmal völlig sprachlos, daß Bibliothekare am Deutschen Bibliotheksinstitut oder im Bibliotheksausschuß der Deutschen Forschungsgemeinschaft oder in den Unterausschüssen sich nicht längst die Finger wundschreiben über die Möglichkeiten, die sich durch ein Netz von

Mikrocomputern für die Zusammenarbeit mit den Institutsbibliotheken eröffnen, und ein einprägsames und überzeugendes Konzept vorlegen. Man hört nichts davon! Wie 1961 bis 1965 gehen die Bibliothekare auch jetzt wieder konzeptionslos in die nächste historische Runde, so scheint es.

### Veränderung der Aufgaben

BA: Es werden sich auch innerhalb der Bibliothek Verschiebungen ergeben, z.B. auf dem Gebiet Katalogisieren. Das war wohl ein klassisches Gebiet der bibliothekarischen Tätigkeit; wenn man jetzt nur noch Titelaufnahmen abrufen, hat man eigentlich keine Möglichkeit mehr, sein Können, sein Wissen, seine Fähigkeiten da einzubringen, die muß man woanders einbringen.

Sto: Ja! Ist es zu bedauern? Ich könnte den Gegensatz von früher und heute überspitzt formulieren und sagen: bis vor kurzem hat sich die deutsche Universitätsbibliothek als eine Katalogbibliothek verstanden. Einer unserer Mitarbeiter hat ja mal, als ich anordnete, daß 5000 Titelaufnahmen, die noch nicht von "Alt"-RAK auf RAK-WB korrigiert waren, in die nächste Microfiche-Ausgabe des Katalogs eingespielt werden, gesagt: "Sie sind gar kein Bibliothekar"! Unvergeßlich für mich. Unzählige Bibliothekare sind in dem Sinne erzogen, daß der Katalog die Bibliothek repräsentiert. Für wieder andere repräsentiert nur der Bestand die Bibliothek. Für mich konstituieren der Bestand und seine Benutzbarkeit die Bibliothek. Kurz und gut, mir erscheint es als eine "deformation professionelle" des bibliothekarischen Berufs, daß der alphabetische Katalog geradezu zum Symbol der großen deutschen wissenschaftlichen Bibliothek geworden ist und dies von uns verinnerlicht wurde. Daß dieser Symbolwert jetzt durch die Datenverarbeitung abgebaut wird und eines Tages verschwindet und daß stattdessen Energien für die Benutzbarkeit der Bibliothek freigesetzt werden, die Bibliothek für ihre Benutzer so angenehm wie nur möglich zu machen - das ist eine der Chancen, die die Datenverarbeitung bringt. Es gilt, diese Chance zu sehen und wahrzunehmen.

BA: Oder ein anderes Beispiel: Wir haben die Formel für die Kontingenzierung eingeführt, und dann hieß es,

nun sei der Erwerbungschef so etwas wie ein Buchhalter geworden. Früher dagegen vertrat der Erwerbungschef auch irgendwie den Bestandsaufbau.

Sto: Ich weiß nicht, wie weit Sie diese Gestaltung des Bestandsaufbaus durch Erwerbungschefs und in Kaufsitzungen persönlich noch miterlebt haben. Ich habe die Theorie und die Praxis dieser Vorstellungen vom "organischen Bestandsaufbau" ja erlebt. Auch hier gab es eine große Kluft zwischen der Theorie, die Sie im Handbuch der Bibliothekswissenschaft von 1960, von Herrn Redenbacher geschildert, nachlesen können, und der Wirklichkeit in den Bibliotheken.

Bei uns hat ja jeder Referent für sein Fachgebiet die alleinige Verantwortung für die Literaturliste. Ich bin der Meinung, daß dies im Hinblick auf den gegenwärtigen und zukünftigen Literaturbedarf der Fachbereiche und durch die Präsentation der "Produktion" eines jeden Referenten in der 14-tägigen Neuerwerbungs-Ausstellung und in der Freihand-Bibliothek, die ja jeder mann zugänglich und sichtbar ist, vielleicht aktiver belebende Elemente für den Bestandsaufbau sind als die Besprechung mit einem Leiter der Erwerbungsabteilung, sofern dieser nicht stupende Literaturkenntnisse hat (wie zum Beispiel der erste stellvertretende Direktor dieser Bibliothek sie hatte).

BA: Also werden in Zukunft Aufgaben, die man als klassisch bezeichnen könnte, wegfallen...

Sto: ... und neue, Aufgaben werden zu "klassischen" Aufgaben werden.

BA: Nur sind diese neuen Aufgaben nicht so genau definiert, wie es die alten waren; es sind eher Zielvorgaben, die man noch in konkrete Handlungsanweisungen umsetzen muß.

Sto: Handlungsanweisungen? - In Handlung umsetzen, möchte ich sagen. Anweisungen, das ist ja schon wieder etwas, was andere Menschen als Mitarbeiter halb entmündigt. Es geht nicht darum, Zielvorgaben in Handlungsanweisungen umzusetzen, sondern den Mitarbeitern zu helfen, das Leitbild zum Kompaß zu nehmen: die Bibliothek zu einer wirklich benutzerorientierten Institution umzu-

gestalten und auszugestalten. Und das ist eine nicht zu Ende gehende Arbeit, nämlich sich in vielen, vielen, oft auch winzigen Kleinigkeiten immer wieder erneut darauf einzustellen: Wie kann die Bibliothek sich dem Benutzer angenehm machen, wie kann sie es ihm gut machen - ich möchte am liebsten sagen: schön machen, in der Bibliothek zu sein. Daß er erleben kann, wie es mir noch heute und jeden Tag geht, wenn ich in den Buchbereich gehe, daß ich denke: Was ist das für eine wunderbare Erfindung, so eine Bibliothek, was kann man da alles auf einfache Weise entdecken.

BA: Da Sie gerade den Buchbereich erwähnen: Wo werden die Grenzen der Freihandaufstellung liegen, an denen die Quantität in eine - negative - Qualität umschlägt?

Sto: Ach, da sollte man wieder erst einmal in Amerika spazieren gehen. Sie sind uns einfach in ihrem pragmatischen Sinn und in ihrer Bereitschaft, zu experimentieren, in der Großzügigkeit und in der Unbefangenheit, mit der sie so etwas anpacken (was auf anderen Feldern manchmal gerade so schrecklich ist in Amerika), weit überlegen und oft um Jahre voraus. In Amerika gibt es Bibliotheken mit mehreren Millionen Bänden Freihandbestand und man orientiert sich dort ganz genau wie bei uns, denn ob Sie 1,2 Millionen, wie wir jetzt, oder 2,4 Millionen Bände bereit-

stellen, macht für den Benutzer keinen Unterschied mehr aus.

BA: Aber gibt es schon Vorstellungen darüber, wo eine Grenze sein könnte, ab der eine weitere Ausweitung nicht mehr sinnvoll ist, ab der Ausweitung gleich Umschichtung heißen muß.

Sto: Ich glaube, es ist von Fach zu Fach völlig verschieden. Eine generelle Aussage scheint mir völlig unmöglich.

Aber wir brauchen uns keine großen Gedanken zu machen, wo in der Sache die Grenzen liegen; das Finanzministerium sorgt schon ganz allein als oberste Baubehörde dafür, daß uns die Grenzen so gesetzt werden, daß unsere Bäume nicht mal übers Dach wachsen können, geschweige denn in den Himmel.

Ich wünschte der Bibliothek, sie könnte noch einmal für eine halbe Million Bände Stellraum anbauen, das täte ihr, weiß Gott, gut und wäre wunderbar. Dann könnte sie im Laufe der Jahrzehnte zu einer Forschungsbibliothek ersten Ranges heranwachsen. Das wünschte ich ihr von ganzem Herzen. Deshalb sollte sie sehen, wie es immer nur möglich ist, das zugängliche Angebot ihrer Bestände doch noch abzurunden. Und gleichzeitig - das wird eine ganz schwierige Aufgabe in den kommenden Jahren werden - miteinander zu entscheiden, wo die immanenten Grenzen des Freihandangebots einzelner Fachgebiete gezogen werden müssen.

Alle meine guten Wünsche begleiten die Bibliothek und ihre Mitarbeiter auf ihrem weiteren Weg.

## Zum Amtsantritt

Der Wechsel in der Bibliotheksleitung zu Beginn des Jahres 1986 soll ein Anlaß sein, erneut einen Blick in die überschaubare Zukunft auf diejenigen Aufgaben zu werfen, mit denen wir uns in den kommenden Jahren auseinanderzusetzen haben. Dies scheint mir sinnvoller zu sein, als wenn ich an dieser Stelle persönliche Absichtserklärungen abgebe, denn wir kennen uns aus 5-jähriger täglicher Zusammenarbeit so gut, daß es darüber keiner langen Worte bedarf. Der Blick in die Zukunft ist für uns, die wir in den nächsten Jahren weiter in der Bibliothek für die Benutzer arbeiten werden, wichtiger, als der Rückblick auf die vergangenen 21 Jahre, in den unter

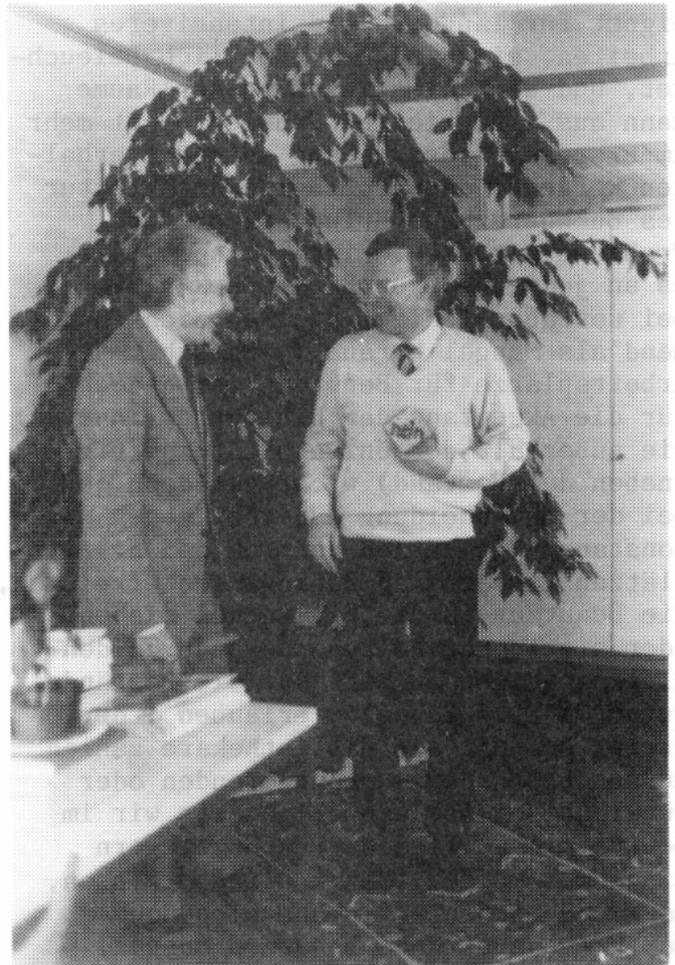
Leitung von Joachim Stoltzenburg eine der fortschrittlichsten Bibliotheken der Bundesrepublik aufgebaut wurde. Diese Leistung wird in diesen Tagen eingehend gewürdigt, so daß ich an dieser Stelle es nicht erneut tun muß. Stattdessen will ich vier Aufgabenschwerpunkte beschreiben, in die wir viel Energie investieren werden müssen.

1. Zuerst ist es - wie in der Vergangenheit - der der Bibliothek gegebene Auftrag, der Ihre Aufgabe bestimmt: umfassende Versorgung aller Benutzer mit den benötigten Informationen, insbesondere Literatur in ihren unterschiedlichen Erscheinungsformen. Dabei sollten wir uns bewußt machen, daß

nicht nur die Mitarbeiter der Benutzungsabteilung für die Benutzer arbeiten, sondern jeder in der Bibliothek - auch dann, wenn er nur selten einen Benutzer zu Gesicht bekommt. Während jedoch diejenigen, die täglich Kontakt mit Benutzern haben, ständig erleben, was die Benutzer von ihrer Bibliothek erwarten, ist es für die Mehrzahl der anderen Mitarbeiter schwieriger zu beurteilen, ob ihre Tätigkeit überhaupt oder in der Art und Weise, wie sie etwas tun, dem Benutzer dient. Deshalb soll es eines unserer Ziele sein, Mitarbeiter und Benutzer in Kontakt zu bringen, soweit dies möglich und sinnvoll ist; die Bildung der Teams ist ein Ansatz in diese Richtung, die Mitarbeiter im Signier- und Bibliographierdienst, die Benutzerhilfe beim "Bärle"-Programm (den Benutzerterminals, die unsere früheren Ausleihlisten ersetzen) weitere, nicht erschöpfende Beispiele.

Die Anforderungen der Benutzer an ihre Bibliothek werden in den nächsten Jahren nach meiner Einschätzung differenzierter; dies wird sich aus der stagnierenden oder womöglich zurückgehenden Studentenzahl ergeben, die die Mengenbelastung reduziert. Gleichzeitig wird durch die Ansiedlung weiterer Forschungsschwerpunkte, Sonderforschungsbereiche oder "Fiebiger-Lehrstühle" sich die Notwendigkeit ergeben, deren spezialisierte Anforderungen zu erfüllen. Das wird dazu führen, daß wir in den Einzelwunsch eines Benutzers mehr Gedanken und Zeit investieren müssen, um ihn erfüllen zu können. Als Beispiel möchte ich die Beschaffung von Magnetbändern mit Wirtschaftsdaten anführen, die unter der Regie der Bibliothek im Anschluß an ihre Beschaffung so konvertiert werden, daß sie zur Weiternutzung an den zuständigen Lehrstuhl gegeben werden können. Das Angebot von IuD-Recherchen und der Bestandsaufbau der Mediothek jeweils durch die fachlich zuständigen Fachreferenten anstelle eines einzigen darauf spezialisierten Mitarbeiters ist ein weiterer Aspekt einer an das Wissenschaftsfach geknüpften Informationsversorgung.

In demselben Umfang, in dem die Universität die regionalen Kontakte ausbaut und damit ihre Bedeutung für Kultur und Wirtschaft der Region zunimmt, wird dies Rückwirkungen auf die Bibliothek haben; die Rückwirkungen können den Bestandsaufbau und die Benutzungsbedingungen beeinflussen. War es bislang



„Herr Franken, haben Sie eine Ahnung, wie es mit uns weitergehen soll?“

schon üblich, daß wir durch Abgabe der Kataloge auf Microfiche interessierten Benutzern unsere Bestandsnachweise überließen, so sollen künftig die bibliographischen Daten auf dem aktuellsten Stand im online-Betrieb angeboten werden und außerdem soll von außen her der Ausleihstatus (ausgeliehen oder frei) des einzelnen Titels erfragt werden können. Auf diese Weise können wir den Benutzern, die gezielt bestimmte, jedoch ausgeliehene Titel suchen, die frustrierenden, weil erfolglosen Wege in die Bibliothek ersparen.

Ein weiteres Problem für Benutzer, die auf die Bibliothek zwingend angewiesen sind, besteht darin, daß die Arbeitsplätze im Buchbereich Sozialwissenschaften nicht den Anforderungen entsprechen, die heute und künftig an sie gestellt werden. Dies hängt mit einer ursprünglich nicht geplanten und vorhersehbaren Verschiebung der Struktur der Benutzer zusammen, denn gerade in diesem Bereich wollen und müssen insbesondere die Benutzer der juristischen Buchbestände innerhalb der Bibliothek arbeiten; die Arbeitsplätze sind dort zahlenmäßig zu gering und zu einem großen Teil unge-

eignet für längeres und intensiveres Arbeiten, sie sind nur künstlich beleuchtet, und die Klimatisierung der Räume kann aus finanziellen Gründen nicht mehr im ursprünglichen Umfang aufrecht erhalten werden ; die großzügige Architektur des Buchbereiches bringt akustische Probleme mit sich. Einrichtungen, die es an jeder neueren Bibliothek gibt, bei uns aber fehlen, stellen sich zunehmend als Mangel heraus : abgeschirmte Arbeitsplätze für Benutzer ist jedoch für die Akzeptanz der Bibliothek inner- wie außerhalb der Universität künftig (neben dem Bestand) wichtiger denn je bei der Entscheidung für oder gegen Konstanz. Mit hellen und ruhigen Arbeitsplätzen lassen sich Bedingungen erreichen, die Benutzer in die Bibliothek ziehen oder sie in ihr halten und dadurch den gleichzeitigen Zugriff auf die Bestände durch mehrere Benutzer erlauben ; der Preis, den wir als Bibliothekare zahlen müßten bestände in stagnierenden oder rückläufigen Ausleihzahlen, was wir im Bewußtsein zufriedener Benutzer gern hinnehmen würden. Man muß zudem wissen, daß Jura-Studenten in überwiegendem Maß Präsenzbestände benutzen müssen, und insofern nicht auf Ausleihe ausweichen können. Daher besteht geradezu eine Pflicht, daß die Universität für die Personengruppe angemessene Arbeitsplätze und Arbeitsräume zur Verfügung stellt.

Ich will einen letzten Bereich in diesem Zusammenhang nennen : die Auskunft, wobei ich dies erweitern will auf alle Hilfestellungen, die wir den Benutzern geben. Leicht ist man innerhalb und außerhalb der Bibliothek versucht, bei personellen Engpässen eine Lösung darin zu suchen, daß die Auskunft reduziert wird. Begründet wird dies unter anderem damit, daß es Teil der wissenschaftlichen Arbeit sei, die Recherchen in der Bibliothek selbst durchzuführen. Weiter besteht die Hoffnung, die Benutzer in ihren sonstigen Hilfestellungen der Bibliothek mobilisieren zu können. Ich stehe auf dem Standpunkt, daß die bibliographischen Recherchen Teil der wissenschaftlichen Arbeit sind und der Benutzer diese Arbeiten weitgehend selbst erbringen sollte ; jedoch muß er zu diesem Zweck erst einmal lernen, mit dem ihm zur Verfügung stehenden Instrumentarium, der Bibliothek, umzugehen. Dies kann nur in begrenztem Umfang durch Bibliotheksführungen und durch vertie-

fende Übungen, die für eine Vielzahl von Benutzern stattfinden, geschehen. Am Einzelfall, am akuten Problem, ist die Schulung am effektivsten. Hierzu sind die Bibliothekare berufen. Sie können und sollen Hilfe zur Selbsthilfe geben. Genauso wie seit Jahren versucht wird, den Benutzern den Gebrauch der Kataloge ohne Hilfestellung zu ermöglichen, gilt dies auch für alle übrigen Einrichtungen und Hilfsmittel der Bibliothek. Wir haben nicht vor, uns als Bibliothekare eine Monopolstellung zu verschaffen und die Geheimnisse des Zuganges zu den Informationen für uns zu behalten, sondern wir wollen sie an die Benutzer weitergeben. Das Amüsement der Bibliothekare über die "dummen Benutzer", die einen Titel nicht im Katalog gefunden haben, die einen Fernleihschein falsch ausgefüllt haben, die den Unterschied zwischen Monographie und Zeitschrift nicht kennen, vom "Dietrich" und dem "SSCI" nichts gehört haben, ist fehl am Platz - es zeigt Versäumnisse auch der Bibliothekare an, die es auszugleichen gilt. Was nutzt der sorgfältig aufgebaute Buchbestand, wenn die Benutzer ihn nicht nutzen können ; was nutzen die optimalen Öffnungszeiten, wenn die Benutzer in der Menge der Literatur die für ihre Fragestellung relevante nicht finden können, was nutzt die EDV, wenn eine Frage nicht beantwortet werden kann, weil die Auskunft zu knapp besetzt ist und sich auf die Wegweisung zu Beständen und Hilfsmitteln beschränken muß, statt mit einem Benutzer zusammen sein Problem zu lösen. Hilft man dem Benutzer bei der Lösung seiner Probleme, kann man dabei mehr Wissen über die Bibliothek und den Umgang mit ihr vermitteln als die spezielle Frage erfordert.

2. Ich will mich einem zweiten großen

Komplex zuwenden, der in den nächsten Jahren, spätestens ab 1988 erhebliche Anstrengungen erfordern wird. Alle Bemühungen um Benutzerorientiertheit bleiben erfolglos, wenn kein den unterschiedlichen Anforderungen angemessener Buchbestand vorhanden ist. Unsere Bibliothek hat sowohl die Aufgaben der in anderen Universitäten vorhandenen Instituts-, Seminar-, Fachbereichs- und Fakultätsbibliotheken als auch die einer klassischen Universitätsbibliothek zu erfüllen. Das hat zur Folge, daß wir außer Büchern und Zeitschriften, die eine lange Nutzungsdauer erwarten lassen, auch in erheblichem Umfang kurzlebige Veröffentlichungen sammeln,

graue Literatur und unkonventionelles Material bis hin zu Spielen und Magnetbändern. Ein anderer Aspekt eines guten Bestandes ist die Unterscheidung in Grundbestand und laufenden Zugang. Noch ist der Aufbau des Grundbestandes nicht abgeschlossen ; wir werden in den nächsten Jahren zusätzliche Mittel dafür bekommen, vor allem für die Vervollständigung der geistes- und sozialwissenschaftlichen Buchbestände ; danach werden nur noch Mittel für den laufenden Bedarf zur Verfügung stehen, möglicherweise auch dann, wenn die Universität durch Ansiedlung neuer Fachgebiete neue Anforderungen an ihre Bibliothek stellt. Mit den laufenden Mitteln muß sowohl der Bedarf an tagesaktueller und hochspeziesieller Literatur gedeckt werden als auch auf breiter Basis solche Literatur gekauft werden, die in künftigen Jahren unser Grundbestand für dann auftretende Bedürfnisse sein wird. Wir benötigen, das haben langjährige Erfahrungen gezeigt, einen Zugang von mindestens 55 000 Bänden pro Jahr, um sämtliche an der Universität vertretenen Fächer angemessen versorgen zu können. Die geringere Studentenzahl in Konstanz im Vergleich zu vielen anderen Universitäten schlägt sich in erster Linie in geringeren Mitteln für die Lehrbuchsammlung nieder, wo wir nur über etwa 30 % der Mittel verfügen, die anderen Bibliotheken für diesen Zweck zur Verfügung stehen - und das ist angemessen. Bei den laufenden Zeitschriften sind aber 6 000 Abonnements zu wenig im Vergleich mit bis zu 17 000 an anderen Universitäten. Diese im Hinblick auf die Zahl der Fächer, für die die Zeitschriften beschafft werden, geringe Zahl wird bei stagnierendem oder gekürztem Etat drastisch dezimiert werden, wobei Mehrfachabonnements nicht gestrichen werden können, weil es sie nicht gibt ; folglich wird in die Substanz eingegriffen, ohne daß der auswärtige Leihverkehr - ohnehin hoffnungslos überlastet - effektiv aushelfen könnte. Wir müssen uns künftig um einen genügend hohen laufenden Etat bemühen, sollen nicht die Benutzer den Schaden tragen müssen. Wir werden bei unseren Bemühungen auf Unterstützung innerhalb und außerhalb der Universität angewiesen sein.

3. Ein dritter Komplex wird uns ebenfalls in den nächsten Jahren beschäftigen : die Datenverarbeitung. Nachdem wir seit Gründung der Universität

aufgrund erheblichen eigenen Engagements EDV in der Ausleihverbuchung (seit September 1985 ein online-System), der Titelaufnahme, der Monographienerwerbung, der Standort-Katalogabteilung und für die Mehrzahl der Statistiken einsetzen, wird es mit dem Anschluß an den Südwestdeutschen Bibliotheksverbund einen Einschnitt geben ; das selbstentwickelte und bewährte KOBAS, das als praxisorientiertes System von einer ganzen Reihe Bibliotheken in der Bundesrepublik übernommen worden war, muß IBAS III weichen. Die Bibliothek der Universität Konstanz gehört als Pilotteilnehmerin zu den ersten Bibliotheken des Landes, die im Interesse der gemeinsamen Arbeit aller Bibliotheken für die Benutzer Neues erproben, und sie bringt zugleich ihre langjährigen Erfahrungen mit EDV sowie einen Bestand von über 800 000 Titelaufnahmen (in nur 20 Jahren des Bestehens angefertigt) in den Verbund ein. Die sich durch die Mitarbeit im Verbund und die Datenverarbeitung ergebenden Veränderungen für die Arbeitsabläufe innerhalb der Buchbearbeitung sind uns seit der Einführung der Bestellkatalogisierung im Jahre 1983 vertraut und führten letztlich zur Teambildung, die neben einer Reihe anderer Ziele vor allem Mischarbeitsplätze zum Ziele hatte.

Viele Mitarbeiter befürchten bei dem für alle Teilnehmer des Verbundes neuen, kooperativen Katalogisieren, daß die Katalogisierer anderer Bibliotheken auf die Konstanzer Titelaufnahmen "herabsehen" könnten. Da unsere Titelaufnahmen einen wesentlichen Anteil des Verbunddatenpools darstellen, kann dies uns eher zustoßen als einer Bibliothek, die erst anfängt. Dennoch teile ich diese Befürchtungen nicht, weil - auch aus dem persönlichen Gebrauch der eigenen Kataloge wie der anderer Bibliotheken oder Verbund- und Zentralkataloge - ich weiß, daß unsere Titelaufnahmen denen anderer Bibliotheken nicht nachstehen. Und sollten sie es im Einzelfall wirklich tun, so läßt sich dies aus der Aufbausituation der Bibliothek erklären, in der große Mengen von Büchern bearbeitet werden mußten. Weiterhin mußten wir von Beginn an RAK in allen Variationen benutzen, so daß Altersringe entstanden (wie in jedem Kartenkatalog übrigens auch) und schließlich ist eine fehlerhafte Titelaufnahme, wenn man sie entdeckt, lediglich ein Anlaß, sie zu korrigieren,

statt ihren Ursprung mit detektivischer Akribie zu erforschen - das bringt nämlich nichts ein.

Über die Fortentwicklung des Geschäftsganges möchte ich an dieser Stelle nur das Stichwort des "integrierten Geschäftsganges" nennen, worüber verschiedentlich in der Vergangenheit schon Überlegungen angestellt wurden, die weiter zu verfolgen sind. Die konkrete Ausgestaltung wird - wie in der Vergangenheit, eingehend mit allen Beteiligten erörtert werden und zwar nicht nur als technisches oder organisatorisches Problem, sondern auch im Hinblick auf die Auswirkungen auf die einzelnen Arbeitsplätze. Der Einsatz der EDV in der Bibliothek hat, wie unsere gesamte Tätigkeit, den Benutzern zu dienen, das heißt sämtliche Aktivitäten sind daran zu messen, daß sie sich positiv für die Benutzer auswirken. Wir müssen uns ständig bemühen, damit die EDV nicht zu Einheitsverfahren und Rigorosität führt, damit nicht "Sachzwänge" die Oberhand gewinnen, sondern damit gerade solche Lösungen erleichtert werden, die individuellen Interessen gerecht werden; jedem von uns ist bekannt, daß es nicht "den" Benutzer gibt, sondern eine Vielzahl von Gruppeninteressen und Einzelinteressen, deren unterschiedliche Ansprüche und Bedürfnisse in eine Gesamtharmonie zu bringen sind - ein Ziel, was letztlich nie erreicht, aber immer angestrebt werden muß. Als Beispiel sei die Praxis der individuellen Leihfristen für Benutzer in bestimmten Situationen genannt. Individuallösungen sind möglich, wenn zuvor ein persönlicher Dialog mit dem Benutzer stattfand, im Verlaufe dessen seine Interessen ermittelt wurden. Die EDV verwaltet daran anschließend die Individuallösung. Die persönliche Verantwortlichkeit und Verantwortungsbereitschaft darf nicht an die Technik abgetreten werden.

In diesem Zusammenhang sei schließlich die Entwicklung der am Terminal abfragbaren Online-Katalog für Benutzer genannt, die die Kataloggestaltung künftig erheblich verändern werden. Die vielfältigen Zugriffs- und Kombinationsmöglichkeiten von Suchbegriffen am Terminal werden dem Benutzer bisher unbekannte Möglichkeiten der Recherche eröffnen. Diese Möglichkeiten sind denjenigen Mitarbeitern in der Bibliothek, die Literaturrecherchen über Datenfernverarbeitung für Benutzer durchführen (IuD-Recherchen)

schon seit längerem bekannt und vertraut. Was vom Bibliothekar jedoch erwartet werden kann, nämlich eine oder mehrere Retrievalsprachen zu erlernen (bei denen sich immer wieder etwas ändert), sollte den Benutzern nicht zugemutet werden. Deshalb muß der Zugriff auf den Online-Katalog so gestaltet werden, daß Benutzer nicht Retrievalsprachen erlernen müssen, sondern aus sich heraus verständliche "Benutzeroberflächen" geschaffen werden. Dabei muß sowohl eine mit Hilfe der Menütechnik Schritt für Schritt am Bildschirm geleitete Katalogrecherche möglich sein, die den weniger geübten Benutzer an sein Ziel führt, als auch eine Recherche für den geübten Benutzer, damit dieser mehrere Schritte auf einmal vorankommt. Wir werden uns dabei an den Erfahrungen der ausländischen Bibliotheken orientieren, um nicht Gefahr zu laufen, das Rad ein weiteres Mal zu erfinden. Diese für die Benutzer der Online-Kataloge so wichtige Frage wird viel Zeit erfordern, weil mit den Benutzeroberflächen schwierige technische, bibliothekarische und wahrnehmungspsychologische Probleme verbunden sind. Es sollten unbefangene Benutzer gefunden werden, die mitarbeiten, um zu verhindern, daß wir aus rein bibliothekarischem Denken heraus etwas entwickeln, was nicht angenommen wird.

4. Ich will zum vierten und letzten Themenbereich kommen: der Beschäftigung mit uns selbst innerhalb der Bibliothek, unser Umgang miteinander; die Art und Weise, wie wir in Konstanz Wege zur Lösung von Problemen miteinander suchen und finden. Wir werden dabei auch künftig auf der in 21 Jahren geschaffenen Basis aufbauen können. Wir werden auch künftig in der Referentensitzung, den Abteilungsbesprechungen und in den verschiedenen Arbeitsgruppen Lösungen zu den akuten und künftig zu erwartenden Problemen erarbeiten.

Auch die immer wieder auftretenden Personalprobleme werden wir im Gespräch mit den beteiligten Mitarbeitern zu lösen versuchen; dabei wird es notwendig sein, auch auf das Verhalten von Mitarbeitern untereinander in der täglichen Zusammenarbeit einzugehen, wenn darin die Ursache von Störungen liegt. Ziel entsprechender Gespräche wird es sein, den Mitarbeitern zu sagen, wo Änderungen notwendig sind und wie sie erreicht werden können. Grundlage solcher Gespräche ist ein positives Bild von dem Mitarbeiter, die Zuversicht, daß jeder in einem Umfeld und Klima

arbeiten möchte, in dem er seine Kollegen und sie ihn als Menschen akzeptieren könne. An solche Gespräche ist die Erwartung geknüpft, daß er bereit ist, seinen Anteil dazu beizutragen, sich auf andere einzustellen und nicht als erstes Vorleistungen der anderen fordert. Jeder kennt, sei es aus eigener Erfahrung, sei es von Kollegen, die erstaunte Reaktion auf erstmals geäußerte Kritik, die lautet : "Ja - hätte mir einer das früher gesagt...". Soweit wollen wir es nicht kommen lassen, sondern Kritik muß vorgebracht werden können, ohne daß es jedesmal eine Staatsaktion wird. Neben der Kritik von oben ist auch die Kritik von unten notwendig und erwünscht. Mindestens ebenso wichtig wie Kritik ist die Anerkennung von Leistungen. Auch hierbei ist es nicht erforderlich, vorher große Überlegungen anzustellen, Spontaneität ist viel wirksamer, weil unmittelbarer.

Um einschätzen zu können, wie es um diese internen Fragen bei uns bestellt ist, empfehle ich jedem Mitarbeiter, sich in anderen Bibliotheken umzuschauen und umzuhören. Wir stehen in Konstanz gut da. Doch ist dies keineswegs ein Grund, sich selbstzufrieden zurückzulehnen und zu glauben, wir seien einmalig. Ebenso wie wir haben auch andere Bibliotheken die Anforderungen der Zukunft erkannt und als Herausforderung angenommen. In einer Zeit der schnellen technischen Entwicklungen auf dem Gebiete des Informationswesens laufen wir schnell Gefahr, ins Hintertreffen zu geraten und damit zu einer im Geiste und im Verhalten alten und verkrusteten Bibliothek zu werden. Dies hängt auch mit unserer Altersstruktur zusammen, das Durchschnittsalter steigt und damit - was ein recht natürlicher Vorgang ist - wird mancher von uns geistig unbeweglicher. Wir müssen dagegen etwas tun und das können wir dadurch, daß wir Anregungen sowohl von der Benutzerseite als auch von Kollegen aus dem Haus und von außerhalb aufnehmen und prüfen, ob wir für uns etwas Gutes daraus machen können ; wir sollten das, was wir täglich tun, und Lösungen, die wir einige Zeit früher erarbeitet haben, von Zeit zu Zeit kritisch hinterfragen. Vor allem die nicht unmittelbar mit einem Sachverhalt befaßten Mitarbeiter sind hierzu aufgerufen, denn die Mütter oder Väter einer Idee werden ihr "Kind" nicht so schnell

## Zitat

"Ich glaube nicht, daß man mit den Referenten in fünf Minuten etwas anfangen kann."

(Am Schluß der Sitzung)

verstoßen. Die Beteiligung vieler Mitarbeiter an der Lösung von Sachfragen baut Einseitigkeiten vor. Der Aufgabenwechsel hat hier ebenfalls einen positiven Effekt. Darüberhinaus sollten wir, wie in der Vergangenheit, bei strittigen und in ihren Auswirkungen schwer kalkulierbaren Fragen etwas ausprobieren, statt zu lange zu diskutieren. Alle Aktivitäten müssen jedoch von möglichst vielen Mitarbeitern getragen werden, denn wenn es nur wenige sind, zerfallen wir nach und nach in zwei Gruppen ; in der kleineren sind diejenigen, die die Bibliothek fortentwickeln und veränderten Anforderungen anpassen wollen, in der größeren diejenigen, die lediglich mitmachen, obwohl auch sie - zumindest in ihren jeweiligen Arbeitsbereichen - Ideen einbringen könnten. Eine weitere Möglichkeit zur Aktivierung besteht in der weitestmöglichen Delegation von Aufgaben und der damit verbundenen und erwarteten Eigeninitiative und Übernahme der Verantwortung durch die jeweiligen Mitarbeiter.

Ein anderer Aspekt der Verteilung auf möglichst viele Schultern ist, daß dadurch Mitarbeiter die Gelegenheit zur Erprobung an schwierigeren Aufgaben erhalten, so daß sie sich weiter qualifizieren können ; der Einsatz auf mehreren Arbeitsplätzen nacheinander erhöht die Qualifikation in der Breite. Dies wirkt sich schließlich auch positiv für die Bibliothek aus, weil damit die Ausfallsicherheit erhöht wird und die Benutzer auch dann weiter versorgt werden können, wenn der im einen oder anderen Bereich zuständige Mitarbeiter ausfällt.

Viel Arbeit wartet auf uns. Die Bibliothek und damit wir alle werden uns ihr stellen, gemäß unserem Auftrag, die Benutzer mit Informationen zu versorgen.

Klaus Franken

# Gedanken zur Einzel- und Gesamtverantwortung

An den Anfang meiner Überlegungen zum Verantwortlichkeitsgefüge in unserer Bibliothek setze ich honoris causa ein Zitat aus der "Roten Bibel": "Ziel dieses Führungsstiles ist es, die Verantwortung so weit wie möglich an die Stelle zu delegieren, an der gehandelt werden muß ..." (1) Um es nur gleich zu sagen: Mir will die Vokabel von der 'Delegation von Verantwortung' nicht gefallen, ihr haftet zuviel von Anordnung und Befehlsempfang an. Delegation allein schafft wohl Amt und Würden, aber noch lange keine verantwortungsbewußten Mitarbeiter. Nein, Verantwortungsbereitschaft muß spontan von den Mitarbeitern kommen, muß aus der Freude und dem Interesse an der Arbeit entspringen, aus der Identifikation mit dem Job, den man verrichtet, aus der Lust der Eigeninitiative (2).

Vorrangiges Ziel der Bibliotheksleitung sollte es demnach sein, ein ersprießliches Klima der Verantwortungsfreudigkeit zu schaffen und die zarten Pflänzlein der Einzelverantwortung zu hegen und zu pflegen. Das ist weniger theoretisch und poetisch, als es hier gesagt wird. Ein gutes Gespräch, verbunden mit einem kleinen Lob, bewirkt Wunder und nimmt dem Verantwortungsübernehmen die Schwere gestrenger Pflichterfüllung. Mitarbeiter sind verschieden, gottseidank. Der eine wird von selbst kommen und sich anbieten, der andere, innerlich blockierte, will aufgesucht werden. Die Bibliotheksleitung wird in ihrem eigenen Interesse weder den einen noch den anderen übersehen und bei solchen um Verantwortung werbenden Gesprächen möglichst die "hierarchischen Stufen des Instanzenzuges" (3) verringern.

Verantwortung am Arbeitsplatz - das bedeutet zunächst Verantwortung für die eigene Arbeit, für das eigene Team, für die eigene Abteilung, für das eigene Fachgebiet. Diese Verantwortung ist vordergründig und augenfällig, sie wird deshalb am ehesten mit Anerkennung honoriert. Wunderbar! -: In der Abteilung X läuft alles wie am Schnürchen, das Team Y hat keine Rückstände, und der Referent Z sitzt vor einem aufgeräumten Schreibtisch. Doch neben diesen Partialverantwortungen tragen wir alle gleichermaßen die

Gesamtverantwortung der Bibliothek. Wir sind gleichsam in ein Koordinatensystem von Verantwortung eingeordnet. Die vertikale, also von oben nach unten reichende Achse ist die schon erwähnte Delegation von Verantwortung, die uns auf dem Dienstweg verpaßt wird. Hier sind wir voll verantwortlich und müssen Rede und Antwort stehen, wenn wir eine Aufgabe nicht erfüllen. Die horizontale, in die Breite zielende Achse der Verantwortung entspricht der Gesamtverantwortung der Bibliothek. Sie besteht im Wissen um den Betrieb und seine Geschäftsgänge, in Solidarität und Hilfsbereitschaft. Niemand kann zur Rechenschaft gezogen werden, wenn es in einer Abteilung "nicht klappt" oder wenn der Mitarbeiter vom Nebentisch die Arbeit nicht verkraftet. Doch Einzelverantwortung mit Scheuklappen, zentriert auf den vorgeschriebenen Wirkungskreis, ist oft nur verkappter Egoismus.

Wir haben in unserer Bibliothek - und unserem Emeritus ist dafür zu danken - eine ganze Palette von Einrichtungen, die einer allzu engstirnigen, "verkrusteten" Einzelverantwortung entgegenwirken und ein Verantwortungsgefühl für das Ganze wecken. Information wird groß geschrieben und erreicht jeden, der hören will, Kommunikation (4) gedeiht informell auf Gängen und offiziell in Arbeitsgemeinschaften und Planungsgruppen. Erbhöfe wurden eingerissen, und Job-Rotation macht die Runde. Aushilfen bei notleidenden Abteilungen und Arbeits-

1) Stoltzenburg, J., und G. Wiegand: Die Bibliothek der Universität Konstanz. 1965-1974. Pullach 1975.

2) Gaugler E.: Elemente des kooperativen Führungsstils. In: Verantwortliche Betriebsführung. Stuttgart 1969.

3) Vgl. dazu Perridon, L.: Subsidiarität und Solidarität ... In: Verantwortliche Betriebsführung. Stuttgart 1969.

4) Gaugler, a. a. O., S. 124 ("Bedürfnis nach Koordination und Kommunikation im zulässigen Rahmen der Eigenkontrolle").

## 5. Mahnung (Gebührenpflichtig!)

bub		q 16/ 10000	
1.4.80	80		100
Besten-Datum	Liefer	Eingangs-Datum	
- Stoltzenburg, Joachim			
- <u>Wie ich meine Mitarbeiter glücklich mache.</u>			
- Theorie und Praxis.			
- Konstanz: Univ. Ver., 1980. 1480 S.			
- ISBN		- Datum	
angeb.		35.99	
st	←	eingeschrieben (Handzeichen)	eingearbeitet (Handzeichen) →

Würden Sie bitte das o.g. Buch möglichst schnell liefern, da es dringend im Fachbereich Psychologie benötigt wird. Bitte ändern Sie die Bestellung in EXPRESS !  
Im voraus vielen Dank für Ihre Bemühung.  
Mit freundlichen Grüßen,  
i. A.

gruppen weiten den Horizont und fördern das Zusammengehörigkeitsgefühl. Auch die beiden großen Bereiche unserer Bibliothek, die Buchbearbeitungsabteilung und die Benutzungsabteilung, stehen sich nicht länger als feindliche Brüder gegenüber, sondern greifen einander unter die Arme: Hilfsdienste bei der Auskunft, bei der Benutzerschulung und in der Fernleihe sind die Regel, und die Mediothek, jüngstes und gehätscheltes Kind des Hauses, ist

bereits auf der Schnittstelle beider Bereiche angesiedelt.

Aufgabe der Direktion muß es sein, die zum Teil auseinanderstrebenden Teilverantwortungen zu koordinieren und gegeneinander auszubalancieren, hier zu ermuntern und dort zu dämpfen (auch übermäßiges Streben nach Verantwortung kann penetrant werden). Erst aus der Bündelung und hierarchischen Stufung aller Einzelverantwortungen erwächst die Gesamtverantwortung für die Bibliothek, die legaliter auf den Schultern der Direktion ruht. Doch, im Vertrauen, so breite Schultern können unsere Spitzenleute gar nicht haben, um die Gesamtverantwortung allein zu tragen. Sie brauchen die Verantwortungspyramide des ganzen Hauses, das tragfähige Fundament, das aus Eigeninitiative und Freude am Geschäft besteht.

Zuletzt möchte ich noch behutsam an eine Verantwortung besonderer Art rühren, die in keiner Dienstvorschrift steht und die auch nicht beim Karrieremachen zu Buche schlägt: die Verantwortung für den Mitarbeiter, für den Mitmenschen, der neben uns arbeitet und uns vielleicht braucht. Man schämt sich fast, über diese Verantwortung Worte zu verlieren, und freut sich umso mehr, wenn man sie unversehens entdeckt. Es tut gut, sehr gut, wenn wir über unsere dienstliche Verantwortung die menschliche nicht vergessen.

Robert Bergmann

## Personalförderung durch Schaffung von Entwicklungsfreiräumen

Dem höheren Dienst in den Bibliotheken ist eine doppelte Aufgabe zugewiesen: Zum einen soll er, gestützt auf die Fachkenntnisse, die er sich im Studium erworben hat, die Wissenschaftler und andere Nutzer mit der für die gegenwärtigen Bedürfnisse erforderlichen Literatur versorgen und für sein Fach einen Buchbestand aufbauen, der auch die Literatur von gestern und heute für die Fragestellungen bereithält, die die künftige Forschung und Lehre aufwerfen werden. Um dieses leisten zu können, muß der Bibliothekar des höheren Dienstes die im Studium erworbenen Fachkenntnisse durch Verfolgung der wissenschaftlichen Entwicklung laufend ergänzen.

Bei der Wahrnehmung der wissenschaftlichen Funktion ist der einzelne meist auf einen Teil des Fächerspektrums

### Unterschiedliche Aufgabenstellung

Das andere ebenso wichtige Tätigkeitsfeld des höheren Dienstes sind die Leitungsaufgaben in der Bibliothek, die in unterschiedlichen Funktionen wahrgenommen werden. Dies beginnt bei der Bibliotheksleitung, setzt sich fort über die Leitung großer und kleiner Abteilungen bis zur Wahrnehmung bestimmter Sonderaufgaben wie die Pflege von Spezialsammlungen oder die Organisation der IuD-Recherchen.

beschränkt. Nur in wenigen Ausnahmefällen wird es möglich sein, daß ein Fachreferent Fächer, die zu seinem Studienfach keine Beziehung haben, auf Dauer zur Zufriedenheit der betroffenen Wissenschaftler pflegen kann, wenn der Grundbedarf eines Faches überschritten und speziellere Literatur benötigt wird. Hier sind stets vertiefte Fachkenntnisse erforderlich.

Bei den Verwaltungstätigkeiten ist dies anders. Hier sind weniger spezielle Kenntnisse gefordert als vielmehr Fähigkeiten, die nicht durch ein Fachstudium erworben werden können sondern eingeübt werden müssen, wie zum Beispiel Organisationsfähigkeiten, Umgang mit Mitarbeitern und Personalführung, Verhandlungsgeschick und dergleichen. Es ist allgemein bekannt, daß derartige Fähigkeiten gelernt und praktisch geübt werden müssen, damit sie sich entwickeln können. Für dieses Lernen und Üben muß der einzelne Gelegenheit bekommen. Im Referendariat, das normalerweise den Zugang zum höheren Bibliotheksdienst eröffnet, werden zwar einige theoretische Kenntnisse über Organisation, Personalführung und Verwaltungsrecht vermittelt, aber zu einer praktischen Einübung in diese Tätigkeitsbereiche des höheren Dienstes kann es dort nicht kommen.

Also müßte die Möglichkeit der Einübung in derartige Aufgaben den Berufsanfängern in den Bibliotheken geboten werden. Doch im Normalfall ist es in den Bibliotheken denjenigen, die selbst bisher keine derartige Aufgabe haben, nicht möglich, sich in Verwaltung, Organisation und Personalführung zu üben.

Jedoch gibt es auch unter den einschränkenden Bedingungen des öffentlichen Dienstrechtes eine Reihe von Möglichkeiten, Bibliothekare des höheren Dienstes an die Aufgaben der Betriebsleitung und Verwaltungsführung heranzuführen und sie einzuüben:

### Einübung in Planungsaufgaben

Eine Möglichkeit ist die Übertragung von Einzelaufgaben. Jede Bibliothek steht immer wieder vor Aufgaben, die über den üblichen Geschäftsablauf hinausgehen. Eine solche Aufgabe kann zum Beispiel die Erarbeitung einer Konzeption für eine neu aufzubauende Mediothek, die Erschließung der Online-

Recherche-Möglichkeiten für die Benutzer oder die Neukonzeption für einen Lesesaalbestand bei einem Umbau oder der Erweiterung der Bibliothek sein. Diese Aufgaben werden üblicherweise von den zuständigen Abteilungsleitern erfüllt. Dies sind aber diejenigen, die bereits eine ganze Reihe von Aufgaben haben. Derartige Aufgaben müssen nicht von einem der Abteilungsleiter durchgeführt werden. Man kann sie als zeitlich begrenztes Projekt oder als Daueraufgabe einem der Mitarbeiter übertragen, die selbst keine Verwaltungsaufgabe haben.

Ist eine solche Aufgabe als Planungsprojekt konzipiert, kann der Betroffene zeigen, ob er in der Lage ist, eine derartige Aufgabe zu lösen. Da er unabhängig von den Abteilungsstrukturen die Aufgabe angehen kann, wird er eher Lösungsmöglichkeiten finden, die speziell für die gestellte Aufgabe passend sind, als ein Abteilungsleiter, der naturgemäß alle Überlegungen daran mißt, ob die ins Auge gefaßten Lösungsmöglichkeiten mit der Aufgabe und Organisationsstruktur seiner Abteilung nicht in Konflikt geraten werden. Wird eine Konzeption vorgeschlagen, die sich bei weiterer Beratung über die Realisierung als nicht praktikabel herausstellt, ist nichts verloren, aber der Betroffene hat die Möglichkeit, aus dieser Erfahrung zu lernen. Dies kann ein persönlicher Gewinn sein, der ohne Imageverlust für den Betroffenen und ohne Schaden für die Bibliothek zustande kommt. Zudem fällt bei den meisten später nicht realisierbaren Konzepten, wenn sie von allen Beteiligten ernsthaft geprüft werden, einiges an Erkenntnissen über Schwachstellen in den untersuchten Bereichen ab, die genutzt werden können, um den jeweiligen Bereich auch in Kleinigkeiten besser zu organisieren.

### Einübung in Leitungsfunktionen

Eine weitere Möglichkeit ist die Mitarbeit in der Leitung von Abteilungen. Jede große Abteilung, aber auch eine Reihe kleiner Abteilungen fordern vom Abteilungsleiter einiges planerische Denken über das Tagesgeschäft hinaus. Ordnet man nun einem Abteilungsleiter einen weiteren Mitarbeiter des höheren Dienstes zu, kann dieser die tägliche Arbeit, die

Routinefragen des Abteilungsleiters kennenlernen. Als nächsten Schritt kann man dem zugeordneten Mitarbeiter von Zeit zu Zeit als Aufgabe stellen, für bestimmte anstehende Probleme Lösungen vorzubereiten, die zunächst zwischen den beiden erörtert werden, bevor sie in die Praxis umgesetzt werden. Weiter kann man ihm Teile der laufenden Aufgaben übertragen. Dies kann so weit gehen, daß dieser Mitarbeiter relativ selbständig, aber unter Leitung des Abteilungsleiters die Abteilung leitet. Als letzten Schritt kann man den Abteilungsleiter auf Zeit von der Abteilungsleitung freistellen und demjenigen, der sich unter seiner Leitung eingearbeitet hat, die Abteilungsleitung auf Zeit übertragen.

Für den freigestellten Abteilungsleiter ist dies die Möglichkeit, sich Dingen zu widmen, die für ihn notwendig und nützlich sind, die aber unter dem Druck der täglichen Arbeit oft zu kurz kommen. Diese Zeit kann für die fachliche Fortbildung als Fachreferent oder für die bibliothekarische Fortbildung genutzt werden. Oder er kann sich komplexen Planungsaufgaben widmen, wie zum Beispiel der Planung der Automatisierung in einem bestimmten Bereich oder der Konzeption eines Online-Benutzerkataloges.

Das beschriebene Vorgehen ermöglicht, daß die jüngeren Mitarbeiter des höheren Dienstes sich in Verwaltungs- und Leitungsaufgaben einüben können, ohne daß man ihnen bereits eine eigene Abteilung übertragen muß. Dieses Vorgehen ist auch dann möglich, wenn die Aufgaben vergeben sind und deshalb keine Aufgabe zugewiesen werden kann. Es setzt voraus, daß der Abteilungsleiter, der den Jüngeren als Mentor betreut, bereit ist, diesem Freiraum zur eigenen Entwicklung zu lassen und sich bei den übertragenen Aufgaben auf die Ergebniskontrolle zu beschränken.

### Zeitlicher Ablauf

Soll eine derartige Einübungsphase zum gewünschten Lerneffekt führen, muß sie eine gewisse Dauer haben. So könnte eine Verweilzeit von zwei bis drei Jahren in einer Abteilung sinnvoll sein. Dabei ist denkbar, daß derjenige, der zum Lernen in der Abteilung ist, diese im letzten Jahr weitgehend oder ganz selbständig führt. Setzt man dies in der Weise fort, daß die Bibliothek-

leitung den Berufsanfängern vorgibt, daß sie im Normalfall drei Abteilungen in dieser Weise kennen lernen sollen und sich in drei Abteilungen einarbeiten sollen, kann man erreichen, daß diese in den ersten zehn Berufsjahren bereits die Möglichkeit bekommen, sich in die Betriebsleitung und Verwaltung einzuüben. Auf der anderen Seite lernen diese Bibliothekare ihre Bibliothek in einer viel intensiveren Weise kennen, als wenn sie nur auf die Fachreferententätigkeit beschränkt sind. Die Bibliothek gewinnt dadurch ideenreiche und produktive Mitarbeiter, da diese im Gegensatz zu den älteren noch nicht durch die ganze Last der jahrelangen Erfahrung in ihrem Denken eingeschränkt sind.

### Begleitende Kontrolle

Weiter ist die Bibliotheksleitung gefordert, die Entwicklung der Mitarbeiter kritisch zu "begleiten". Dazu ist es erforderlich, daß man den Betroffenen konkrete Ziele vorgibt. Dies können einzelne, genau definierte Projekte, bestimmte Teilaufgaben einer Abteilungsleitung oder Schulungsmaßnahmen sein. Die Bibliotheksleitung muß sich regelmäßig mit den Betroffenen ebenso wie mit den jeweiligen Betreuern auseinandersetzen. Dabei muß sie kontrollieren, ob die vorgegebenen Ziele erreicht wurden, ob gewünschte Entwicklungen stattfanden und ob die jeweils geplanten weiteren Entwicklungsschritte dem erreichten Entwicklungsstand angemessen sind. Ebenso muß sie kontrollieren, ob der jeweilige Betreuer dem Betreuten den jeweils notwendigen Freiraum zur selbständigen Tätigkeit eingeräumt hat.

Ist diese Entwicklung positiv verlaufen und hat der Betroffene in einer oder mehreren Abteilungen und bei der Lösung unterschiedlicher Aufgaben gezeigt, daß er den Führungs- und Verwaltungsaufgaben gewachsen ist, kann man ihm eine Abteilung übertragen. Sind in der eigenen Bibliothek die den so Geschulten interessierenden Aufgaben und die damit zusammenhängenden Beförderungsstellen auf absehbare Zeit besetzt, so kann sich der Betroffene sehr viel besser auf eine entsprechend ausgeschriebene Stelle einer anderen Bibliothek bewerben, als wenn ihm die Verwaltungserfahrung fehlt.

## Aufgabenwechsel

Auch über die betriebsinterne Lehrzeit hinaus ist es zweckmäßig, wenn sich jeder Mitarbeiter immer wieder mit neuen Situationen auseinandersetzen und sich neuen Aufgaben stellen muß. Es ist eine bekannte Erfahrungstatsache, daß jeder, der sich zu lange mit nur einer Sache beschäftigt, den Blick für die Umwelt verliert, die Belange seiner Aufgabe überbewertet und den Bedürfnissen der anderen Bereiche zu wenig Gewicht beimißt. Um dieses zu vermeiden, sollte innerhalb eines Betriebes die Aufgabenverteilung in angemessenen Zeiträumen immer wieder verändert werden. Dies ist dann besonders notwendig, wenn sich die personelle Zusammensetzung des mit Führungs- und Verwaltungsaufgaben betrauten Personenkreises über Jahre nicht verändert.

Ein sinnvoller Ansatzpunkt für den Aufgabenwechsel und für eine neue Zuordnung von Aufgaben und Personen ergibt sich, wenn eine Funktionsstelle neu zu besetzen ist. Ausgangspunkt ist die Überlegung, welche Aufgaben sich im gesamten Verwaltungsbereich seit der letzten Veränderung der Aufgabenzuweisungen verändert haben. Die Veränderung der Aufgaben kann zu einer sinnvollen oder sogar notwendigen Veränderung der Aufgabenzuordnung führen. Die Veränderung von Aufgabenzuweisungen hat personelle Konsequenzen. Wenn man sich über die organisatorischen und personellen Konsequenzen im klaren ist, dann weiß man, welche Aufgaben man bereits vorhandenen Mitarbeitern anvertrauen kann und für welche Aufgabe man einen oder mehrere neue Mitarbeiter suchen muß. Damit verbunden ist auch die Frage, welche konkrete haushaltsmäßige Personalstelle ausgeschrieben wird. Dabei ist es keineswegs zwangsläufig, immer alle "besseren" Stellen mit bereits vorhandenen Mitarbeitern zu besetzen und nur die laufbahnrechtlichen Eingangsstellen offen auszuschreiben. Es ist durchaus sinnvoll, immer wieder auch höherwertige Stellen offen auszuschreiben, damit man Mitarbeiter gewinnt, die bereits in anderen Bibliotheken Erfahrungen gesammelt haben. Dies hilft dem Betrieb, insgesamt nicht betriebsblind zu werden, sondern durch immer wieder erfolgende Anstöße von außen lebendig und beweglich zu bleiben.

Aufgabenwechsel ist aber nicht nur bei den jüngeren Mitarbeitern zweckmäßig. Es ist ebenso sinnvoll, wenn die

Leiter der großen Abteilungen, das sind im allgemeinen die Inhaber der A15-Stellen, sich immer wieder veränderten Aufgaben stellen müssen. Ein zeitlich begrenzter Aufgabenwechsel kann dann stattfinden, wenn ein Mitarbeiter, der sich unter der Leitung des Stelleninhabers in die Abteilungsleitung eingearbeitet hat, diese Abteilung auf Zeit selbst führen soll. In dieser Zeit kann sich der Stelleninhaber anderen Aufgaben widmen, sei es, daß er eine zeitlich befristete Sonderaufgabe übernimmt, sei es, daß er eine Aufgabe übernimmt, die aus irgendwelchen Gründen von dem dafür Zuständigen zeitweise nicht wahrgenommen werden kann, oder daß er sich für einige Zeit in besonderer Weise seinem Fachreferat widmet. (Dies alles berührt die beamtenrechtliche Stellenbesetzung nicht.)

## Leitungsfunktionen und Stellvertretung

Eine andere Form des Aufgabenwechsels ist ebenso denkbar. Die Leiter der großen Abteilungen haben meistens neben der Abteilungsleitung noch eine ganze Reihe weiterer Aufgaben in der Bibliothek. Diese Aufgaben können zum großen Teil unabhängig von den auf die jeweilige Abteilung bezogenen Leitungsaufgaben neu verteilt werden. Denkt man in regelmäßigen Abständen darüber nach, ob diese noch sinnvoll zugeordnet sind, wird man immer wieder einen Veränderungsbedarf feststellen.

Von Zeit zu Zeit kann ein Wechsel zwischen den Leitern der großen Abteilungen bis hin zur Stellvertretung des Bibliotheksleiters sinnvoll oder gar notwendig sein. Dafür gibt es eine ganze Reihe von Gründen. Wenn ein langjähriger Erwerbungsleiter, der den Geschäftsgang der Bibliothek beherrscht, wegen der optimalen Organisation dieses Geschäftsganges die Bedürfnisse der Benutzer aus den Augen verliert, ist es höchste Zeit, daß er sich mit Benutzungsproblemen auch praktisch auseinandersetzt. Wenn auf der anderen Seite der Benutzungsleiter den inneren Betrieb der Bibliothek nicht mehr kennt und deshalb die Probleme der Buchbearbeitung nicht mehr realisiert, ist es an der Zeit, daß er sich einmal praktisch mit Arbeitsablaufproblemen und Beschaffungsproblemen in der Buchbearbeitung auseinandersetzen muß.

Ein anderes Problem ist die Stellvertretung. In den großen Bibliotheken

fallen bei der Bibliotheksleitung so viele Aufgaben an, daß es sinnvoll sein kann, daß der Stellvertreter nicht nur Abwesenheitsvertreter sondern ständiger Mitarbeiter und Zuarbeiter des Bibliotheksleiters ist. Formal leitet er dann zwar eine Abteilung, faktisch ist er aber durch die Anforderungen an die Betriebsleitung Mitarbeiter des Bibliotheksleiters und nicht Abteilungsleiter. Im Gegensatz zu dem Abteilungsleiter hat er kein Betätigungsfeld, das "sein" Bereich ist. Auf der anderen Seite sind die Abteilungsleiter immer Interessenvertreter "ihres" Bereiches im Gegensatz zum Gesamtinteresse der Bibliothek. Aus diesem Grund ist es in beiderseitigem Interesse, wenn die Abteilungsleiter der großen Abteilungen die Bibliothek auch einmal aus der Sicht der Betriebsleitung, nämlich in Wahrung des Gesamtinteresses der Bibliothek sehen müssen, also auch für einige Zeit die Stellvertreterfunktionen übernehmen. Ebenso nützlich ist es, wenn jemand, der einige Jahre Stellvertreter war, dann die Leitung einer großen Abteilung übernimmt und dort "seinen" Bereich gestalten kann.

Ein weiterer Grund kommt hinzu. Es wird allgemein als sinnvoll angesehen, daß Bewerber um die Bibliotheksleitung Erfahrung in Verwaltungs- und Leitungsaufgaben haben. Deshalb ist es gut, wenn die Bewerber Abteilungsleiter wie auch Stellvertretung aus eigener Erfahrung kennen. Da aber sehr viele Bibliothekare aus den unterschiedlichsten Gründen immobil sind, sind die Stellvertreterstellen in vielen Bibliotheken auf Jahre hinaus blockiert. Demzufolge können die Jüngeren in diese Aufgaben auch nicht hineinwachsen und sich qualifizieren, obwohl es unter ihnen eine ganze Anzahl geeigneter Bibliothekare geben dürfte.

### Personalauswahl

Um die Mitarbeiter in der beschriebenen Weise schulen zu können, muß man sich darum bemühen, geeignete Bewerber des höheren Dienstes für die eigene Bibliothek zu gewinnen. Üblicherweise werden die freiwerdenden Stellen mit dem Fachreferat neu ausgeschrieben, das vakant geworden ist. Dies ist nicht zwingend. Sucht man Mitarbeiter, die nicht nur ein Fachreferat übernehmen, sondern auch in Organisation und Verwaltung eingesetzt werden sollen, ist

es zweckmäßig, die freien Stellen anders auszuschreiben. Gibt man vor, daß der Bewerber in unterschiedlichen Verwaltungsbereichen eingesetzt werden soll, daneben ein Fachreferat wahrzunehmen hat, das man aber in seinem Inhalt in der Ausschreibung noch nicht vorgibt, kann man mit sehr viel mehr Bewerbern rechnen, als wenn man die möglichen Bewerber durch die Vorgabe eines oder weniger bestimmter Fächer bereits in der Ausschreibung einschränkt.

Hat man dann unter den Bewerbern einen oder mehrere geeignete Kandidaten, dessen oder deren Studienfächer die vakanten Fachreferate nicht abdecken, muß man überlegen, ob man durch Veränderung der Fächerzuschnitte der vorhandenen Fachreferenten die Fachreferate so verschieben kann, daß man den gewünschten Bewerber unterbringt.

Neben der Förderung des Nachwuchses ergeben sich für die Bibliothek weitere positive Folgen. Wenn in jedem Bereich mehrere Mitarbeiter eigene Erfahrungen haben, können Diskussionen über Probleme und Lösungen im Kollegenkreis kompetenter geführt werden, als wenn nur jeweils einer eigene Erfahrungen hat und alle anderen theoretisieren. Dies führt im allgemeinen zu besseren Lösungen. Weiter ergibt sich für die Bibliothek eine gewisse Ausfall-Absicherung. Fällt ein Mitarbeiter auf Zeit oder auf Dauer aus, so ist es leichter, diesen Ausfall aufzufangen, wenn sachkundige Mitarbeiter im Hause sind, als wenn jeder, der die Aufgabe auf Zeit oder auf Dauer übernimmt, wieder ganz von vorne anfangen muß.

Das hier vorgelegte Konzept setzt auch voraus, daß die Referendare entsprechend ausgesucht werden. Es genügt nicht, den Spezialisten als Fachreferenten auszuwählen, dessen spezielles Fachwissen ohnehin veralten wird, wenn dieser sich nicht laufend weiterbildet. Bei der Auswahl muß ebenso darauf geachtet werden, ob entwicklungsfähige Führungsqualitäten erkennbar sind.

Die Umsetzung der hier formulierten Gedanken über eine sinnvolle Auswahl, einen bestmöglichen Einsatz und die Förderung des Führungsnachwuchses erfordert von der Bibliotheksleitung ein hohes Maß an Engagement und Durchsetzungsvermögen. Besonders die notwendige Relativierung von Machtpositionen innerhalb der Bibliothek,

die Auseinandersetzung mit Mitarbeitern, die sich auf ihrer Position eingerichtet haben und zu Veränderungen nicht mehr bereit sind, gelegentlich auch die Durchsetzung seitens der Mitarbeiter ungewünschten Veränderungen sind für die Bibliotheksleitung unbequem und anstrengend. Andererseits lohnt sich mittel- und

längerfristig der Einsatz, um einerseits die eigene Bibliothek den sich ständig ändernden Anforderungen der Umwelt anzupassen und andererseits das für die Bibliothek notwendige qualifizierte Führungspersonal zu gewinnen.

Adalbert Kirchgäßner

## Bürokratie und Wettbewerb — Konstanzer Erfahrungen

"Wettbewerb" erfahren wir beim Sport und - wie auch immer - in der "Marktwirtschaft". Auf Letzteres möchte ich mich beziehen, denn die eigenen Erfahrungen beim Sport sind einseitig aufs Treppensteigen bei Ausfall des Aufzuges eingegrenzt. Schlagworte zur Marktwirtschaft sind: Angebot und Nachfrage, unternehmerisches Risiko, Kosten-Nutzen-Analyse, Marktbeobachtung einschließlich des Instrumentariums Produktforschung, Pretest und Öffentlichkeitsarbeit, kreatives Handeln, Dynamik, Leistungsprinzip und eben Konkurrenz, aber auch Machtkartell, Wettbewerbsverzerrung, Einflußnahme, Antichambrieren.

Und Bürokratie? Ich habe mich nicht in die wissenschaftliche Literatur verstiegen, sondern lasse mich mehr von Alltagsvorstellungen und Erfahrungen leiten. Dabei braucht das nicht notwendigerweise ein Gegensatz zu wissenschaftlichen Aussagen zu sein, wenn man zum Beispiel an Forschungsansätze zum Alltagsbewußtsein und zu impliziten Verhaltenstheorien von Berufsgruppen denkt. Schlagworte zur Bürokratie sind: Verkrustung, Vorschriften, Hierarchie, Rückversicherung, Zuständigkeit, Wiedervorlage und Ablage, Aktenordnung, Dienstweg, Arbeitsanweisung, Selbstzweck, Abteilung, Behörde (jedenfalls nicht Dienstleistung).

Im Folgenden möchte ich die Themen Bürokratie und Wettbewerb verknüpfen. Über beide Themen, jedes für sich genommen, gab es (und wird es wohl weiter geben) einige Auslassungen, Statements und Sarkasmen in der Referentensitzung, was die Idee zu diesem Artikel abgibt.

Überraschend ist diese Wortkombination schon, denn Bürokratie versucht ja, alles einem geordneten, vorher festgelegten Gang zu unterziehen, bei dem undefinierte Spielräume allenfalls der Unvollkommenheit des Systems zuzuschrei-

ben sind. Wettbewerb verlangt aber wesentlich die Spielräume, sonst reduziert er sich auf die Bedingungen des Schulmeisters für seine Schüler, wer als erster das vorher Festliegende nachgeplappert hat. Wettbewerb benötigt den kreativen Spielraum, bei dem es reizvoll ist, ihn auszuschöpfen, um gegebene Aufgaben anders, möglichst besser als bisher (Wettbewerb mit sich selbst) oder als andere (Wettbewerb mit anderen vergleichbaren Institutionen oder Personen) zu bewältigen.

Was als besser gilt, wird von der Sichtweise abhängen, von der bürokratischen bzw. verwaltungsorientierten oder betriebswirtschaftlichen Sichtweise: einerseits also als schnellere, billigere, perfektere Regelbefolgung oder als größere Kundenorientiertheit, effektivere Aufgabenbewältigung (Kosten-Nutzen-Relation) und als Offenheit für neue Entwicklungen, letztendlich als Gewinn. Meine These ist, daß bürokratische Organisationen zu kundenorientierten Einstellungen finden müssen, wenn sie die Chancen produktiv nutzen wollen, die im Wettbewerb auch für Verwaltungen liegen. Der Benutzer (Kunde) als natürlicher Feind des Bibliothekars wäre demgegenüber das Gegenbild.

Ansätze von Wettbewerb gibt es in unserer Bibliothek zum Beispiel bei der Erwerbungsstatistik, bei der festgestellt wird, wer eine Buchbestellung initiiert hat: Fachreferent oder andere, vornehmlich der Lehrkörper. Hinter dieser Statistik steht die Annahme, daß die Bibliothek dann eine gute Bibliothek ist, dann eine gute Erwerbungs politik betreibt, wenn sie die Wünsche der Nutzer (Verbraucher) bereits realisiert hat, bevor diese überhaupt Kenntnis von der Existenz des Werkes haben. Dieser Wettbewerb kann einen Referenten anhalten, die wissenschaftliche Literatur-

produktion genau zu verfolgen und schnell zu reagieren. Ohne diese Rückkoppelung zu "Außenwelt" (zum Markt) kann das Interesse am Fach erlahmen, könnte es sein, daß man bei der Erwerbung am Bedarf vorbei operiert oder reaktiv abwartet, bis Bedarf von außen auf uns zukommt, was das Ganze verlangsam, und wo die Eigendynamik verloren geht, ein Aspekt, den man wohl bürokratischen Einstellungen zuordnen darf. Leider gibt es nach Umstellung des Rechners das notwendige Statistikprogramm noch nicht, es sollte bald greifbar sein. Um Mißverständnisse zu vermeiden: natürlich darf man das Kind nicht mit dem Bade ausschütten, können wir das Angebot nicht nur nach der momentanen Nachfrage ausrichten (so wie man Osterhasen und Weihnachtsbäume anbietet). Eine Bibliothek muß auch auf zukünftige, potentielle Bedürfnisse hin erwerben.

Weitere Aspekte der Marktorientierung bei der Erwerbung sind die Durchsicht der Fernleihscheine auf Anschaffungswürdigkeit und Beschaffbarkeit. Grundlage ist hier nicht die konkrete Aufforderung vom Nutzer, sondern die Bibliothek wird aufgrund der Fernleihinformation selbst aktiv. Dieses Agieren ist unbürokratisch und wird nach einer bewährten Regel gehandhabt: eine einmal vorhandene Information sollte weitergereicht werden, und alle, die damit zu tun haben, sollten sie unmittelbar verwenden können ohne bürokratischen Papierkram. So wird der Leihschein nach der Markierung durch den Fachreferenten von der Fernleihe kopiert und direkt zur Akzession gebracht, die ihn dann zu einer EDV-Bestellung ummünzt. Dies geschieht auch bei antiquarischen Büchern als antiquarisches Desiderat, worüber der Fachreferent von Zeit zu Zeit eine Rückmeldung in Form einer Liste erhält. Bei der Durchsicht von Antiquariatskatalogen ist das hilfreich. Auch kann man solche Listen als Suchlisten verschicken.

Einen anderen Aspekt unbürokratischen Verhaltens im Bereich der Erwerbung stellt die Transparenz dar: Bis vor kurzem (Rechner- und Programmwechsel) konnten die Benutzer selbst am Terminal nachschauen, ob ein Werk bereits bestellt ist. Auch konnte ein Benutzer kontrollieren, ob ein Bestellwunsch aufgegriffen wurde. Es ist zu hoffen, daß wir diese Transparenz möglichst bald wieder herstellen können.

Das Prinzip "Angebot und Nachfrage" ließe sich einsetzen, wenn man zwei ver-

schiedene Kopierfirmen an der Universität beschäftigen würde. Die Leser würden an die leistungsfähigeren, besser gewarteten und billigeren Geräte gehen. Dies ließ sich aber nicht durchsetzen, weil die anbietenden Kopierfirmen sich in diesem Punkt einig waren, es nicht zu wollen, und auch die Verwaltung an der Mehrarbeit kein Interesse hatte. Die Firmen drohten einfach mit höheren Preisen (wegen halbiertem Umsatz), und das konnten wir auch nicht wollen. Ausprobiert haben wir es also noch nicht. Stattdessen gibt es die Konkurrenz bei Vertragsende alle zwei Jahre. Die Tatsache, daß die Universität wirklich zu Firmenwechsel bereit war, wenn die Leistungen nicht gut waren, hat bewirkt, daß wir jetzt mit den Kopierern zufriedener sein können.

Aus dem Benutzungsbereich sind viele Beispiele des Aspekts "Angebot und Nachfrage" bekannt. Bei den Öffnungszeiten ist es logisch, daß das Angebot sich an der Nachfrage und nicht an der Pausenregelung der Mitarbeiter orientieren sollte, wie auch umgekehrt der Nachfrage nichts anderes übrigbleibt, als sich am Angebot zu orientieren, jedenfalls wenn es keine Konkurrenz durch andere Bibliotheken gibt, auf die man ausweichen könnte. Diesen Zusammenhang konnten wir recht gut beobachten bezüglich derjenigen Bücher, die nur im Lesesaal unter Aufsicht benutzt werden durften. Vor der Öffnung der Mediothek im September 1985, der der Rara-Leseraum angeschlossen ist, konnten solche Bücher nur während der Dienststunden der Auskunft benutzt werden, also bis 18 Uhr, in den Semesterferien bis 17 Uhr. Eine statistische Erhebung zeigte, (siehe nachfolgende Tabelle) daß der Höhepunkt der Nutzungsfrequenz eine Stunde vor Ende lag, also etwa zwischen 16 Uhr und 17 Uhr. Es ist kaum anzunehmen, daß die Leser einen Tagesrhythmus haben, der sich in so idealer Weise mit unseren Vorgaben deckt. Nein, es muß umgekehrt sein: es handelte sich um einen erzwungenen Abbruch.

Wenn also im Rahmen der Diskussion um die Öffnungszeiten der Bibliotheken der IST-Zustand der Benutzung als ungewichtetes Argument gegen längere Öffnungszeiten gewertet wird, ist eine marktorientierte Kenntnis nicht möglich, kann man nur seine eigenen bürokratischen Vorgaben quittiert bekommen. Man muß dem Markt erst die Freiheit geben,

Anpassung der Benutzer an die Benutzungskonditionen:  
Vergleich der Benutzung "Panzerschrank/Rara" bei unterschiedlichen  
Öffnungszeiten.

Zeit der Nutzung	Vorgänge insgesamt		Ausgabe *		Rückgabe *	
	Sept. 82 Öffnung 8-17 Uhr N=166	Jan. 86 Öffnung 9-21.30Uhr N=135	Sept. 82	Jan. 86	Sept. 82	Jan. 86
8- 9 Uhr	1,8	0,0	2,9	0,0	0,0	0,0
9-11 Uhr	21,1	5,2	24,5	7,6	15,6	2,9
11-13 Uhr	16,9	20,0	18,6	21,2	14,1	18,8
13-15 Uhr	26,5	20,7	24,5	25,8	29,7	15,9
15-17 Uhr	24,7	24,4	27,5	21,2	20,3	27,5
17-19 Uhr	8,4	17,0	2,0	16,7	18,8	17,4
19-21.30 Uhr	0,6	12,6	0,0	7,6	1,6	17,4

\* Rückgaben waren nach 17 Uhr bei der Verbuchung möglich, Ausleihen nach 17 Uhr waren Gefälligkeiten

bevor man ihn bewerten kann! Die eigenen Vorgaben mit den Bedürfnissen der Kunden zu verwechseln, bezeichne ich als Befangenheit im eigenen (bürokratischen) System, und nur die Monopolstellung, die mangelnde Konkurrenz von Bibliotheken untereinander verschleiert diesen Zusammenhang. Die Benutzer werden zur Literaturversorgung und Informationsbeschaffung Wege an den Bibliotheken vorbei finden, wenn sie sich nicht dem Bedarf der Nachfrage anpassen. Recht leicht wird das bei der Informationssuche durch Datenfernverarbeitung gehen, denn diese ist dezentralisierbar.

Beispiele aus der bibliothekarischen Markt- und Produktforschung sind Arbeiten zur Benutzerforschung\*, der vor Jahren in Konstanz existierende Arbeitskreis einiger Studenten\*\*, die Anregungen, Wünsche, Kritik an die Bibliothek herantrugen, und in jüngster Zeit das "Bärle-Programm" im Rahmen unseres neuen Online-Ausleihsystems (KOALA = Konstanzer Online-Ausleih-Automatisierung). Beim Übergang von den alten Ausleihlisten auf Mikrofiches auf das Terminal bemerkten wir, daß die Benutzer Probleme mit der Handhabung hatten, obwohl doch alles Notwendige auf dem Bildschirm nach unserem Vor-Urteil treffend ausgesagt wird. Daraufhin nahmen alle Fachreferenten, die Auskunft und der Programmierer zwei Wochen lang nach einem festen Stundenplan einen Beratungsdienst auf, der schließlich zu Programmänderungen führte. Man kann also die erste Benutzungsphase nachträglich als einen Pretest betrachten, bei dem die Marktbeobachtung zur Produktänderung führte.

Bürokratie als Verfestigungstendenz findet ihren Niederschlag in verfestigten Organisationsformen, die vielleicht einmal sinnvoll waren, aber bei veränderter Entwicklung die notwendigen Anpassungsprozesse nicht mitvollzieht.

Beim Aufbau der Bibliothek, bei der umfassend ausgebildetes Personal rar war, erwies es sich als notwendig, arbeits- teilig zu organisieren. Auch die Arbeitsinstrumente (Zettelkästen) erzwangen diese Organisationsform. Durch Einführung der EDV und Anreicherung von Qualifikationen im Laufe der Zeit sind aber andere Strukturen möglich und sinnvoll. Die Einführung der Teamstruktur mit ihrer Veränderung der Abteilungsaufgaben, das konsequente Befolgen der Leitlinie, vorhandene Informationen nur einmal zu erheben und möglichst vielseitig zu verwenden sowie die beabsichtigte Koppelung (in sinnvollem Umfang) von Ausleihdaten und Katalogdaten sind die Folge des Anpassungsprozesses. Ich meine, daß autonome Ausleihsysteme nicht die vollen Möglichkeiten, die die EDV hat, ausschöpfen, da sie isolierte Systeme sind. Der Benutzer, der ein Buch sucht, muß sofort mit den ihm zur Verfügung stehenden Informationen (Verfasser und/oder Kurztitel bzw. Titelement) sowohl über den Ausleihstatus als auch gegebenenfalls über den Erwerbungsstatus informiert werden und er muß die Möglichkeit haben, eine Vormerkung auf ein erst bestelltes Buch anzubringen. Natürlich ist es peinlich für die Bibliothekare, wenn der Benutzer erfährt, daß ein von ihm gesuchtes Buch seit fünf Monaten bestellt oder seit drei Monaten bearbeitet wird. Aber sollten wir uns

\* Hoefler, O  
Auskunftsdienst in wissenschaftlichen Bibliotheken  
Berlin 1982 (DBI-Materialien 12)

\* Stoltzenburg, J / Neubauer, K - W  
Benutzung von Katalogen und Freihandbeständen in deutschen Universalbibliotheken  
Berlin 1982 (DBI-Materialien 31)

\* Hug, H  
Die Universitätsbibliothek Konstanz und ihre Informationsmittel im Urteil der Benutzer  
Bibliothek Aktuell 1976,32,4-21

\* Lehmler, W  
Schwachstellenanalyse  
Bibliothek 1977,33,14-22

\*\*Kuhn, M-L / Lehmler, W  
Vorschläge der Arbeitsgruppe "Studenten und Bibliothekare"  
Bibliothek Aktuell 1979,39,17-22

nicht dieser Transparenz, diesem Wettbewerb mit den Erwartungen des Benutzers stellen? (Leider ist mit dem Rechnerwechsel auch das alte Programm gestorben und es ist noch unklar, ob das IBAS-Verbundprogramm diese Offenlegung ermöglicht. Zu hoffen ist es.)

Es gibt auch Konkurrenzsituationen, die unerwünscht oder ungewollt sind, so zum Beispiel, wenn das Rektorat oder andere Universitätsgruppen die Dynamik der Bibliothek als Moloch, als gegen etwas gerichtet interpretieren. Das ist meines Erachtens nicht der Fall. Wir wollen uns für unsere Aufgabe im Dienst der Universität einsetzen. Das ist alles.

Gäbe es bei Bibliotheken auch einen Wettbewerb untereinander, wäre dies dann unschicklich oder gar unkollegial, würde das eine Kooperation unmöglich machen? Einen direkten Wettbewerb um den Nutzer gibt es wegen der räumlichen Distanzen natürlich nicht. Jede Bibliothek wird einige Leser haben, die mehrere Bibliotheken benutzen und sich speziell bei einer besonders wohl fühlen. Repräsentativ sind diese Einzelfälle nicht. Aber es gibt eine Art Wettbewerb auf bibliothekarischer Ebene: man denke an die alte Diskussion der Freihandbibliotheken versus Magazinbibliotheken. Hier gibt es durchaus so etwas wie Wettbewerb auf argumentativer Ebene. Ein anderes Beispiel sind die Online-Ausleihsysteme OLAF I und KOALA. OLAF I, ehemals auf Dietz-Rechner, nach Übernahme der Firma auf Norsk-Data; KOALA auf Siemens. OLAF I zunächst als autonomes Ausleihsystem konzipiert, KOALA vom Ansatz der Programmstruktur her als integriertes System mit Zugriff auf die Lokaldaten der Erwerbung und Katalogisierung angelegt. OLAF I als landeseinheitliches Verfahren angeboten, KOALA in Baden-Württemberg auf Konstanz beschränkt.

Ich halte es für sinnvoll, im Land Hardware- und Software-Arten mit einer Anzahl größer als Eins zu haben, denn: 1. EDV-Software und Hardware veralten relativ rasch. Konstanz war die erste EDV-Bibliothek in Baden-Württemberg, die von Anfang an mit EDV katalogisierte und seit 1973/74 ein EDV-Ausleihsystem einsetzte. Aber natürlich war das alte Offline-Programm, waren die Nixdorf-Erfassungsgeräte sowie das KOBAS-Programm irgendwann von der Entwicklung überholt. Die Geräte wurden schon lange nicht mehr hergestellt und zum Schluß gab es auch keine Wartung mehr, da Ersatzteile nicht mehr zu bekommen waren.

So war es unumgänglich, daß hier wie andernorts Fortentwicklungen betrieben wurden.

2. Es ist gut, wenn im Land an mehreren Stellen EDV-Know-how in Bibliotheken vorhanden ist, was infolge der Unabhängigkeit zu originellen Lösungswegen führen kann, wobei dann auch durch Informationsaustausch für alle etwas Fruchtbare herauskommen kann. Bibliothekarische Fragen sollten vermehrt gemeinsam erörtert werden, die Lösungen (Hardware, Software) sollten jedoch durchaus in Konkurrenz und angepaßt an lokale Bedingungen gesucht werden.

3. Es ist sinnvoll, wenn die Bibliotheken sich nicht auf einen einzigen Maschinentyp festlegen, da sie sonst von der Industrie abhängig werden. Sobald man monopolisiert und Wettbewerb ausschließt, verschwinden die Vorteile, die im Wettbewerb liegen.

Bürokratie kommt bei dieser Frage ins Spiel, weil die notwendigen Finanzressourcen zentral verwaltet werden, einheitliche Reglementierungen angestrebt werden und Marktwirtschaft eher als Form der Monopolisierungstendenz statt als freier Wettbewerb ins Spiel kommt.

Ich möchte eine kleine Begebenheit von einer Fortbildungsveranstaltung in Oberwolfach berichten. Zu Mittag saßen Bibliothekare und Mathematiker an einem Tisch. Ein Mathematiker erzählte, daß er einmal für eine österreichische Bibliothek ein Gutachten zur EDV-Ausleihe erstellt habe und erkundigte sich dann nach dem Stand der Ausleihverbuchung in Baden-Württemberg. Er erhielt als Antwort, in Baden-Württemberg gebe es das OLAF-System und dann habe Zürich noch eine EDV-Ausleihverbuchung. Das war alles. Perspektivverengung, Dominanz oder Wettbewerb?

In der Öffentlichen Verwaltung und damit auch in Bibliotheken liegt ein wesentlicher Schlüssel zum Aspekt "Bürokratie und Wettbewerb" bei den Ministerien und ihren Erwartungen. Regeln Erlasse alles bis ins Detail oder gibt es Spielraum für neue Entwicklungen, für sinnvolles Eingehen auf Einzelfallsituationen, für Entscheidungskompetenz? Haben die nachgeordneten Dienststellen genügend Planungsfreiraum, um bei Laune zu bleiben, statt zu verwalten, oder werden sie durch ständiges stop and go (zum Beispiel in der Etatsituation) gegängelt? Wird Wettbewerb im Sinne des Leistungsprinzips erwartet oder gibt man wettbewerbsfähige Dinge lieber an

die Wirtschaft ab, weil man erwartet, daß es dann effektiver ist (self fulfilling prophecy)? Sind wir nur im Produktionsbereich auf die Marktwirtschaft stolz, aber in der Verwaltung ziehen wir die Planwirtschaft vor? Vor einiger Zeit hatte ich einmal Gelegenheit, mit einem Vertreter eines Ministeriums zu sprechen und ihn zu fragen, ob es ihm eigentlich angenehm sei, wenn die nachgeordneten Dienststellen bei Unklarheiten ständig nachfragten statt Entscheidungsspielraum zu suchen und auszunutzen. Die Antwort erfolgte in Form eines Beispiels: Es gebe Organisationen, bei denen man ein Problem bis zu einer einvernehmlichen Lösung durchspreche. Wenn dann aber kein Erlaß erfolge, sei man unzufrieden. Ich glaube, daß in diesem Beispiel sehr viel liegt: Beratung, Kooperation, konstruktive Lösung - und

ein Erlaß, wenn erwartet.

So denke ich, ist ein Ministerium zwar zum Teil, aber eben nur zum Teil von dem Problem Bürokratie und Wettbewerb betroffen; der andere Teil sind wir selber. Auch wenn man Regeln in der Öffentlichen Verwaltung als notwendig anerkennen muß, so können sie uns nicht davon entbinden zu prüfen, ob es für neue Probleme nicht auch neue Antworten geben muß, statt sich auf bestehende Sachzwänge zurückzuziehen. Man wird dann finden, daß Spielräume für Experimente und Versuche durchaus da sind, und das ist wichtig, um Realitäten besser erfassen zu können. Mag sein, daß dadurch Stabilitäten geprüft werden, aber Stabilität als Selbstzweck macht unproduktiv, kann man sich eher bei bürokratischen Einstellungen vorstellen, erwartet man nicht bei Wettbewerb.

Wilfried Lehmler

## Zur Bewirtschaftung des Stellenplanes

Einige aktuelle Fragen, auch im Hinblick auf die Stellenbesetzungssperre

Eines der Hilfsmittel zur Führung einer Bibliothek ist ihr Stellenplan. Trotz mancher Mythen, die sich um ihn als Instrument der Bibliotheksleitung ranken, mit dem diese selbstherrlich und wie vom Olymp herab über Wohl und Wehe der Mitarbeiter schalten und walten kann, ist er kein so großes Geheimnis, sondern kann von jedem Interessenten eingesehen werden - auch ohne die Bibliotheksleitung zu fragen. Zum einen steht er abgedruckt im "Jahrbuch der Deutschen Bibliotheken" und wer an die Quelle vordringen will, braucht nur in den Staatshaushaltsplänen nachzuschlagen, um zu wissen, über wieviele Stellen eine bestimmte Bibliothek verfügt und welche Qualität diese Stellen haben. Ganz Findige können sich - dies allerdings nur in Grenzen und mit erhöhtem Aufwand - noch über die tatsächliche Besetzung der Stellen informieren, wobei dies im höheren Dienst einfacher ist (das Jahrbuch verrät hier einiges), während im übrigen Aussagen über die tatsächlichen Besetzungsverhältnisse allenfalls aus Jahresberichten von Bibliotheken, Beförderungsmitteln in den Amtsblättern, dem Staatsanzeiger für Stellenausschreibungen und eventuell Vorlesungsverzeichnissen zu ermitteln sind, soweit die Rechtsverhältnisse der Mitarbeiter dort mit allem Drum und Dran aufgeführt sind.

Die im Stellenplan aufgeführten Stellen sind nach Zahl und Qualität das Ergebnis eines langwierigen Antrags- und Entscheidungsprozesses zwischen der Dienststelle und dem Unterhaltsträger, worauf hier nicht weiter eingegangen werden soll. Das Ergebnis liegt als Stellenplan eines Tages vor und gibt der Bibliotheksleitung die Ermächtigung, in den Grenzen dieses Stellenplanes Mitarbeiter einzustellen, damit diese in den verschiedenen Bereichen der Bibliothek ihren Dienst versehen mögen und so die Bibliothek ihren Auftrag erfüllen kann. Dabei sollen diejenigen Mitarbeiter die höherbezahlten Stellen bekommen, die schwierigere Arbeit verrichten im Vergleich zu den anderen. Hier spielen auch Ausbildungsvoraussetzungen eine Rolle, weil manche Tätigkeit nur bei Vorliegen einer bestimmten Ausbildung ausgeübt werden kann; bei anderen Tätigkeiten kommt es nicht so sehr auf eine bestimmte Ausbildung an, sondern darauf, daß sich der Mitarbeiter interessiert, lernfähig und einsatzbereit zeigt, so daß er eines Tages Leistungen erbringen kann, als hätte er eine bestimmte Ausbildung hinter sich.

Der Stellenplan ist folglich zunächst die Voraussetzung, um überhaupt

Mitarbeiter einstellen zu können. Er schafft hinsichtlich der Qualität der Stellen die Voraussetzung dafür, daß bestimmte Aufgaben angemessen honoriert werden können. Damit ist noch nichts über die Fortkommenschancen der Mitarbeiter gesagt, die auf bestimmten Stellen geführt werden, beziehungsweise nur so viel, daß lediglich bei Vorhandensein von Aufstiegsstellen Aufstiegsmöglichkeiten bestehen; fehlen solche Stellen oder sind sie in ungenügender Zahl vorhanden, so werden Mitarbeiter, die aufsteigen wollen, die Bibliothek verlassen müssen, was nachteilig für die Bibliothek ist, weil es sich in vielen Fällen um qualifizierte Mitarbeiter handeln wird. Der Stellenplan dient demnach außer zu den bereits genannten Zwecken der Mitarbeiterförderung, wobei dahinter die Überlegung steht, daß die schwierigsten Aufgaben von den bestqualifizierten Mitarbeitern übernommen werden sollen, die dann aber eine höhere Stufe der Rangfolge erhalten und folglich auch mehr verdienen sollen als diejenigen, die eine schwierigere Aufgabe nicht übernehmen wollen oder können und sich mit weniger begnügen müssen. Wenn es außer dem Schwierigkeitsgrad der Aufgabe und dem Maß der Leistung keine anderen Gesichtspunkte bei der Beförderung gäbe, sollte es eigentlich nicht dazu kommen, daß jemand, der genausoviel oder womöglich mehr bekommen kann als derjenige mit der schwierigeren Aufgabe. Aber auch dieser Grundsatz kann natürlich nicht vollständig durchgehalten werden.

Bei Beamten ist nun für das berufliche Vorankommen und die Beförderung außer einem möglichst guten Abschlußexamen und außer einer schwierigen oder sogar besonders schwierigen Tätigkeit erforderlich, daß sie ein bestimmtes Dienstalter (eine Mindestzahl von Dienstjahren) erreicht haben. Das bedeutet, es gibt aus guten Gründen Wartezeiten, die ein Beamter erfolgreich hinter sich gebracht haben muß, bevor er erstmals oder erneut befördert werden kann. Bei einer recht jungen Bibliothek wie der unseren, kann es geschehen, daß zwischen den Beförderungsmöglichkeiten, die der Stellenplan auf der einen Seite durch die Qualität der Stellen hergibt, und den Voraussetzungen auf Seite der betroffenen Personen eine Lücke klafft.

Zum Beispiel sind einige, die bereits in jungen Dienstjahren schwierige Aufgaben ausüben, noch zu jung, um schon alle Wartezeiten absolviert haben zu können - wobei derzeit dazukommt, daß aus Gründen der Sparsamkeit der Unterhaltsträger diese sogenannten "persönlichen" Wartezeiten lieber verlängert als verkürzt.

In Bibliotheken gibt es ein weiteres Problem: Aufgrund des hohen Anteils an weiblichen Mitarbeitern, von denen viele aus familiären Gründen nicht auf Dauer oder ohne Unterbrechung im Dienst bleiben können, erreichen einige nicht das Dienstalter, in dem sie in das Amt und die Gehaltsstufe, die ihrer letzten Tätigkeit entspricht, befördert werden können; dadurch spart der Unterhaltsträger übrigens eine Menge Geld.

Ich will weitere Beispiele dafür nennen, daß zwischen den Möglichkeiten des Stellenplanes und den Voraussetzungen auf Seiten der Mitarbeiter eine Lücke klaffen kann. Vor einigen Jahren suchten wir einen Mitarbeiter, der die Mediothek aufbauen sollte; Gleiches galt etwa auch für den Fall, als wir vor einigen Jahren die Reklamationsstelle besetzen wollten. Die eine Tätigkeit war Neuland und keiner wußte so recht, mit wieviel Aufwand wir eine Mediothek bekommen würden, und wie das Ergebnis aussehen würde. Bei der Reklamationsstelle hingegen war jedem klar, daß es eine anstrengende und sehr anspruchsvolle Aufgabe ist, sich täglich mit Benutzern über schiefgegangene Benutzungsfälle auseinanderzusetzen. Aus gutem Grund hatten wir deshalb beide Stellen vergleichsweise hoch dotiert, weil eine schwierigere Arbeit auch besser bezahlt werden soll. Die eine Stelle (Mediothek) wurde aus dem eigenen Haus besetzt mit einem Mitarbeiter des mittleren Dienstes, weil niemand aus der Gruppe des gehobenen Dienstes, an den wir eigentlich gedacht hatten, dazu bereit war; leider wird der Mitarbeiter lange warten müssen, bis er angemessen befördert werden kann, weil er zunächst eine ganze Reihe von Stufen seiner Laufbahn hinter sich bringen muß. Für die andere Aufgabe meldete sich niemand aus dem Haus. Aufgrund der guten Dotierung der Stelle gelang uns über eine Ausschreibung eine gute Besetzung. Wir

hätten für diese Aufgabe wohl kaum für geringeres Entgelt einen Bewerber bekommen können. Die Tatsache, daß wir eine gutdotierte Stelle zur Verfügung hatten, ist die Folge bewußter Stellenbesetzungspolitik; wir haben im Hinblick auf die wachsende Benutzung der Bibliothek und die damit verbundenen höheren Anforderungen dieser Stelle keine Kompromißlösung versucht, die längerfristig wohl unbefriedigend gewesen wäre. Einen der vorhandenen Mitarbeiter zu animieren oder gar zu zwingen, schien trotz meines Glaubens an verborgene Talente keine Lösung zu sein.

Es besteht bei der Bewirtschaftung des Stellenplanes also eine gewisse Gratwanderung zwischen dem Ausschöpfen der Möglichkeiten und dem Beibehalten von Spielräumen zur Personalförderung und zur Verbesserung der Personalstruktur.

Wir besetzen Stellen von den Aufgaben und ihren Anforderungen her und nicht im Blick darauf, wer da ist, wer dran ist, wer schon am längsten gewartet hat; auch erlaubt uns die gegenüber der Gründungs- und Anfangssituation der Bibliothek veränderte Lage auf dem Arbeitsmarkt aus mehreren guten Bewerbern den besten herauszusuchen zu können. Diese Chance wollen wir im Interesse der Bibliothek nutzen. Doch kann die verbesserte Situation nicht dazu führen, daß um den Aufbau der Bibliothek verdiente Mitarbeiter nun plötzlich von anderen verdrängt werden, das heißt daß beispielsweise ein Angestellter in hervorgehobener Position eben nicht einem Beamten weichen muß, nur weil wir eine höhere Beamtensstelle haben. Weil wir jedoch diese Mitarbeiter mit voller Überzeugung in ihren Aufgaben halten, kann dies zu einer auch länger dauernden Nichtausnutzung der Möglichkeiten zum Beispiel einer höherwertigen Stelle des gehobenen Dienstes führen. Gegenüber dem Unterhaltsträger kann dadurch der Eindruck entstehen, die Stelle würde in ihrer Qualität nicht benötigt; durch die Nichtausschöpfung der Stelle hat allerdings das Land keinen Schaden oder Nachteil, lediglich sieht der Vergleich zwischen dem "Soll" und dem "Ist" des Stellenplanes unausgeglichen aus.

Ein weiteres Beispiel für solche Unausgeglichenheit will ich anführen: auf einer Beamtenstelle des gehobenen Dienstes wird ein Mitarbeiter des

Verbuchungs- und Buchbereichsdienstes in Vergütungsgruppe BAT VIII geführt. Der Grund liegt darin, daß aufgrund einiger Vakanzen in dem genannten Bereich dringend Bedarf besteht, ein Problem das nur über eine höherwertige Stelle gelöst werden konnte, bis wieder eine passende, jedoch gesperrte Stelle zur Verfügung steht; Entscheidungen werden also unter sachlichen Gesichtspunkten getroffen, nämlich, wo welche Kapazität am dringendsten benötigt wird. Sie wird nicht nach dem Stellenplan getroffen. Dies mag bei einem Blick auf den Stellenplan genau zu diesem Zeitpunkt erneut zu dem Eindruck führen, die höherwertige Stelle würde gar nicht benötigt, auch wenn sie nur über eine gewisse Zeit unterbesetzt ist. Den negativen Eindruck, der durch diese Situation vorübergehend entsteht, könnte man dadurch ein wenig mildern, daß durch mehrfache Umbesetzungen auf dem Stellenplan optisch statt einer kraft unterbesetzten Stelle mehrere nur ein klein wenig unterbesetzte erscheinen; wegen einer solchen kosmetischen Maßnahme wird jedoch erheblicher Verwaltungsaufwand verursacht, weil an sämtlichen Stellen, die Buch über die Stellen führen, die Veränderungen angebracht werden müssen, auch wenn es sich nur um eine vorübergehende Maßnahme handelt. Da scheint mir der geradlinige Weg der bessere zu sein, wenn wir nur nicht bei "Soll - Ist"-Vergleichen Probleme bekämen.

Grotesk können die Stellenbesetzungen jedoch unter dem Einfluß der Stellenbesetzungssperre werden. Diese trifft bekanntlich, ohne daß vorbeugende Maßnahmen möglich sind, alle freiwerdenden Stellen ohne Rücksicht auf den Grund des Freiwerdens. So geschah es an unserer Bibliothek, daß innerhalb eines Jahres alle drei A 13-Stellen des gehobenen Dienstes frei wurden, denn Pensionäre kann man nicht am Erreichen der Altersgrenze hindern und glücklicherweise entzieht sich auch die Familienplanung der Mitarbeiter dem Zugriff der Bibliotheksleitung. Wir benötigten dringend wegen der eingetretenen Vakanzen Diplombibliothekare. Um die in unserem Bundesland geltende einjährige Besetzungssperre vor diesem Hintergrund nicht in vollem Umfange absitzen zu müssen, aber auch um die Altersstruktur des gehobenen Dienstes zu verjüngen und schließlich, weil es gute Bewerber gab, entschieden wir uns für die Einstellung von Berufsanfängern und führten sie auf A 13-

Stellen. Es bedurfte längerer Ausführungen gegenüber den vorgesetzten Dienststellen, die sich an der Diskrepanz zwischen "Soll" und "Ist", das heißt den Möglichkeiten der Stelle und der tatsächlichen Besetzung, störten. Dabei hat der Unterhaltsträger durch den Stellensperreraß selbst die Voraussetzungen dafür geschaffen, daß die geregelte Bewirtschaftung des Stellenplanes unmöglich wird. An einem (fingierten) Beispiel will ich das Problem noch verdeutlichen: wenn bei uns im Abend- und Sonnabenddienst, also bei einer kleinen Mitarbeitergruppe, die knapp bemessen ist, Stellensperren eintreten, und nur eine Stelle des höheren Dienstes für eine Neueinstellung frei wäre, würde ich diese zur Einstellung eines Mitarbeiters im Abend- und Sonnabenddienst verwenden, wenn andernfalls die Öffnungszeit reduziert werden müßte. Vom Stellenplan und seiner formalen Bewirtschaftung her gesehen wäre dies schon fast eine Mißwirtschaft - nur, mit einem Angehörigen des höheren Dienstes ist das zugrundeliegende Problem nicht zu lösen.

Wenn ich durch die bisherigen Ausführungen versuchte, an einigen Beispielen Schwierigkeiten der Stellenbewirtschaftung zu schildern, so deswegen, weil ich einen Weg wüßte, wie man dem Problem der Diskrepanz zwischen "Soll" und "Ist" entgehen könnte: Es wird jede Stelle so schnell wie möglich bis an die Grenze dessen, was sie hergibt, besetzt. Dies ist dann möglich, wenn man davon ausgeht, daß mit dem zunehmenden Lebensalter die Qualifikation (auch am selben Arbeitsplatz oder allenfalls einem anderen mit demselben Anforderungsniveau) ständig steigt und folglich die Leistungen immer besser werden und man folglich die betreffenden Mitarbeiter befördern sollte. Im übrigen wäre dies Prinzip für jeden Mitarbeiter leicht erfaßbar, von der Bibliotheksleitung her gesehen unangreifbar und in seiner Art gerecht. Wir könnten uns auch so verhalten, daß in die schwierigeren und höher dotierten Aufgabenbereiche nur Männer übernommen werden, denn dann könnte man das Soll des Stellenplanes mit den Ist in absehbarer Zeit in Übereinstimmung bringen, ohne familienbedingte Fluktuation befürchten zu müssen. Zur Fluktuation will ich noch etwas anmerken: Der Stellensperreraß kann wegen der langen Sperre im Einzelfall

(1 Jahr) und der bisherigen Gesamtdauer, ohne daß ein Ende absehbar ist (seit 1981), dazu führen, daß man sich - um die negativen Auswirkungen zu vermeiden - bei Bewerbern für diejenigen entscheidet, die am wenigsten mobil sind und damit das geringste Risiko darstellen. War das beabsichtigt?

Zur Erhaltung der höherwertigen Stellen könnten wir auch den, der das erforderliche Dienstalter für die nächste Beförderung hat, auf die nächsthöhere Stelle setzen und ihn die dazugehörigen schwierigeren Aufgaben mehr oder weniger gut erfüllen lassen. Ist das Ergebnis weniger gut, muß ein Jüngerer ran, der die Arbeit macht ohne Aussicht, aufsteigen zu können, so lange der Ältere auf der Stelle sitzt. Damit ist das "Ist" mit dem "Soll" immer zu den frühesten Fristen in Übereinstimmung gebracht und die Buchführung stimmt. Damit ist bewiesen, daß alle Stellen notwendig sind. Damit kann auch künftig keine Stelle gestrichen oder heruntergestuft werden, weil sie unter- oder andersbesetzt ist, denn alle sind ausgeschöpft. Damit herrscht Klarheit und Ruhe im Haus, weil sich jeder seine Chancen ausrechnen kann. Damit braucht man nur Ausdauer und das Glück, in einem passenden Geburtsjahrgang zu sein. Damit wird man kaum einen engagierten Mitarbeiter motivieren können. Damit herrschte Ruhe in unserer Bibliothek.

Wollen wir das? In dieser Weise?

Ich jedenfalls will es nicht! Ich betrachte den Stellenplan als Ermächtigung zur eigenverantwortlichen Personalverwaltung. Wenn der Unterhaltsträger Geld sparen möchte, so kann dies auch auf andere Weise geschehen, als daß er uns die Freiheit der Stellenbesetzung mit Hilfe der Stellenbesetzungssperre beschneidet. Die drohende Gefahr, daß bei Diskrepanzen zwischen dem "Soll" und dem "Ist" Stellen gestrichen oder herabgestuft werden, kann dazu führen, daß befördert wird unter dem Aspekt der Besitzstandswahrung, das heißt des unveränderten Stellenplanes. Fehlbesetzungen würden hingenommen in einer Zeit, wo es sehr schwierig ist, eine einmal verlorene oder in ihrer Qualität verschlechterte Stelle wieder zu bekommen. Von den Auswirkungen einer solchen Beförderungspraxis auf den Betriebsfrieden will ich nicht reden. Wer einmal

vom Leistungsprinzip als Voraussetzung für eine Beförderung abgewichen ist, wird künftig Gefangener seiner Entscheidung werden und sich später, wenn überhaupt, nur mit großem Aufwand auf einen anderen Kurs begeben können. Die Funktion des

Stellenplanes zur Personalpolitik, zur Mitarbeiterförderung würde dann verlorengehen - zum Nachteil der Bibliothek und der Mitarbeiter.

Klaus Franken

## „Lokale Systeme“ — die heimlichen Giganten?

Fällt das Schlagwort der "Dezentralisierung", so wird damit häufig das Common-Sense-Verständnis von nachrangigen, kleinen und überschaubaren lokalen Projekten verbunden.

Man sollte den Begriff des dezentralen/zentralen Systems jedoch tunlichst nicht im hierarchischen Sinne, sondern allein funktional betrachten.

Dabei zeigt sich, daß die im Südwestdeutschen Bibliotheksverbund (SWB) gewählte Beschränkung des zentralen Systems auf die Funktionen eines umfassenden und ständig wachsenden bibliographischen Pools im Vergleich zur Vielfalt lokaler Funktionen geradezu bescheiden anmutet!

Zwar wird auch das zentrale System über kurz oder lang Funktionen für kleinere Teilnehmerbibliotheken anbieten müssen, die über die Katalogisierung hinausgehen. Auch werden - je nach Qualität oder Aktualität der lokal gehaltenen Daten - immer lokale Funktionen übrigbleiben, bei denen der Durchgriff auf den großen zentralen Pool erforderlich ist; betrachtet man jedoch demgegenüber die Mannigfaltigkeit und den Umfang lokaler Funktionen, so könnten diese zumindest in großen Bibliotheken den Aufwand eines Verbundkatalogisierungssystems übersteigen.

Dies wird schon dann plausibel, wenn man sich einmal die Zahl und Art abzuwickelnder Funktionen vor Augen hält. So ist der lokale Rechner anzusehen als:

1. Ausleihrechner, der sämtliche Bestellungs- und Verbuchungsfunktionen (Freihand- und Magazinausleihe), die Ausleihrecherche und die Selbstbedienungsfunktionen trägt;
2. Rechner für die Abwicklung der autonomen Benutzerrecherche bzw. zur Produktion lokaler Kataloge;
3. Rechner für den Datenrücktransfer (zentrales/dezentrales System), die Datenumformung und -aufbereitung (Kurztitel);

4. Rechner zum Updating der Lokaldaten;
5. Rechner für eine erweiterte lokale Sacherschließung;
6. Erwerbungsrechner, der auch die "Erwerbungsproduktion" (Bestellwesen, Mahnwesen, Listenproduktion und Statistik) abdeckt;
7. Knotenrechner für lokale Netze (incl. Ansteuerung unterschiedlicher Terminaltypen);
8. Vorrechner für die Bildschirmsteuerung (Bildschirmmasken, Ansteuerung lokaler Terminals);
9. Vorrechner für die X.25-Aufbereitung und zur Datenkompression bzw. Dekompression;
10. Vorrechner für die Plausibilitätsprüfung im Rahmen der Erfassung.

Betrachtet man einzelne dieser Funktionen, so stellt man fest, daß auch diese weder von der umgesetzten Datenmenge, noch von der Transaktionsrate her vernachlässigbar sind.

Als Beispiel möge die Funktion der Benutzerrecherche und der Ausleihe dienen.

Die autonome Benutzerrecherche soll die "Massenrecherche" vor Ort abfangen. Diese Recherchen finden entweder im Gesamtpool oder im selektierten lokalen Anteil des Verbundpools incl. Lokaldaten statt. Bei Bibliotheken, die bereits einen großen maschinenlesbaren Bestand in den Verbunddatenpool eingebracht haben, wie z. B. der UB Konstanz, ging es hierbei in beiden Fällen um die Recherche in mehr als 1 Mio. regionaler und einer weit größeren Zahl lokaler Datensätze. Da diese Massenrecherche die Recherche an ca. 30 in der Bibliothek dezentral aufgestellte Benutzerkataloge ersetzen muß, kann man auch von etwa ebensovielen Terminals für die Benutzerrecherche ausgehen.

Es ist mittlerweile eine Binsenwahrheit, daß eine "nicht besonders qualifizierte" Recherche durch Nicht-

fachleute in solch großen Datenmengen eine rechnerintensivere Angelegenheit ist, als der Vorgang des Katalogisierens.

Bei der Ausleihe geht es um zeitkritische Massenverbuchungsvorgänge. D. h., es handelt sich um einen geradezu extrem interaktiven Dialog mit dem Rechner, der zu sehr ein-/ausgabeintensiven Transaktionen führt. Diese Belastung des lokalen Rechners kumuliert in Spitzenzeiten, d. h., der Rechner muß für die Zeiten einer "Hochauslastung" durch die Ausleihe

ausreichend Reserven vorhalten.

Schon diese beiden Beispiele lassen erkennen, daß die lokalen Systeme - auch wenn sie nicht alle der genannten lokalen Funktionen erfüllen - die Grenzen jener Rechnerkapazitäten bei weitem sprengen, die man sich bisher als Grundlage der lokalen Datenverarbeitung vorgestellt hat. Zumindest im Zuge des weiteren Ausbaus lokaler Systeme werden auch die den Systemen zugrundegelegten Rechnerkapazitäten entscheidend anwachsen müssen.

Hannes Hug

## Freihandbenutzung in Online-Systemen

In Konstanz ist man zu Recht stolz darauf, daß alles, was diese Bibliothek an Informationsmöglichkeiten zu bieten hat, für Benutzer frei zugänglich aufgestellt ist, also jeder Interessent selbst entsprechend seiner Fragestellung an die dort gesammelten Informationen herangehen kann, nicht nur um festzustellen, wie die "Antwort" lautet, sondern oft auch und diffuser, ob der Bestand, das Buch, das Nachschlagewerk, die Statistik, die Bibliographie überhaupt etwas enthält, was im konkreten Fall weiterhelfen könnte. Egal, ob man das schlicht Suchen, Nachschlagen oder bibliothekarisch Browsing nennt, jeder, der Informationen sucht, wendet bevorzugt dieses Verfahren an. Es ist die effizienteste Art der Informationsgewinnung, und man kann sich schwer vorstellen, daß dies ohne frei zugängliche Informationsquellen überhaupt funktionieren könnte.

Wissenschaftliches Arbeiten insbesondere läßt sich ohne die eigene Recherche nicht denken. Nicht umsonst haben sich die Wissenschaftler auch an anderen Universitäten - nämlich in ihren Instituts- und Seminarbibliotheken - diesen ihnen frei zugänglichen Bestand an Literatur- und Nachschlagewerken geschaffen, selbst um den Preis, daß dieser Bestand oft nur sehr schmal und unvollständig angelegt sein konnte. Wenn es also an dieser Universität gelungen ist, einen gut ausgebauten Bestand auch noch frei recherchierbar anzubieten, so ist dies fast so etwas wie das Ei des Columbus.

Was wird jedoch geschehen, wenn Informationen, die es zu suchen und aufzuspüren gilt, gar nicht mehr

zwischen zwei Buchdeckeln im Regal, sondern nur noch durch eine Abfrage in weit entfernten Rechnern zu ermitteln sind? Es ist dies keine Utopie mehr: Immer mehr Werke - zunächst vor allem solche mit Nachschlagfunktion, aber die ganz normale Literatur wird bald folgen - werden nicht mehr nur gedruckt, sondern auch abrufbar in Datenspeichern gehalten. Es ist nur noch eine Frage der Zeit, wann es sich überhaupt nicht mehr lohnen wird, zum Beispiel umfängliche amerikanische Sammlungen mit Gerichtsentscheidungen zentnerweise über den Atlantik zu verschiffen, wenn die im Einzelfall gesuchte Entscheidung sehr viel schneller und aktueller, einfacher und gezielter und obendrein kostengünstiger durch Datenübermittlung herübergeholt

### Browsing

Wenn ich einen Aufsatz schreiben will, dann lese ich erst einmal eine ganze Weile lang systematisch zum Teil auch unsystematisch; ich vertraue dabei ein wenig dem Zufall. Deshalb brauche ich eine große Bibliothek. Meistens kommen mir die besten Gedanken nachts oder wenn ich ausspanne. Ich muß noch etwas erwähnen, was vielleicht unseriös wirkt. Häufig gehe ich auch durch Antiquariate oder Bibliotheken, schaue mir die Titel an, blättere und lese in ihnen und erhalte auf diese Weise eine Reihe von Anregungen, über die ich mir dann Notizen mache. Ich glaube, daß man auf diese Weise gelegentlich Entdeckungen macht, die einen auf Ideen bringen, auf die man sonst nicht gekommen wäre. Walter Benjamin nennt das: entspannte Aufmerksamkeit.

Aus einem Interview mit dem Soziologen Iring Fetscher, FR vom 9. Nov. 1985

werden kann. Mehr und mehr dieser Werke wird es in gedruckter Form dann gar nicht mehr geben.

Es wird auch die Menge des erreichbaren Wissens drastisch zunehmen. Davor mag jemand noch getrost die Augen verschließen und sagen: Ich nehme nur zur Kenntnis, was ich in meinen Buchregalen oder denen meiner Bibliothek vorfinde. Irgendwann wird auch der Wissenschaftler veranlaßt - wenn nicht gezwungen - sein, diesen weiteren, aber erreichbaren Bestand in seine Überlegungen und Recherchen miteinzubeziehen, obwohl es niemals möglich sein wird, daß alle diese Werke, selbst wenn es sie noch gedruckt gäbe, einen Platz in einer noch so gut ausgebauten Bibliothek finden könnten.

Kurzum: der Griff ins Buchregal wird in Zukunft mehr und mehr durch einen Gang zum Terminal ersetzt werden müssen (wenn auch natürlich in den Buchregalen sich deshalb keine gähnende Leere ausbreiten wird). Muß es dann und insofern heißen: Freihandbenutzung ade? Rückkehr zum "Thekenbetrieb", wo bestimmte Werke oder Materialien gezielt bestellt, besorgt und an den Interessenten ausgegeben werden? Dies würde in der Tat eine andere Art der Nutzung und des Umgangs mit dem heranzuziehenden Material bedeuten. Was macht derjenige, der noch gar nicht exakt bestimmen kann, was er nun eigentlich sucht? Es ist kein Wunder, daß bei den wissenschaftlichen Nutzern große Vorbehalte dagegen bestehen, derart von spontanen Entscheidungen abgeschnitten zu sein.

Die Vorstellung andererseits, jeder Interessent könne statt am Regal nun selbst in einer entsprechenden Datenbank suchen, ist unrealistisch: einmal wegen der Vielgestaltigkeit der jeweils geforderten Recherchetechnik, vor allem aber wegen der bei der Datenbanknutzung anfallenden Kosten.

Es mag in Zukunft einmal einheitliche Retrievalsysteme geben, vorläufig kann davon jedoch noch keine Rede sein. Jeder Datenbankanbieter hat seine eigene Retrievalsprache, und jede Datenbank ist zudem noch entsprechend ihrem Inhalt verschieden strukturiert. Man muß bei der Abfrage diese Strukturen kennen und nutzen, wenn man nicht in einer Fülle irrelevanter "Treffer" ertrinken will. Die Systeme sind sich zwar im Prinzip ähnlich, im Detail jedoch - und darauf kommt es bei der geforderten Formtreue leider an - sind sie alle verschieden.

Während beim Aufsuchen von Informationen in einem Buch oder in einem Buchbestand nichts weiter eingesetzt werden muß als die - eigene oder fremde - Arbeitszeit, entstehen beim entsprechenden Vorgang, wenn er im Dialog mit einer Datenbank erfolgt, zeitabhängig Kosten, und zwar zum Teil in erheblicher Höhe, welche es von selbst verbieten, dies quasi "open end" zu betreiben.

Die entstehenden Kosten müssen außerdem abgerechnet und dem jeweiligen Veranlasser zugerechnet werden können. Stellen, wie zum Beispiel eine Bibliothek, welche den Zugriff auf eine Datenbank ermöglichen, können diesen bzw. den für den Zugriff erforderlichen Code gar nicht zur freihändigen Benutzung durch jedermann anbieten, wie dies bei einem Buch selbstverständlich ist. Niemand käme auf die Idee, ein Telefon in dieser Weise zur freihändigen Benutzung aufzustellen.

Wie also könnte sich der doch so wichtige Freihandbetrieb bei der Nutzung von Online-Systemen gestalten? Wird sich das Prinzip der Selbstbedienung aufrechterhalten lassen? Zum Teil wohl schon. So werden zum Beispiel diejenigen Wissenschaftler, welche auf bestimmte Datenbanken häufig zugreifen wollen, sich für diese eigene Zugriffsberechtigungen beschaffen mit allen Konsequenzen aus den Nutzungsverträgen bezüglich der Abrechnung und der Übertragungsgebühren etc. Insofern braucht sich dann eine Informationsvermittlungsstelle darüber keine Gedanken mehr zu machen. Bei einzelnen Datenbanken wird es eventuell möglich sein, sie durch downloading in den eigenen Rechner und damit zur freien Benutzung "ins Haus" zu holen oder sie auf kompakten Datenspeichern zu kaufen, um sie dann zum Beispiel in PC's recherchierbar anzubieten. Auch hierfür müßte die Bibliothek ähnlich wie bei ihrem sonstigen Angebot vor allem die geeigneten Rahmenbedingungen schaffen, damit diese Informationsmittel von jedem Interessenten selbst genutzt werden können.

Der größere Teil der Datenbanknutzung - es wird bezogen auf das gesamte Spektrum der online verfügbaren und potentiell nutzbaren Informationsmittel m. E. immer der größere Teil sein - wird jedoch über die Bibliothek als vermittelnde Instanz erfolgen müssen. Für viele Interessenten würden sich eigene Anschlüsse nicht lohnen oder -

wie bei Studenten - schon aus Kostengründen nicht infrage kommen; Wissenschaftler werden auch auf andere als ihre hauptsächlich genutzten Datenbanken zurückgreifen wollen oder müssen.

Für diese Fälle muß die Bibliothek als Fachinformationsagentur gerüstet sein. Gerade wo das Prinzip der Freihandresearche bekannt ist und geschätzt wird, muß versucht werden, auch bei der Nutzung von Online-Systemen dieses Prinzip so gut es geht zu simulieren. Das heißt zunächst einmal: Kenntnisse und Informationen über Datenbanken dürfen nicht bloß Insiderwissen von Bibliothekaren bleiben. Wenn ein Nutzer sie konkret für seine Arbeit einsetzen soll, muß er etwas über Existenz, Gehalt und potentielle Ergiebigkeit von Datenbanken für seine Fragestellung wissen, und ebenso sollte er die Methode jedenfalls im Prinzip kennen und durchschauen, mit der man die gespeicherten Informationen erschließt. Bei den Studenten soll ohnehin Teil der Ausbildung sein oder werden, den Einsatz der elektronischen Datenverarbeitung auf allen Gebieten ihrer späteren Tätigkeit beherrschen zu lernen. Der Einsatz zur gezielten Ermittlung von Informationen aus Datenspeichern wird davon ein nicht unbedeutender Teilbereich sein.

Vor allem aber muß bei der konkreten Suche das Verfahren dem einer echten Freihandresearche so weit wie möglich angenähert werden. Es unterscheidet sich wegen der oben genannten technischen und finanziellen Sachzwänge von der echten Freihandresearche ja vor allem dadurch, daß Mittelpersonen eingeschaltet werden müssen. Dies ist allerdings auch sonst bei der Ermitt-

lung von Informationen im Rahmen wissenschaftlicher Arbeit nicht so ungewöhnlich, wie es zunächst scheinen mag. Von den Wissenschaftlern beschaffen sich nur wenige auch aus dem für sie frei zugänglichen Bestand wirklich alle Informationen selbst und in eigener Person. Die meisten ziehen - in unterschiedlichem Maße - Mittelpersonen heran. Allerdings stehen die so Eingesetzten auf der "eigenen", nämlich der Nachfrageseite. Wenn also zum Beispiel Fachreferenten der Bibliothek diese Vermittlungsaufgabe übernehmen, müßten auch sie - bildlich gesprochen - mit einem Bein auf diese Nachfrageseite der wissenschaftlichen Arbeit hinüberwechseln und von dorthier eine Arbeit begleiten und mit den erforderlichen Informationen versorgen.

Es sind viele Variationen denkbar, wie diese Aufgabe als "Informationsermittler" sich darstellen kann: vom schnellen telefonischen Kontakt bei einer Frage über gemeinsame Recherchen am Bildschirm, Übernahme eines kompletten "Suchauftrages" mit entsprechender Rückkoppelung bis zur partiellen Mitarbeit an einem Projekt. Unabhängig davon, in welchem Maße Fachreferenten in dieses Geschäft einsteigen und wegen der damit verbundenen Zeit- und Arbeitsbelastung werden einsteigen können, die imaginäre Theke jedoch für Ein- und Ausgabe sollte es auf keinen Fall geben. Wird doch schon der Zwang, die angebotenen Dienste einzeln abrechnen und berechnen zu müssen, so viel Schwerfälligkeit in die Abläufe bringen, daß man ohnehin ständig Mühe und Überlegungen wird aufwenden müssen, um dem Ideal einer unmittelbaren Freihandbenutzung möglichst nahe zu kommen.

Renate Weidinger

## Sparen hat seinen Preis:

Vom Provinzialismus in deutschen Bibliotheken

Die Bibliotheken in Deutschland sind in den letzten Jahren starken Eateinbrüchen ausgesetzt gewesen. Um liquide zu bleiben, blieb häufig nur der Weg übrig, Zeitschriften abzubestellen. Eigene Beobachtungen bei den wiederholten Abbestellaktionen, die die Bibliothek zusammen mit den Fachbereichen durchführen mußte, wiesen schon recht bald darauf hin, daß behalten wurde, was viele

brauchten, und abbestellt wurde, wo Einzelinteressen vorlagen, wenn nicht gerade ein Forschungsansatz unmittelbar mit einer bestimmten Zeitschrift verbunden war. Die Frage aber, ob bei wiederholten Eateinbrüchen von längerer Dauer sich systematische Effekte einstellten, die so nicht gewollt waren und sowohl wissenschaftssoziologisch als auch wissenschaftsgeschichtlich relevant sind,

wurde dabei nicht gestellt. Um solche Tendenzen anzudeuten, ziehe ich drei Quellen heran:

1. Eine Bestandserhebung asiatischer Psychologiezeitschriften in deutschen Bibliotheken\*;
2. Der Zeitschriftenbestand französischsprachiger Psychologiezeitschriften an der Universitätsbibliothek Konstanz;
3. Die Erwerbungsstatistik der Universitätsbibliothek Konstanz im Längsschnitt über die Jahre 1980 - 1985.

### Asiatische Psychologiezeitschriften in deutschen Bibliotheken

Aus der oben angegebenen Arbeit ein Zitat: "Der internationale Wissenschaftsaustausch hat in den vergangenen Jahren auch in der Psychologie sehr zugenommen. Das gilt nicht nur für die westliche Welt, sondern auch für Kontakte zu Fachkollegen im größten Kontinent: Asien. Der Zugang zu Ergebnissen dieser psychologischen Forschung Asiens ist jedoch oftmals dadurch erschwert, daß die entsprechende Fachliteratur nicht erhältlich ist. Durch bibliographische Analysen und eine Umfrage bei 153 Bibliotheken der Bundesrepublik Deutschland konnte ein Verzeichnis asiatischer Psychologiezeitschriften erstellt werden, das für 69 von insgesamt 99 erfaßten Zeitschriften deutsche Bestände nachweist." (Seite 51) "...Es wäre wünschenswert, wenn mit Hilfe dieses Verzeichnisses in einzelnen Bibliotheken darüber nachgedacht wird, ob nicht die eine oder andere Zeitschrift auch für die dortige psychologische Forschung und Lehre nützlich sein könnte." (Seite 56)

Dieses Zeitschriftenverzeichnis habe ich nun einer Analyse unterzogen, das heißt, es wurde der Zeitschriftenverlauf als solcher mit den Bestandsveränderungen in den Bibliotheken verglichen.

Asiatische Zeitschriften (ohne Rußland)	davon mindestens mit Teilbestand in BRD	davon nur 1 x nachgewiesen	davon nur beim Sondersammelgebiet in Saarbrücken
99	69	40	32

noch laufend überhaupt	davon in BRD mindestens 1 x laufend	davon nur beim Sondersammelgebiet in Saarbrücken
51	42	24

Vergleicht man den zeitlichen Verlauf von Abbestellungen, so zeigt sich folgendes:

Zeitraum	Abbestellung von Unikaten	Abbestellungen, soweit noch mindestens in einer Bibliothek laufend	insgesamt
1972-1975	2	7	9
1976-1979	5	8	13
1980-1983	2	9	11
1984/85*		2	2
Summe:	9	26	35

\* soweit bis Anfang 1984 der Erhebung gemeldet

35 mal haben also Bibliotheken eine asiatische Zeitschrift in den letzten zwölf Jahren abbestellt, davon 9 mal das einzige Exemplar in der Bundesrepublik; allein 7 mal seitens der Bibliothek des Sondersammelgebiets. Die Bibliothek der Universität Konstanz bestellte drei ihrer vier asiatischen Zeitschriften im Fach Psychologie ab, nämlich je eine 1974, 1976 und 1981. Es ist festzustellen, daß nur etwa 2/3 der asiatischen Fachzeitschriften des Faches Psychologie wenigstens mit einem Teilbestand in der Bundesrepublik vorhanden sind, dabei meistens nur an einer einzigen Bibliothek. Von den heute noch herauskommenden Zeitschriften wird zwar der größere Teil beim Sondersammelgebiet gehalten, doch wurden von den neun abbestellten Unikaten allein sieben dort abbestellt.

Diese Entwicklung ist nicht einfach bibliothekspolitisch zu bedauern, sondern sie hat wissenschaftsgeschichtliche Bedeutung. Der Rotstift leistet seinen Beitrag für die Nicht-Verbreitung von Wissen und Meinungen, und es geht hier nicht mehr um die in jeder Hinsicht optimale Ausstattung von Bibliotheken, sondern um Substanz. Daß die Bibliotheken, die ja bei den Abbestellungen vielfach auch die Fachgruppe beteiligt haben, zuerst das weniger Nachgefragte abbestellen, ist verständlich. Wenn aber die Verbreitung von wissenschaftlicher Information fiskalisch so weggefiltert wird, daß bestimmte Arbeiten in der Bundesrepublik überhaupt nicht mehr wahrgenommen werden, werden können, ist ein Zustand erreicht, bei dem man fragen kann, ob die garantierte Freiheit von

\* Petzold, Matthias: Asiatische Psychologiezeitschriften.

Wissenschaft und Forschung hier nicht symptomatisch ein Stück auf der Strecke geblieben ist und insofern Provinzialismus betrieben wird, als nur noch Literatur aus dem eigenen Terrain (USA und Bundesrepublik) potentiell wahrnehmbar ist.

Bei den französischsprachigen Psychologiezeitschriften war an der Universitätsbibliothek Konstanz ebenfalls ein massiver Einbruch festzustellen: Von ursprünglich zwölf laufend gehaltenen psychologischen Fachzeitschriften aus dem französischen Sprachraum läuft zur Zeit noch eine. 1975 und 1981/82 wurden allein je vier abbestellt.

Nun könnte man ja argumentieren, daß die Fernleihe eigene Fehlbestände aufhängt - wenn die Information vorausgesetzt werden kann. Nun scheint mir, es kommt von einer ganz anderen Ecke Gefahr der eingeschränkten Information, so paradox es klingt: der Provinzialismus kann via Satellit kommen. Bibliotheken werden zunehmend dazu übergehen, statt teurer gedruckter Bibliographien Datenbankrecherchen anzubieten. Ist eine solche Umstrukturierung auch beim Leser weit genug angenommen worden, wird er sich generell umstellen, das heißt, er wird die Literaturinformation zunehmend ausschließlich über Datenbanken abrufen; er wird folglich davon abhängig werden, was in Datenbanken angeboten wird. Die Konzentrierung auf den anglo-amerikanischen Bereich, vielleicht noch ein wenig deutsch, wird zunehmen. Es ist wichtig, daß solche Effekte der Finanzmittel auf die Wissenschaftsinformation empirisch untersucht werden.

Untersucht man den Länderschlüssel der ausgewerteten Zeitschriften des Social Sciences Citation Index, einem Werk, das wohl leichter über die Datenbank als über die gedruckten Ausgaben benutzbar ist, so zeigt sich eine interessante Entwicklung:

Asiatische Zeitschriften im SSCI:

Herkunft der ZS	1976	1977	1978	1979	1980	1981	1982	1983	1984
asiat. Länder	56*	50	49	44	45	44	40	34	33
alle Länder	1517	1535	1552	1478	1478	1439	1432	1434	1445

\* nach Abzug eines Titels, der 1984 nicht mehr erscheint

Unter der Annahme, daß das Angebot asiatischer Forschung auch in anderen westlichen Datenbanken rückläufig ist, kann man behaupten, daß Datenbanken Sozialisationseffekte für die Forschung

erzielen können aufgrund des Informationsangebotes.

Zurück zu den strukturellen Verschiebungen: hier im Erwerbungsprofil an der Universitätsbibliothek Konstanz (alle Fächer).

Die Statistik über die regionale Herkunft unserer Erwerbungen im Längsschnitt über mehrere Jahre, die sowohl für Zeitschriften als auch Monographien vorliegt, zeigt folgendes Bild:

Bände Monographien	1980/81		1982/83		1984/85		Veränderung % 84/85:80/81
	absolut	%	absolut	%	absolut	%	
deutschspr.	67 115	61,5	56 133	66,6	57 122	67,2	- 19 %
Großbr., Irl.	8 506	7,8	6 506	7,7	7 458	8,8	- 12 %
USA, Kanada	15 424	14,1	9 377	11,1	9 903	11,6	- 35 %
Osteuropa	4 707	4,3	3 070	3,6	2 091	2,5	- 56 %
sonst. Europa	12 083	11,1	8 515	10,1	7 974	9,4	- 34 %
Sonstige	1 318	1,2	733	0,9	515	0,6	- 61 %
Gesamt:	109 153		84 334		85 063		- 22 %
<b>Bände Zeitschriften</b>							
deutschspr.	15 518	44,8	10 966	46,6	9 463	46,4	- 39 %
Großbr., Irl.	2 904	8,4	1 803	7,7	1 638	8,0	- 44 %
USA, Kanada	6 935	20,0	4 949	21,0	4 134	20,3	- 40 %
Osteuropa	1 671	4,8	760	3,2	563	2,8	- 66 %
sonst. Europa	6 727	19,4	4 679	19,9	4 341	21,3	- 35 %
Sonstige	869	2,5	380	1,6	261	1,3	- 70 %
Gesamt:	34 624		23 537		20 400		- 41 %

Man sieht, daß der deutsche Anteil an den Erwerbungen gestiegen ist, der anglo-amerikanische Bereich seine Relation konstant hält, während Osteuropa und die "Sonstigen Länder" (Asien, Afrika, Südamerika, Australien) ihren ohnehin kleinen Anteil überproportional verringert haben auf etwa die Hälfte. Während die Reduzierung beim Etat insgesamt 22 % bzw. 41 % ausmacht, liegen die Werte für Osteuropa bei 56 % bzw. 66 % und bei den sonstigen Ländern bei 61 % bzw. 70 % ! Diese Tendenz trat also an der Bibliothek der Universität Konstanz ein, einer Universität, die sich um Kooperation mit chinesischen Universitäten bemüht und auch Forschungskontakte zu japanischen Wissenschaftlern hat.

Welche Bedeutung ein Blickwinkel haben kann, der sich nahezu ausschließlich auf das eigene "Terrain" bezieht, möchte ich an einem Beispiel aus der Psychologie andeuten:

Kulturvergleich als Methode+ ge-

+ Zu diesem Gedanken wurde ich angeregt durch einen Vortrag von Frau Trommsdorf, Aachen, in Konstanz am 23.1.86.:

"Kulturvergleich als Methode der Entwicklungspsychologie".

Frau Trommsdorf hat sich für eine C 4-Professur "Entwicklungspsychologie" beworben.

schiebt in der Regel so, daß Forscher der westlich orientierten Psychologie ihre Forschungsfragen formulieren und allenfalls bei günstigen Kooperationsbedingungen wenigstens von Forschern der zu untersuchenden Länder erheben lassen. Häufig werden allerdings selbst die Erhebungen in fremden Kulturen von den westlich orientierten Forschern selbst durchgeführt. Kaum eine Untersuchung, die in Deutschland erhoben wird und sich am Forschungsinteresse der asiatischen Welt oder der Entwicklungsländer orientiert! Eine Untersuchung zum Beispiel über "Autorität und Bindung", die westliche Länder und Japan vergleicht und Unterschiede feststellt, dürfte einem europäisch-amerikanischen Forschungsinteresse entsprechen, während Japaner vielleicht andere Fragestellungen an den Kulturvergleich haben, die uns auf Anhieb nicht interessieren.

Wenn nun nicht einmal über die wissenschaftlichen Zeitschriften und Monographien Kenntnis und Verstehen vermittelt werden können, weil sie aus finanziellen Gründen nicht mehr gehalten werden können, ist es auch nicht möglich, Kontakte zu entwickeln, die dann in neuartige Forschungsfragen einmünden könnten. Wenn zudem die informationelle Abhängigkeit von westlichen Datenbanken zunimmt, ist auch die Möglichkeit, etwas nicht am Ort Vorhandenes zur Kenntnis zu bekommen, eingeschränkt. Polemisch formuliert: Die Wissenschaft schmort im eigenen Saft und merkt es nicht einmal.

## A + B + D + E + F + G + H + K + M = Teams (frei nach Pythagoras)

Ja, ja, ja, jetzt wird wieder in die Hände gespuckt, wir steigern das Brutto-Team-Produkt...



1. Morgens um sieben ist die Welt noch in Ordnung. Stille herrscht — so scheint es jedenfalls...

### Zitate

"Der Unsicherheitsbeauftragte hat eine Entscheidung getroffen."  
(Kompilation)

"Lassen wir uns doch mal darüber nachdenken, ob wir nicht selber auf die Idee kommen."  
(Referentensitzung)

Die Bibliotheken als Wissensspeicher können aber die Möglichkeiten, andere Kulturen für die Forschung zugänglich zu halten, nicht erfüllen, wenn die Finanzmittel eine kritische Marge unterschreiten. Man kann dann nur das mit Sicherheit Gebrauchte beschaffen, man muß sich am Trend orientieren, man kann nur in den gängigen Zitierungskartellen verharren — und das nenne ich einen Aspekt von Provinzialisismus. Dabei kann allerdings nicht unterschieden werden, ob dieser Trend etwas Neues ist, das durch die Finanzsituation erzeugt wurde, oder eine Konsequenz länger angelegter Tendenzen ist, also eher als Symptom denn als Ursache interpretiert werden muß. Sicher scheint mir aber zu sein, daß kleine Pflänzchen bei schlechten Witterungsbedingungen als erste eingehen. Rotten wir sie nicht aus bei uns!

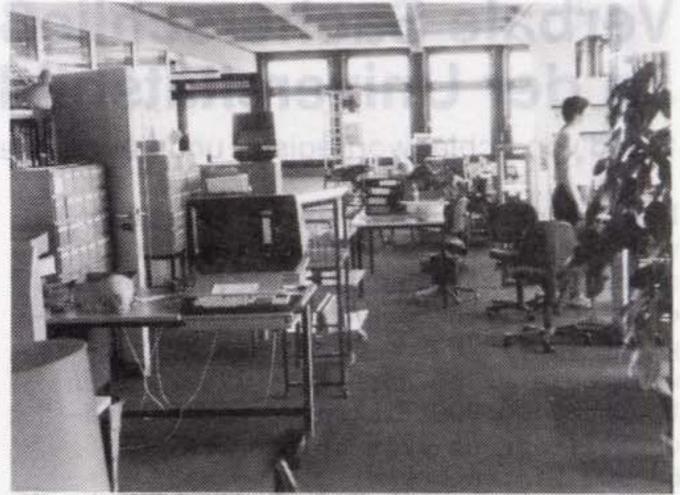
Wilfried Lehmler



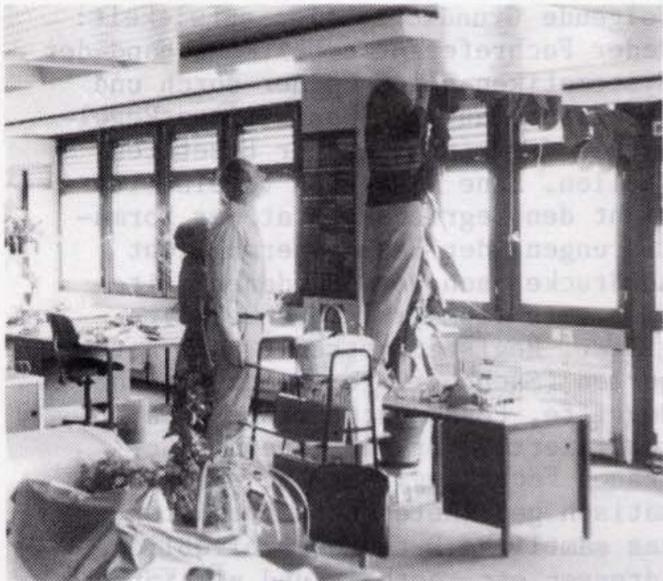
2. ... aber langsam erscheint ein Bücherwurm nach dem anderen auf der Bildfläche. Hoch auf den Bücherwagen (frei nach Walter Scheel) werden Schuhe, Tasche und Milchtüte gepackt.



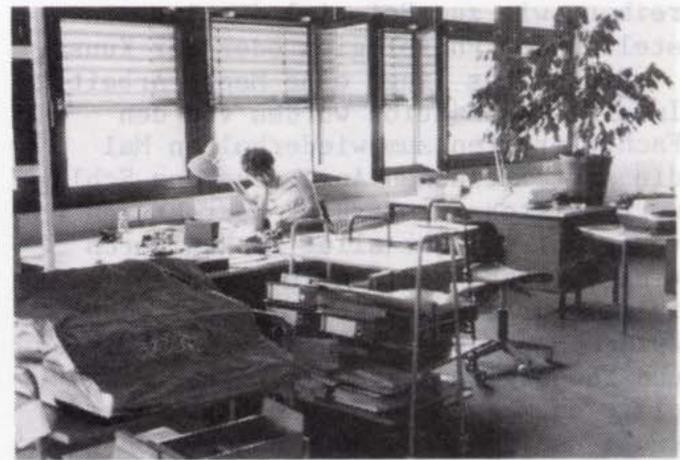
3. Meister Propper, General der Ajax-Truppe, ist Sofix. Die Putzaktion wird gestartet! Ja, ja, ja, jetzt wird wieder in die Hände gespuickt, wir steigern das Brutto-Team-Produkt . . .



4. Team-Horror-Picture-Show!



5. An die Pflanzen muß auch gedacht werden. Chlorophyll zwischen Bücherstaub macht den Geist frei . . .



6. Mann, bin ich geschafft!



7. Aber es gibt noch viel zu tun. Fangt ruhig schon mal an ich komme später!!!



8. Ja, ja, ja, jetzt wird wieder in die Hände geklatscht, wir steigern das Kommunikationsprodukt!  
Christina Egli  
Martina Rach

# Verbale Sacherschließung an der Universitätsbibliothek Konstanz

Stand von Schlagwortregister und Fächergliederung. Zukunftsperspektiven in IBAS

Das alphabetische Schlagwortregister und die Fächergliederung liegen in neuen Lichtsatzausgaben vor, beide in etwa doppelten Umfang der Lichtsatzausgaben von 1979 bzw. 1980; das Schlagwortregister umfaßt jetzt 1763 Seiten bzw. ca. 96 900 Eintragungen, die Fächergliederung 1289 Seiten bzw. ca. 68 300 Eintragungen: Sie weisen - Stand 1985 - den Gesamtbestand der mit Literatur bestückten bzw. zumindest für Nebeneintragungen (Notationen) verwendeten Systemstellen aller Fachgebiete nach, einschließlich der Schlagwortreihen, wie zum Beispiel der Autorenstellen der Philologien oder der Kunst.

Hinter uns liegt eine Menge Arbeit: In einer Großaktion wurden von den Fachreferenten zum wiederholten Mal die systematischen Ausdrücke des Schlagwortregisters überprüft, Korrekturen veranlaßt und vor allem Lücken durch eine Vielzahl von Neueintragungen gefüllt. Für die Redaktionsarbeit waren Zwischenausgaben von Schlagwortregister und Fächergliederung als Korrektorexemplare unumgänglich, die auch der Auskunft und den Benutzern zugänglich gemacht wurden. Die vorliegenden Ausgaben, deren Daten gerade noch rechtzeitig vor dem Abbau des TR 440 auf Magnetbändern abgelegt werden konnten, wurden wiederum der Benutzung auf Computerpapier als "preprints" zugänglich gemacht und stehen jetzt in der erforderlichen Anzahl in der Lichtsatzversion zur Verfügung.

Das Schlagwortregister hat nun schon eine längere Historie hinter sich, in der seine Funktionen allmählich ausgeweitet wurden und seine Bedeutung für die Sacherschließung an der UB Konstanz immer deutlicher sichtbar geworden ist. Gemäß ursprünglicher Planung sollte die Sacherschließung auf zwei voneinander unabhängigen Wegen erfolgen, auf der Basis der mit der Aufstellung gekoppelten Systematisierung, das heißt der Subsumierung der einzelnen Titel unter Systemstellen und auf der Basis der Verschlagwortung der einzelnen Titel. Dieses Vorhaben wurde hauptsächlich des gewaltigen Arbeitsanfalls in der Aufbauzeit der Bibliothek wegen fallen gelassen; es ist zu bedenken, daß nach gängi-

ger Meinung die Verschlagwortung von Titeln mindestens so aufwendig, wenn nicht aufwendiger ist als ihre Systematisierung und beide Methoden gleichzeitig durchaus Doppelarbeit bedeutet hätten. Als erstes Hilfsmittel für die Erschließung der systematischen Aufstellung und Kataloge wurden dann unabhängig voneinander Sachregister für die einzelnen Fachgebiete in Form bescheidener Heftchen erstellt.

Im Jahre 1974 wurde die Planung eines Gesamtregisters der Systematiken in Angriff genommen. Es wurde folgende Grundkonzeption entwickelt: Jeder Fachreferent arbeitet anhand der Systematiken seine Fächer durch und formuliert auf der Basis eines Regelwerkes die mit Literatur besetzten Stellen. Eine Redaktion vereinheitlicht den Begriffsapparat der Formulierungen, der Rechner ermöglicht Ausdrücke nach verschiedenen Kriterien, ein alphabetisches Gesamtregister, Register getrennt nach Kategorien (Sachbegriffe, geographische Begriffe, Personen; bislang nicht realisiert), für den internen Gebrauch Fächerregister und ein systematisch geordnetes Gesamtregister, das sämtliche Daten einschließlich Adressen etc. enthält und als Korrekturinstrument dient.

Das Regelwerk wurde im wesentlichen in Anlehnung an die Erlanger "Regeln für den Schlagwortkatalog" erarbeitet; hinzugezogen wurden Regelwerke für Schlagwortkataloge und -indices anderer Bibliotheken und vor allem auch ein computergängiges Index-System. Wichtige Festlegungen wurden in längeren Diskussionen im Kreis der Fachreferenten getroffen, zum Beispiel die Schaffung einer "siehe-unter-Verweisung", die die Subsumierung von Unterbegriffen unter einen Oberbegriff darstellen soll, der die betreffende Systemstelle definiert, die Einbeziehung der Autorenstellen, der Ausschluß bestimmter Formalbegriffe als Einstiegsbegriff etc. In einer ausführlichen Systembeschreibung, der Grundlage für die Programmierung, wurden alle Einzelheiten inhaltlich und formal genau festgelegt; sie bedurfte penibler Er-

örterung und Verständigung zwischen Bibliothekar und Programmierer. Wichtig war die Entscheidung für ein System, das die frei bestimmbare Permutation (Vertauschung) der Glieder einer Begriffskette ermöglicht, und der Aufbau zweier Dateien, der "Wort"-datei und der "Satz"-datei, deren Zusammenmischung das Schlagwortregister ergibt, den Vorteil der einmaligen Erfassung mehrfach verwendeter Begriffe, den Nachteil der Bearbeitung der Registerformulare in mehreren Schritten mit sich brachte. Der Erstellung der ersten Ausgabe gingen umfangreiche Vorarbeiten der Fachreferenten, der Redaktion, der Vorbereitungskräfte, der Ablochkräfte, der Programmierer voraus; 1975 lag das erste Schlagwortregister in einer verkleinerten Kopie des Computerausdrucks vor.

In den folgenden Jahren wurden die Funktionen des Schlagwortregistermaterials ausgeweitet. Die Überschriften im Systematischen Katalog waren obsolet geworden und es bot sich an, hierfür eine Auswahl der ja den gleichen Sachverhalt beschreibenden Registerformulierungen zu übernehmen. Die für die Einspielung erforderliche systematische Sortierung dieser Daten legte nahe, sie auch in selbständiger Form als Abbildung der Fachsystematiken, als "Fächergliederung" vorzulegen und hiermit dem Benutzer einen Überblick über die systematische Aufstellung und den systematischen Katalog zu bieten. Die Ausgaben von 1979 bzw. 1980 wurden wie die jetzt vorliegenden im Lichtsatz erstellt; die Fächergliederung dient seitdem auch zur Regalbeschriftung.

In Zukunft wird das Material des Schlagwortregisters eine bedeutsame Ausweitung seiner Funktionen erfahren. Es ist geplant, es in den lokalen Teil des IBAS-Systems des Verbundes Leihregion Südwest einzuspielen; die Integration in den Gesamtbestand aller bibliothekarischen Daten ermöglicht die Verknüpfung der Begriffe des Registers mit den Daten der einzelnen Titel in mehrfacher Hinsicht. Bisher war der Benutzer bei der Sachrecherche gezwungen, in zwei Schritten mit Hilfe zweier getrennter Medien vorzugehen, sich anhand des Schlagwortregisters oder auch der Fächergliederung über die Systemstelle(n) oder Gruppe(n) von Systemstellen zu informieren, wo das gesuchte Thema lokalisiert ist und dann im systematischen Katalog oder schneller noch im Frei-

handbestand die einzelnen Titel herauszu suchen. In IBAS wird es bei der Online-Recherche am Bildschirm möglich sein, sofort auch die dem Thema, der Systemstelle zugeordneten Buchtitel zu erfahren. Zu weit gefaßte Begriffe, die zuviel Titelmateriale betreffen, können - wie bei elektronischer Recherche üblich - durch Hinzuziehung eines oder mehrerer anderer eingeschränkt werden; das Titelmateriale wird hierdurch auf eine sinnvolle Menge an Titeln reduziert. Die in IBAS vorgesehene Möglichkeit einer Stichwortrecherche, die ja auch als eine rudimentäre Form der Sacherschließung angesehen werden kann, wird mit der Schlagwortrecherche kombinierbar sein. Und es eröffnet sich von der Sachrecherche aus die Möglichkeit, bis in Fragen nach dem Ausleihstatus etc. des gefundenen Buches vorzudringen. In einer noch nicht genau absehbaren Weise wird sich auch eine Verbindung mit der regionalen Sacherschließung des Verbundes herstellen lassen. Für den Verbund gilt als Zielrichtung die Verschlagwortung auf der Basis der "Regeln für den Schlagwortkatalog" des DBI und damit die Fremddatennutzung der Schlagworte der Titel in der Deutschen Bibliographie; die Realisierung eines solchen Projekts liegt allerdings noch in fernerer Zukunft.

Um Querverbindungen hierzu zu erleichtern, wird erwogen, den Begriffsapparat des Konstanzer Schlagwortregistermaterials anhand der RSWK und den von der Deutschen Bibliothek und der Universitätsbibliothek Augsburg in Arbeit befindlichen normierten Begriffslisten zu korrigieren. Ein solches Unternehmen scheint mit nicht allzu großem Aufwand machbar, da sich ja RSWK wie das Regelwerk der Universitätsbibliothek Konstanz von den Erlanger Regeln herleiten und somit Strukturähnlichkeiten aufweisen.

Erste Vorarbeiten für die Einspielung der Schlagwortregisterdaten in das IBAS-System des Verbundes sind geleistet. In Zusammenarbeit mit dem Verbund wurde die für die "klassifikatorische Sacherschließung" vorgesehene "Notationsstammdatei" für die Aufnahme des Materials definiert; die hierfür verwendeten Felder sind im wesentlichen die "Notation" (im bisherigen Konstanzer Verständnis Systemstelle, also systematischer Teil der Buchsignatur und Notation), "Klassenbezeichnung" (bisher Registerwort

bzw. Registerwortkette), Verweisungen. Weitere Schritte werden sein die Programmierung für die Einspielung des Datenmaterials, die Einspielung in IBAS, die Entwicklung eines Geschäftsganges für die Eingabe von Neuformulierungen und Korrekturen im IBAS-Betrieb. Nach dem Einspielen des Materials wird es im Zusammenhang mit der Signaturvergabe für den einzelnen Titel im Online-Betrieb möglich sein zu überprüfen, ob die verwendete Systemstelle schon ihre Formulierung gefunden hat. Anlässlich der Überspielung des Datenmaterials bietet es sich außerdem an, eine Liste der nicht mit Formulierungen versehenen, aber mit Titeln bestückten Systemstellen für die manuelle

Nachführung auszudrucken zu lassen. Das IBAS-System wird uns also eine willkommene Gelegenheit, ja Notwendigkeit der Komplettierung der verbalen Sacherschließung auf dem jeweils letzten Stand bringen.

Neben dem geschilderten On-line-Zugriff werden jedoch immer die Ausgaben des alphabetischen Schlagwortregisters und der Fächergliederung in Buchform bleiben, in größeren Abständen jeweils aktualisiert, die ja Wegweiser sind für den direkten Zugang zum systematisch aufgestellten Freihandbestand, dem nach Konstanzer Verständnis primären Instrument der Sacherschließung.

Helmut Rauhut

## IuD-Recherchen im Jahre 1985

Unser für den Siemens 7.551 geschriebenes BASIC-Programm liefert eine detaillierte statistische Aufbereitung der Literatur-Recherchen des Jahres 1985. Insgesamt führten 9 Searcher (meist Fachreferenten) 411 Recherchen durch (seit Juni 1984 unverändert durchschnittlich 35 pro Monat) mit 670 Datenbank-Zugriffen. Ihre Routiniertheit zeigt sich in der durchschnittlichen Online-Dauer pro Datenbank von nur 8 Minuten, obgleich durchschnittlich 25 Zitate (1984 : 31) abgerufen (und anschließend gedruckt) wurden.

Die Suche erfolgte in 63 (1984 : 36) verschiedenen Datenbanken, zu 83,4 % in den folgenden 13 meist benutzten (einschließlich ihrer eventuellen älteren Segmente) :

PSYCINFO	(DIMDI)	125 mal
MEDLARS	(DIMDI)	92
PSYINDEX	(DIMDI)	86
BIOSIS	(DIMDI)	60
PHYS	(INKA)	37
Philos. Index	(DIALOG)	28
Bibliodata	(INKA)	25
INSPEC	(INKA)	24
Chem. Abstracts	(STN)	22
ISI/Social Sc.	(DIMDI)	22
Modern Language A.	(DIALOG)	17
PSYCALERT	(DIALOG)	11
ERIC	(DIALOG)	10

Der Host DIMDI/Köln führte mit 211 Recherchen (=51,3 % von 411) ; es folgten DIALOG/Palo Alto mit 85 (= 20,7 %), INKA/Karlsruhe mit 83 (= 20,2 %) und STN/Karlsruhe und

Columbus mit 20 (= 4,9 %). Gegenüber 1984 hat DIMDI leicht abgenommen, DIALOG zugenommen, und STN ist hinzugekommen.

Die Auftraggeber waren 104 mal (= 25,3 % von 411) Studenten, 122 mal (= 29,7 %) Wissenschaftler, 12 mal (= 2,9 %) Professoren und 30 mal (= 7,3%) Externe. Auf die Bibliothek entfielen 143 (= 34,8 %) Recherchen, darunter Vorfürungen, Fernleihe, Übungen und verschiedene Arten von Fehlfunktionen. Gegenüber 1984 hat der relative Anteil der Studenten abgenommen, der der Bibliothek stark zugenommen. 25 % aller Recherchen wurden privat verrechnet.

Die Studienziele der Studenten waren gegenüber 1984 unverändert : Diplom 72 %, Promotion 23 %, Magister 3 %, Staatsexamen 2 %.

Unter den Nutzern haben die Psychologen ihre führende Stellung auf 47,6 % ausgebaut, zu gleichen Teilen Studenten und Wissenschaftler. Bei den Physikern (20,8 %) und den Philosophen (10 %) überwiegen die Wissenschaftler etwas, bei den Biologen (11,2 %) stark. Auf alle übrigen Fakultäten entfallen zusammen nur circa 10 % der Recherchen ; vor allem bei diesen muß noch intensiv geworben werden.

Obgleich das Land Baden-Württemberg inzwischen prinzipiell auch IuD-Recherchen bei ausländischen Hosts zu subventionieren bereit ist, bemaß es die bereitgestellten Mittel so knapp, daß sie schon im April 1985 erschöpft waren. Wir haben uns trotzdem entschlossen,

die Preise für unsere Nutzer nicht zu erhöhen. Die von Frau Ehrmann erstellte Finanzübersicht weist aber als Folge dieses Beschlusses bei einem Umsatz von 10.694 DM fast 7.000 DM Verluste nach.

Im Jahre 1986 rechnen wir mit folgenden Veränderungen :

1. der alte Drucker wird noch im Februar gegen einen besseren ausgetauscht,
2. der langersehnte JURIS-Anschluß könnte vielleicht endlich kommen,
3. das Chemiker-Terminal (ein IBM-AT) wird im Buchbereich Naturwissenschaften aufgestellt,
4. über einen eigenen Btx-Anschluß werden wir den Informationswert dieses Postdienstes prüfen können,
5. die Entwicklung der CD-ROM-Platte bringt uns vielleicht die meistbenutzte Datenbank PSYCINFO ins Haus.

Unsere Leser konnten bereits dem Vorjahresbericht die immer noch aktuelle Aussage entnehmen, daß Literatur-Recherchen bei Chemical Abstracts über STN und bei EURIS über das Struif-Programm kaum klappen, auch nicht über das neue IRBPAD-Programm.

Bei EURIS werden nur circa 10 % der Kommandos (einschließlich logon) bearbeitet, bei der Trefferanzeige von Chemical Abstracts mit ihrer hohen Baudrate tritt alle .. 5 .. 20 .. Anzeigen eine irreparable Unterbrechung auf. Auf mehr scherzhafte als experimentelle Weise fanden wir folgende Fehlerfunktion :

Baudrate	half		
-----	*	-----	duplex *
Segment		full	

Auslastung	7.551	DLGX29
* -----	*	-----
RND (0.008*C2H5OH)		IRBPAD

Da weder die Firma Siemens, noch das Rechenzentrum, noch die Programmatoren diesen schwerwiegenden Mangel beheben konnten, sucht die Bibliothek der Universität Konstanz auf diesem Wege einen hilfsbereiten Spezialisten.

Gerhard Schmitz-Veltin

## Textverarbeitung im Fachreferat

### Arbeitsplatzdokumentation

"Ist der Konstanzer Fachreferent etwas Besonderes?" hatte ich in einem früheren Heft gefragt (1). Vielleicht setzt man sich mit dieser Formulierung allzu schnell dem Vorwurf exotischer Arroganz aus. Gemeint war - viel nüchterner -, ob das einschichtige Bibliotheksmodell in Konstanz und anderswo solche Auswirkungen auf und Entwicklungsmöglichkeiten für das Fachreferat gebracht hat, daß von signifikanten Unterschieden zum traditionellen Berufsbild des Bibliothekars im höheren Dienst gesprochen werden könnte. Da mir die Erfahrung aus zweischichtigen Systemen fehlt, kann ich die Frage nicht im Sinne des Vergleichs beantworten. Ich weiß nur, daß sich das einschichtige System auch für die Arbeit des Fachreferenten gelohnt hat. Aber eine gewisse Unsicherheit, ein Rechtfertigungsdrang bleibt; jedenfalls hatte ich im Laufe meines bisherigen Berufslebens immer wieder das Bedürfnis, irgendwie zu dokumentieren, was ich eigentlich tue. Ich möchte die Motivation dafür jetzt nicht auffächern und nur einen Beweggrund nennen:

Manchmal hatte ich das Gefühl, "meinen Chef" besser über meine Arbeit informieren zu sollen - vielleicht weil ich ein klärendes Gespräch über gerade anstehende Probleme ersehnte. (Daß es häufig nicht dazu kam, muß ich aus der Rückschau ausschließlich auf eigenes "Unvermögen" zurückführen; dabei sind Gespräche gerade über das Fachreferat lebensnotwendig, wenn es der Gefahr der Isolierung - Stichwort "Einmann-/Einfraubetrieb" - entgegen soll.) Es wäre ja Augenwischerei zu behaupten, "wir" hier in Konstanz hätten keine Probleme; ich meine, das einschichtige System muß sich tagtäglich in der realen Benutzungssituation immer wieder neu bewähren, und zwar gerade auch im Bereich des Fachreferats. Da muß man/frau seinen/ihre Mann/Frau stehen! (Dann erhält man/frau übrigens auch die Anerkennung, die jene Unsicherheit beheben kann.) Also, ich wollte dokumentieren - und suchte immer nach dem geeigneten Medium, der geeigneten Form. Jetzt habe ich sie gefunden: die

-----  
1) Bibliothek aktuell H. 48, 3. Oktober 1983, S. 15-18.

Textverarbeitung. Nun, manche werden sagen: Das ist doch nichts Besonderes! Aber für mich war es etwas Neues, es hat meinen beruflichen Horizont erweitert. Damit meine ich, daß es sich nicht nur um einen Schreibmaschinenersatz handelt, sondern daß mit der Anwendung dieses Instruments auch qualitative Veränderungen im Bereich der Text- und Informationsproduktion einhergehen. Die "Arbeitsplatzdokumentation" über meine Fachreferate (und z. T. auch über das Verwaltungsreferat Standortstelle) - einschließlich Bibliographien- und Zeitschriftenumlaufkontrolle, Literaturverzeichnis, Schwortregister - wäre jedenfalls ohne "Scriptor" nicht zustande gekommen; und ich meine, daß sie mir selber bei etlichen Problemen bereits zu einer größeren Klarheit und damit auch zu einer Verbesserung meiner Arbeit verholfen hat. So möchte ich denn zuguterletzt unserem scheidenden Chef noch einen Ausdruck dieser Dokumentation übergeben, die ihm - abseits der gewohnten "Informationskanäle" - vielleicht ein bißchen deutlicher zeigen kann, wie sich seine "Schöpfung" im Bereich des Fachreferats konkretisiert.

### Fachgruppenliste

Eine andere Sache, die in der jetzigen Dimension auch erst mit der Textverarbeitung möglich wurde, ist meine Liste der Mitglieder der Fachgruppe Philosophie (einschließlich der Doktoranden, Sekretärinnen usw.). Das Gute an der Textverarbeitung ist eben, daß man eine solche Liste ohne großen Aufwand korrigieren, ergänzen und erweitern kann. So kam ich denn auf die Idee, bei den einzelnen Personen dazuzusetzen, was sie "machen", d. h. welches ihre Forschungsschwerpunkte und Hauptinteressenbereiche sind. Diese Liste dient mir als Hilfe bei der "Vormerkung im Geschäftsgang", einem Verfahren, das ich vor einiger Zeit für meine Referate eingeführt habe - mit guter Resonanz übrigens. (Wenn ich bei der Systematisierung sehe, daß ein Buch für einen Benutzer interessant sein könnte, merke ich es für ihn vor.) Und nun dachte ich mir, man könnte den Faden noch weiter spinnen und vielleicht zu einer methodisch fundierten "Bedarfsforschung" kommen. Wenn ich zu den verbalen Bezeichnungen der

## Ins Haus geflattert . . .

Persönlich für:

Familie  
Universität Bibliothek  
Am Giessberg  
7750 Konstanz

# EINLAD

Testen Sie 3 Monate gratis  
Gewinnen Sie beim 150.000

Frankfurt, den 15.

Sehr geehrte Familie Universität Bibliothek,

daß ich Ihnen heute im Auftrag der Geschäftsleitung des O dieses ungewöhnlich attraktive Einladungs-Angebot machen darf ganz besonders. Denn dabei können Sie wirklich nur gewinnen.

Forschungsschwerpunkte die jeweiligen Systemstellen "meiner" Systematik hinzusetze und diese Liste dann mit den Ausleihkonten der einzelnen Mitglieder des Lehrkörpers vergleiche, in denen die Ausleihfälle ja nach Signaturen geordnet aufgeführt sind, würde ich jenes Interessenprofil in manchen Fällen sicher ergänzen oder berichtigen müssen. Ich würde noch genauer wissen, was der einzelne Forscher braucht. Freilich müßte ich wohl sein Einverständnis einholen, denn zumindest bei den "03-er" Ausweisen - der Normalausleihe - wäre bald die Grenze erreicht, die durch den Datenschutz gesetzt ist.

Aber das wäre noch nicht alles. Denn jetzt würde ich aus den Interessenprofilen der einzelnen Mitglieder des Lehrkörpers ein Gesamtprofil der Fachgruppe ableiten, und an diesem Gesamtprofil würde ich erstens das Bestandsprofil und zweitens das Ausleihprofil messen; wie sich dann diese beiden "Kurven" zueinander verhalten - immer, wie gesagt, "aus der Optik" des Interessenprofils -, würde mir vielleicht Aufschlüsse für mein zukünftiges Kaufverhalten geben. Wenn ich z. B. sehe, daß an einer Stelle ein großer Bestand, aber wenig "Ausleihresonanz" ist - also Spitze beim Bestand, Tief bei der Ausleihe -, und wenn an dieser Stelle auch kein "Eintrag" im Interessenprofil der Fachgruppe vorliegt, dann muß ich etwas falsch gemacht haben. Habe ich zu viel gekauft? Oder muß ich die Kunden für diesen Bestand noch finden? Werbemaßnahmen? Kann ich davon ausgehen, daß irgendwann einmal ein Bedarf für diese Literatur auftreten wird? Wie ist es bei einer Spitze in der Ausleihe, aber "niedrigem" Bestand? Auch hier die Frage: Hat die Fachgruppe Interesse? Wenn nicht, wer sind die Interessenten? Soll ich ihr Interesse

in das Profil mit aufnehmen? Klar ist, daß ich zumindest dann, wenn die Fachgruppe an der Thematik interessiert ist, mehr dazu anschaffen muß - natürlich soweit es überhaupt möglich ist (hier kommen andere Determinanten ins Spiel wie die Literaturproduktion, die Beschaffbarkeit usw.). Und so könnte man sich weitere Konstellationen denken, deren "Interpretation" durchdacht - und vielleicht auch wieder durch gezielte Befragungen erprobt werden müßte. Ich möchte das Verfahren hier nur skizzieren, es müßte vielleicht mathematisch/statistisch fundiert und ausgearbeitet werden. Mit anderen Worten nur so viel: Der Bezugsrahmen wäre die Systematik, wobei deren Zufälligkeiten und Ungereimtheiten in Kauf genommen werden müßten. Auf diesen Rahmen wäre das Interessenprofil der Fachgruppe zu projizieren. Dann könnten für die einzelnen Systemstellen die jeweilige Bestandsmenge und die aktuelle, aber auch die langfristige Ausleihmenge (Querschnitt und Längsschnitt) miteinander verglichen werden, wobei das wichtigste Beurteilungskriterium eben das - ständig zu korrigierende - Interessenprofil der Fachgruppe wäre. Sowohl die absoluten wie die relativen (Prozent-) Werte wären interessant zu vergleichen, auf die Differenz käme es an - und auf die Interpretation dieser Differenz. Dazu müßte vielleicht das Interessenprofil auch insofern differenziert werden, als jeweils eine Skala anzulegen und Gewichtungspunkte zu vergeben wären, in die etwa die Anzahl der Interessenten eingehen müßte. - Die punktuelle praktische "Bedarfsforschung", die wir täglich betreiben - Beobachtung der passiven Fernleihe, Kontrolle der Vormerkungen in der Neuerwerbungsausstellung, Analyse der Anschaffungsvorschläge aus der "Benutzung" usw. -, könnte so auf eine sicherere Basis gestellt, die Kaufpolitik verbessert werden. - Natürlich könnte man so etwas nicht allein mit der Textverarbeitung machen; man bräuchte die entsprechenden Zahlen (Bandstatistik, Ausleihstatistik usw.) und ein Programm, das etwa Prozentwerte errechnet oder vielleicht auch die entsprechenden "Kurven" zeichnet. Nur: durch eine besondere Anwendung der Textverarbeitung, die es sehr flexibel ermöglicht, irgendwelche Texte immer wieder neu zu gestalten und zu ergänzen, d. h. auch, neue Daten oder Informationen mit alten in Beziehung zu

setzen, bin ich überhaupt erst auf diese Gedanken gekommen.

### Fachführer

Im übrigen wird jedem sogleich einleuchten, daß es ein Feld der bibliothekarischen Arbeit gibt, auf dem der Einsatz der Textverarbeitung geradezu ideal ist: die Benutzerschulung. Viele Informationen eines Benutzungsprospekts bleiben auf Jahre hinaus gültig, nur Einzelheiten müssen geändert werden, das allerdings häufig. Die Textverarbeitung ermöglicht eine ständige Aktualisierung, ohne daß das Ganze immer wieder neu geschrieben werden muß. Aber ich will nicht allzu Bekanntes breittreten. Was vielleicht noch erst erkundet werden muß, sind die Bedingungen und Möglichkeiten der Textproduktion, also des Produktionsvorgangs bei der Textverarbeitung. Hier habe ich die Erfahrung gemacht, daß sie geradezu zum Perfektionismus zwingt. Wird auch die Qualität der Texte dadurch besser? Ich halte es für möglich. Die große Flexibilität beim Korrigieren, Umstellen, Ergänzen usw. - die von der Schreibmaschine her gewohnte oder gehaßte Angst vor Schreibfehlern verliert sich am Bildschirm schnell! -, diese Flexibilität erlaubt es auf jeden Fall, sich auf das Wesentliche zu konzentrieren. Man kann z. B. Teile eines "Manuskripts" erst einmal für sich bearbeiten - in einer eigenen Datei -, und wenn sie abgeschlossen sind, mit anderen ebenfalls zunächst unabhängig entstandenen Kapiteln zusammenführen. Die Seiten-, Kapitel- und Anmerkungs-zählung wird einem vom System abgenommen, ebenso die Anlage von Registern und Literaturverzeichnissen. Mit einer Art einfachen Wortretrievals kann man in einer größeren Datei schnell zu bestimmten Stellen "springen", die vielleicht zu revidieren sind, und es gibt auch die Möglichkeit, ein Wort, das mehrfach vorkommt, ein für allemal durch einen einzigen Befehl zu korrigieren usw. usf. (Das sind alles Dinge, die auch jeder Geisteswissenschaftler brauchen kann - und die er schnell zu beherrschen lernt!)

Den "Hilfsmittelkurs" für Philosophiestudenten, den ich jährlich am Ende des Wintersemesters zusammen mit einem Philosophen halte, habe ich ganz auf diese Basis gestellt. Und für

den jetzt gerade anstehenden Kurs habe ich eine "Einführung in die Bibliotheksbenutzung und Literatursuche für Philosophen und Wissenschaftshistoriker" - kurz Fachführer Philosophie - produziert, in dem ich endlich - und ich glaube, die Textverarbeitung hat mir dabei geholfen - das Prinzip, von den möglichen Fragestellungen des Benutzers auszugehen, so konsequent durchführen konnte, wie ich es mir schon seit langem vorgestellt hatte.

Dieses Prinzip möchte im zum Abschluß dieses kleinen Beitrags, nun losgelöst vom Thema der Textverarbeitung, noch ein wenig erörtern. - Kann man eigentlich aus dem Verhalten eines Benutzers auf seine "Bedarfslage" einerseits und auf seine "Zufriedenheit" andererseits schließen? In der Benutzerforschung der 70er Jahre, die ja von Joachim Stoltzenburg entscheidend mitgestaltet wurde (2), untersuchte man z. B. das Rechercheverhalten der Benutzer an Katalogen und Freihandaufstellung. Welche Schlüsse kann man aus den Ergebnissen ziehen? Daß die Freihandaufstellung "besser" ist? Wir hier in Konstanz sind davon überzeugt, und die Benutzerforschung hat uns in dieser Überzeugung bestärkt. Aber was müssen wir nun tun, um die Freihandaufstellung und das einschichtige System überhaupt optimal zu gestalten? Dazu müßten wir erst einmal wissen: Was braucht der Benutzer und wie können wir ihm das, was er braucht, so präsentieren, daß er es ohne Mühe finden und benutzen kann? Das ist die Ausgangsfrage, an der alles zu messen wäre, was wir tun. Wir können dem Benutzer nichts aufzwingen, wir können und sollen ihn nicht erziehen. Wie finden wir also heraus, was er braucht? Ich meine, daß hierzu auch eine Art "phänomenologischer" Bedarfsanalyse dienlich sein könnte (vgl. oben die Überlegungen zur "Bedarfsforschung", bei denen der Buchwerb im Blickpunkt stand). In meinem Fachführer wollte ich einmal untersuchen und darstellen, welche Faktoren die "Suchstrategie" eines Benutzers bestimmen; diese Analyse hat dann auch zu einem bestimmten Aufbau des Prospekts geführt (Analyse der Ausgangssituation mit Beispielen, Beschreibung der "Hilfsmittel" einschließlich der Buchaufstellung, Operationalisierung der Hilfsmittel). Bei einem Suchvorgang in der Bibliothek handelt es sich immer um einen "Konditionalis": Der Benutzer fragt -

## Zitate

"Auf der Suche nach dem naiven Benutzer stießen wir auf den Lehrstuhl K."  
(Protokoll der Arbeitsgruppe Benutzungsoberfläche)

"Man kann Bibliothekare nicht wie eine Wurst zerlegen, auch wenn das hier verlangt wird."  
(Thema: Regelbeurteilung)

bewußt oder oder unbewußt -: Was muß ich tun, wenn ich, von der Information x ausgehend, die Information y finden oder gewinnen möchte? x weiß er, y möchte er wissen; die Suchstrategie z ist eine Funktion von x,y. Natürlich sind die Fragestellungen der Benutzer sehr vielfältig, aber man kann sie vielleicht typologisieren und sich klar machen, welche Arten von x es geben und welche Möglichkeiten von y sich daraus ergeben können; in meinem Führer spreche ich von Vorinformationen und Informationsbedarf, der wieder nach Informationsarten, z. B. Kurzinformation, bibliographische Information, und Informationstiefe / -umfang differenziert werden kann. Erst wenn ich weiß, wie x und y "aussehen", kann ich dem Benutzer Vorschläge für z machen. Eigentlich müßte man auf dieser Basis die Bibliothek strukturell neu konzipieren. Aber der Spielraum für Umgestaltungen ist gering. So bleibt nur die Möglichkeit, den Benutzern des vorhandene System (das übrigens so, wie es ist, offensichtlich viele durchaus zufriedenstellt) im Blick auf ihre Suchprobleme möglichst plausibel nahezubringen.

Vielleicht können Sie, lieber Herr Stoltzenburg, wenn Sie in Ihrem Ruhestand die Bibliothek in erster Linie als Benutzer sehen und erleben, uns für diese Vermittlungsaufgabe noch die eine oder andere Anregung geben.

Karsten Wilkens

-----  
2) Vgl. jetzt Benutzung von Katalogen und Freihandbeständen in deutschen Universalbibliotheken, Bd. 1 - 3, Berlin 1984 (dbi-materialien; 31), besonders Bd. 2: Einige Ergebnisse in bibliothekarischer Interpretation, vorgelegt von Joachim Stoltzenburg u. Karl Wilhelm Neubauer.

# Die Mediothek

Wer dem Haupteingang der Uni-Bibliothek zustrebt, passiert ein Hinweisschild mit der Aufschrift "Mediothek". Hätte man die große Attraktivität, die dieser neue Bibliotheksbereich auf die Benutzer ausübt, im voraus geahnt, hätte wohl auf jegliche Hinweisschilder und Informationsprospekte verzichtet werden können, trotz der etwas versteckten Lage im hinteren Teil des Informationszentrums.

Bedenkt man, wie schwierig es ist, in fertigen Gebäuden architektonisch einen neuen Raumkomplex für spezielle Nutzungsbedürfnisse zu schaffen, so freuen wir uns ganz besonders, daß es dem Uni-Bauamt gelungen ist, durch die Verbindung von Informationszentrum und oberem Magazin im Rahmen des Möglichen eine ansprechende Lösung geschaffen zu haben. 1986 soll der defekte Fußboden noch mit Teppichboden ausgelegt werden, was der Mediothek einen zusätzlich freundlichen Rahmen gibt.

Um die hohe Benutzernachfrage, die das Geräteangebot der Mediothek oft bei weitem übersteigt, klären zu können, muß der Medienbestand und die dazugehörigen Geräte dieser neuen Abteilung näher betrachtet werden. Den Hauptanteil dieses Medienbestandes nehmen die sogenannten Non-Book-Materialien, die es zu allen Fachgebieten gibt, ein: Videokassetten, Schallplatten, Tonkassetten und -bänder, Mikrofilme, Mikrofiches und Dias. Eine Ausnahme bilden hierbei die Sprachlehrmittel, die auch Bücher enthalten. Auf die Rara-Bestände und die sogenannten Panzerschränkbücher soll an dieser Stelle nicht eingegangen werden, da diese kein Novum der Bibliothek darstellen und aus raumtechnischen Gründen der Mediothek angegliedert wurden.

Die audiovisuellen Medien sind, im Gegensatz zu den Sprachkursen und Mikrofilmen, nicht ausleihbar und können nur in der Mediothek benutzt werden. Hierfür stehen folgende Geräte zur Verfügung:

6 Videorecorder (VHS, U-Matic), 2 Plattenspieler und 1 CD-Player, 1 Radio, 3 Kassettenrecorder, 2 Tonbandgeräte, 7 Mikrofilm- und Mikrofiche-Lesegeräte, 1 Reader-Printer für Rückvergrößerungen von Mikrofilmen und Mikrofiches, 1 Lesegerät für Kleingedrucktes und 2 Diabetrachter.

Gegen Hinterlegung des Leserausweises entleihen die Benutzer jeweils einen Kopfhörer und bedienen die Geräte selbst, wobei sie sich bei eventuellen Fragen an die Aufsicht wenden können. Bei der Planung der Mediothek wurde bewußt auf eine zentrale Steuerung der Gerätebenutzung verzichtet, um dem Benutzer so viel Freiheit wie möglich zu lassen. Die Gefahr von Bedienungsfehlern bei den Geräten wurde gesehen, jedoch zeigt die bisherige Erfahrung, daß sich diese in Grenzen halten, die vertretbar sind.

Die Materialien befinden sich in den Regalen in der bekannten Freihandaufstellung. Man hat bewußt die Signaturaufstellung analog den Buchbereichen einer Formataufstellung vorgezogen, so daß die Regalbestände aufgrund ihrer Signatur leicht auffindbar sind. Es wurden also nicht Materialien gleichen Formats zusammengefaßt, sondern die Aufstellung folgt vielmehr nach inhaltlichen Aspekten und ist nach Signaturen geordnet.

Um auf die oben erwähnte Attraktivität zurückzukommen, muß gesagt werden, daß sie sich zum großen Teil auf die Benutzung von Videokassetten konzentriert und zwar speziell auf Spielfilme, die neben Videos fachwissenschaftlichen Inhalts angeboten werden. Hierbei ergibt sich die Problematik, daß die Videogeräte oft mit Spielfilmen belegt und Benutzern, die ihr Interesse an wissenschaftlichen Themen bekunden, nur schwer zugänglich sind. Ein Blick in die Statistik zeigt: Videos mit fachwissenschaftlichem Inhalt wurden in einem Zeitraum von 3 Monaten im Durchschnitt 28mal benutzt, während die Benutzungshäufigkeit bei Spielfilmen im gleichen Zeitraum bei 911 lag. Bei den Spielfilmen wird zwar ein Teil im Rahmen von Lehrveranstaltungen benötigt, doch differenziert das die Statistik nicht. Bei der Bewältigung des Problems muß zwischen Freihandaufstellung auf der einen und Nutzungsbeschränkung für spezielle Medien auf der anderen Seite abgewogen werden. Als Konfliktlösung bietet sich eine Aufteilung des Videogerätebestandes in a) Spielfilm- und b) fachbezogene Nutzung an, so daß genügend Freiraum für die Arbeit mit wissenschaftlichen Themen gegeben ist.

Als Novum enthält die Mediothek eine Benutzungskondition, die bisher bei allen anderen Materialien ganz bewußt umgangen wurde: Während sonst externe

Leser die Bibliothek genauso wie die Mitglieder der Universität nutzen können, sind sie entsprechend den Copyright-Bestimmungen von der Benutzung von TV-Mitschnitten ausgeschlossen. Trotz dieser Reglementierung wird die Mediothek nicht nur von Uni-Angehörigen und Studenten, sondern auch von externen Lesern sehr stark frequentiert.

Generell läßt sich feststellen, daß sich der neue Bibliotheksbereich, obwohl

erst in der Anfangsphase befindlich, in seiner jetzigen Form bewährt hat. Befürchtungen, die Mediothek werde von den Bibliotheksbenutzern nicht oder nur mangelhaft angenommen, haben sich als Irrtum herausgestellt. Wahrscheinlich ist vielmehr, daß die Bibliothek durch ihre neue Abteilung neue Benutzer hinzugewonnen hat und sich der Kreis in Zukunft noch vergrößern wird.

Frank Bader

## Die Bibliothek als Karstgebiet

Mannigfache und hinlänglich verwirrende Vorfälle in unserer - und vielleicht nicht nur in unserer - Bibliothek legen nahe, auch hier ein Karstgebiet zu vermuten: im Fluß unseres Buchdurchlaufs und unserer Buchausleihen, im Strom unserer Leser, im Bach unserer Mitarbeiter, im Rinnsal unserer Dialoge mit dem Rechner gibt es eigentümliche Verluste, unerklärliches Verschwinden, heimliches Versickern. Bücher und Titelaufnahmen, BB-Zettel und Micro

nummern und Bandangaben, Illustrationen und Signaturschildchen in und an den Bänden, Angaben zweiter Verfasser und Se

entschwinden gänzlich unvermutet, plötzlich und auf unerklärliche Weise - und gelangen ebenso unvermutet, ebenso plötzlich und auf ebenso unerklärliche Weise wieder ans Tageslicht: staunend sieht's der anbetreffende Bibliothekar. Hilflös

implementiert

Beispiel aus

der Buchausleihe, das illustrieren mag, wie kongenial doch allersmodernste Technik Handlanger ist für den beschriebenen Vorgang in unserer Institution. Eine Diskette, Beilage eines Werkes aus dem Fachgebiet kid, wurde bei der Ausleihe durch die Buchsicherungsanlage versehentlich entmagnetisiert und damit zerstört. Die Vermutung nun allerdings, der Anreger der Erwerbung des Werkes und erste Benutzer habe sich eine Kopie der Diskette für eigene Zwecke gefertigt, erwies sich gottlob als richtig; eine Kopie der Kopie konnte dem Buch beigelegt und somit der ursprüngliche

1 Karst (ital. Carso), Gebirge im österr. Küstenland (s. Karte »Krain-Küstenland«), das, durch die Täler des Piavzo, der Udria und Sora (Pöllander



Zeiler, Nebenfluß der Save) von den Julischen Alpen getrennt, sich als Fortsetzung der südlichen Kalkalpen in südöstlicher Richtung bis in die Balkanhalbinsel erstreckt. Der K. ist ein wesentlich aus Kalksteinen der Kreideformation aufgebautes Gebirge und besitzt einen Faltenbau, in dessen Mulden weichere, mergelige und sandige Gocängesteine auftreten; das Kalkgebirge ist vielfach zerklüftet, und das atmosphärische Wasser dringt sofort in bedeutende Tiefen ein. Der Kohlen säuregehalt befähigt das Wasser, den Kalkstein aufzulösen, und durch diesen chemischen Erosionsprozeß werden zahllose Höhlen gebildet, die das ganze Karstgebirge durchziehen. Statt der gewöhnlichen offenen Täler finden wir hier langgestreckte oder rundliche Talmulden, die plötzlich aufhören. Der Fluß verschwindet unter der Erde, durchzieht unterirdische Täler mit wechselnden Engen und Weitungen, mit Seen und Wasserfällen, um endlich in einer zweiten oberirdischen Talmulde wieder aufzutreten und manchmal wieder zu verschwinden. Ein Beispiel dieser Art

- 1) Meyers großes Konversations-Lexikon. 6. Auflage. Leipzig und Wien: Bibliographisches Institut. 1908 - 1917. Bd 10. S. 680.

Zustand wieder

Xyl  
inf 537: 9:xy/ 49(99)  
ein Titel

war im alphabetischen Katalog trotz unermüdlicher

leitender Bibliotheksdirektor, ein aktueller, freilich doch nicht alltäglicher Vorgang; und schon haben wir aus unseren Reihen

zu

unser aller Leidwesen auch der vorlie-

gende Artikel ein bedauerliches Opfer der beschriebenen geologischen Phänomene in unserer Bibliothek geworden ist. 2)

- 2) vgl. auch Tucholsky, Kurt: Wo kommen die Löcher im Käse her? in: Gesammelte Werke. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt 1961. Bd 2. S. 1212-1215, insbesondere S. 1214, Zeile 32 f.

Helmut Rauhut

## Über den Stellplatz in den Buchbereichen

Die Bibliothek der Universität Konstanz nach 20 Aufbau-Jahren

Der Zeitpunkt, da der Gründungsdirektor der Bibliothek geht, ist ein geeigneter Anlaß, Rechenschaft abzulegen über die noch vorhandene Stellplatzreserve. Aus diesem Grunde wurde im Januar 1986 eine Erhebung in allen Buchbereichen durchgeführt.

### Methode

Auf 10 cm Genauigkeit wurden alle belegten Stellmeter geschätzt, ebenso die freien Stellmeter. Bei der freien Fläche wurden 10 % (die Länge von zwei Streichholzschachteln pro Stellmeter) abgezogen, da die Buchstützen und die Freihandbenutzung diesen Spielraum benötigen. Im Buchbereich S wurde an allen Stellen, wo dies möglich war, ein achter Fachboden eingerechnet, da man sicher eher die Unbequemlichkeit, sich recken zu müssen, in Kauf nehmen wird, als Bücher nicht mehr aufzustellen. Diese Möglichkeit besteht jedoch nur im Buchbereich Sozialwissenschaften.

Im Informationszentrum wurde für die Signaturgruppe Inf statt eines Abzugs von 10 % Platz für ein freies Mittelfach zum Auflegen der Bücher (=14,3 %) berücksichtigt, da man anders die Informationsliteratur nicht benutzen kann. Bei den übrigen Fächern im Informationszentrum wurde kein prozentualer Abschlag vorgenommen, da die Art der Buchstützen bei den Holzregalen keinen Platz beansprucht. Daß im Informationszentrum alle Regale nur 90 cm lang sind, wurde natürlich berücksichtigt.

Die einzelnen Fächer werden zu verschiedenen Zeiten ihre Stellplatzreserve ausgeschöpft haben, und es bringt nichts, wenn ein Slavistik-Buch noch

bei Chemie Platz finden könnte. Aus diesem Grunde wurde für die Gesamtkalkulation nochmals 10 % "Verschnitt" in Abzug gebracht. Um nun berechnen zu können, wie lange der Stellplatz reicht, muß man die Stellmeter auf Bände umrechnen, da die relevante Größe der erwartete Bandzugang pro Jahr ist. Als Bandzugang einschließlich der Geschenke wurden 51.000 Bände pro Jahr berechnet. Dies entspricht der Situation des Jahres 1985. Erwartete Zusatzmittel bis 1990 wurden nicht berücksichtigt, da deren Höhe nicht bekannt ist. Um den Berechnungsmodus durchschaubar zu halten, wurden grundsätzlich in allen Bereichen 33 Bände pro Stellmeter angenommen. Auf diese Weise kommt man auf 1,1 Millionen vorhandene Bände (ohne Mediothek und Rara), während die Bandstatistik 1,2 Millionen Einheiten nachweist.

### Ergebnis

Der Zenit ist überschritten. Die Bibliothek ist zu 63 % gefüllt. Der Stellplatz reicht noch für 12 1/2 Jahre.

Stellmeter belegt	30.033
Bände vorhanden+	1.100.00
Stellmeter frei*	20.250
Bände frei	648.000
Frei (in %)	37 %
Belegung in Jahren	12.7

+ außer: Mediothek, Rara, Neuerwerbungsausstellung, Auslagen im Inf-Untergeschoß

\* incl. N 4, N 6(neu)

Da in den beiden letzten Belegungs-  
jahren der Aufwand für den Buchbereichs-  
dienst wegen der ständigen Rückaktionen  
unverhältnismäßig stark anwächst und  
das dafür notwendige Personal nicht vor-  
handen sein wird, sollte man die errech-  
nete Reservefläche nur bis Ende 1996  
als tatsächlich nutzbar annehmen.

Dieser Planungszeitraum von 10 Jahren  
ist unter planerischem Aspekt mehr als  
dürftig, insbesondere, weil noch keine  
Zielvorstellungen ausgearbeitet sind.  
Eine reizvolle - da nicht leichte - Auf-

gabe für den neuen Bibliotheksdirektor!  
Der Universität müssen die Konsequenzen  
aus der auf uns zukommenden Situation  
dargestellt werden, Entwicklungsalter-  
nativen müssen mit ihren finanziellen  
und organisatorischen Folgen aufgezeigt  
werden, insbesondere müssen die Folgen  
für die Benutzer transparent werden.  
Alsdann kann in der Universität die  
Willensbildung eingeleitet werden. Erst  
danach hat es Sinn, aber auch Notwen-  
digkeit, zu planen.

Wilfried Lehmler

## Stop-Wortliste

### Supplement II

#### Fahren

Einfach wohltuend ist in der Uni-  
bibliothek Konstanz der reflektier-  
te Umgang mit diesem Begriff in Wort  
und Tat.

Sollen doch andere "eine Biblio-  
thek fahren", in Konstanz kann man  
Bibliothek aktuell er-fahren, so daß  
es ein Vergnügen ist, mit dieser  
Bibliothek zu fahren, solange sie  
nicht mit einem ver-fährt.

#### Satire

Wie schlimm muß es doch dem Juvenal  
im alten Rom ergangen sein: ihm war  
es "difficile satiram non scribere",  
in der Bibliothek der Universität  
Konstanz ist es dagegen schwierig,  
eine Satire zu schreiben.

Zu optimal läuft hier einfach  
alles, in einer Abteilung sogar noch

optimaler. Geniale Umstrukturierun-  
gen und unaufhaltsame Aufstiege lassen  
die Herzen aller höher schlagen, daß  
dies in so schweren Zeiten immer noch  
möglich ist; und die einzige bittere  
Pille, den unwiderruflichen Abschied  
von Herrn Stoltzenburg, schlucken alle  
mutig und gefaßt: keiner pfeift "Win-  
ter ade ...".

#### Schnittstelle

Nach dem wahrhaft reibungslosen System-  
wechsel im letzten Herbst stellt sich  
diese Problem hier eigentlich nicht.

Mitarbeitern, die bedenkllicherweise  
doch Schnittstellen sehen oder gar an  
sich fühlen, sei der Trost, daß zur ra-  
schen Heilung nach wie vor das bewährte  
Schleifmittel der Rotation bereitsteht.

Doris Harrer

## Ausstellung Veit Heller

Am Abend des 14. Januar 1986 fand  
die Vernissage der Ausstellung "Jeu-  
nesse dorée. Mischtechniken von Veit  
Heller" statt. Der junge Künstler,  
1961 in Sindelfingen geboren, stu-  
diert seit 1983 an der Staatlichen  
Akademie für Bildende Künste in Stutt-  
gart. In seinen Bildern sind Ausgangs-  
punkt des künstlerischen Prozesses  
einfache, "langweilige" Formen wie  
Dreieck, Rechteck, Kreuz, axial in die  
Fläche gefügt, bewußt gewählt als  
"Engpaß", wie der Künstler im Gespräch  
formulierte, der das Umspielen, die  
Differenzierung, die Durcharbeitung

herausfordert. Diese einfachen Formen  
regen zugleich den Künstler an, ihrem  
historischen Hintergrund im Archaischen  
nachzugehen, er greift also auch the-  
matisch auf Urformen zurück. Heller ver-  
wendet Erdfarben, Sand, brennt die Far-  
ben, ritzt die Leinwand zuweilen ein,  
überklebt, erzeugt Erhebungen; er über-  
arbeitet die Bilder in mehreren Arbeits-  
gängen, mit durchschimmernden Lasuren.  
Jeweils stellt er eine Serie von Bil-  
dern her, an denen er simultan arbeitet.  
Als Vorbild nannte er den Aktionskünst-  
ler Nikolaus Lang. Stefan Koch, ein  
Freund Hellers, spielte in seiner Er-

öffnungsrede auf die heutige Jeunesse dorée an - den Titel, den Heller in spontanem Einfall der Ausstellung gab - auf ihre Existenz in vorgefertigtem

stilvollem Wohlleben, eine Jugend, der auf seine Weise, ihre Chance nutzend, auch Heller angehört.

Helmut Rauhut

## Kräuterbücher aus zwölf Jahrhunderten

Vom 15. Januar bis 1. März 1986 ist im Rara-Lesesaal der Konstanzer Universitätsbibliothek eine Ausstellung zu sehen, die bebilderte Kräuterbücher von den ersten erhaltenen Fragmenten dieser Gattung (sie stammen aus der Zeit um 200 bzw. 400 n. Chr.) bis zu Drucken des 15. und 16. Jahrhunderts zum Gegenstand hat. Im Mittelpunkt der Ausstellung steht der Wiener Dioskurides (Cod. med. gr. 1 der ÖNB), eine um 512 nach älteren Vorlagen in Konstantinopel angefertigte Prachthandschrift, die wie einige andere Handschriften als Faksimile gezeigt wird. In den folgenden Jahrhunderten wurden die Pflanzendarstellungen stets aus handschriftlichen Vorlagen kopiert; die Abweichung der Bilder von der natürlichen Gestalt der Pflanzen wurde zunehmend größer - hier seien besonders "Circa instans"-Handschriften genannt. Erstmals in dem 1485 in Mainz gedruckten "Gart der Gesundheit" finden sich wieder einige nach der Na-

tur gezeichnete Pflanzenbilder. Vollends seit den dreißiger Jahren des 16. Jahrhunderts setzten sich naturgetreue Pflanzendarstellungen in Kräuterbüchern durch. Besonderen Wert auf naturgetreue Abbildungen legte der Tübinger Medizin-Professor und Botaniker Leonhart Fuchs. Wie Fuchs so beschäftigte sich auch sein Zeitgenosse Pietro Andrea Mattioli mit dem Text des Dioskurides. Die Werke dieser beiden großen Botaniker des 16. Jahrhunderts stehen am Ende der Ausstellung.

Neben verschiedenen Handschriften-, Inkunabel- und Frühdruck-Faksimiles aus eigenem Bestand tragen vor allem sieben Leihgaben (zwei Inkunabeln und fünf Drucke des 16. Jahrhunderts) der Bibliothek des Konstanzer Heinrich-Suso-Gymnasiums dazu bei, daß repräsentative Beispiele von Kräuterbüchern aus zwölf Jahrhunderten gezeigt werden konnten.

Brigitte Schürmann

## Personalnachrichten

### In der Bibliothek haben neu angefangen:

Frau Gertrud Bähr am 1.3.1985  
 Frau Brigitte Höhl am 1.10.1985  
 Frau Claudia Schädler am 1.10.1985  
 Frau Helga Bock am 16.10.1985  
 Frau Gerlinde Manz am 2.1.1986  
 Herr Hansjörg Waldruff am 2.1.1986

### Ausgeschieden sind:

Frau Dorothea Rabe am 30.4.1985  
 Frau Christa Keller am 31.12.1985  
 Herr Laurenz Bösing am 31.1.1986

### Praktika

Arbeitsplatzerkundungspraktika:  
 Aus der Klasse 9b der Theodor-Heuß-  
 Realschule:  
 Simone Michel und Esther Krautschat:  
 27.-29.11.1985

### Schnupperpraktika:

Herr Wolfgang Isele: 25.2.-5.4.1985  
 Herr Axel Weber: 5.-16.8.1985

### Probepraktika:

Gehobener Dienst für die Ausbildung  
 1985/1986: 25.-29.3.1985

Den praktischen Teil ihrer Ausbildung  
 begannen:

Frau Marion Krane und Frau Sabine Mattern von der Fachhochschule für Bibliothekswesen in Stuttgart: 4.-16.3.1985

Mlle Claudine Catelan und Mlle Sylvie Dumas von der Bibliotheksschule in Grenoble: 1.4.-15.6.1985

Herr Sühl, Referendar der UB Freiburg/Br.: 22.-26.7.1985

Frau Dorothee Spindler von der FHS für Bibliothekswesen in Stuttgart: 16.-28.9.1985

die Referendare Frau Dr. Brigitte Schürmann und Herr Heinz Bork am 1.10.1985

am 1.10.1985 die Anwärter(innen) des gehobenen Dienstes:

Frau Andrea Bacher  
 Frau Heike Feigenbutz  
 Frau Susanne Jaklin  
 Frau Katharina Kaim  
 Frau Monika Mayr  
 Herr Engelbert Schwegele

am 28.10.1985 für 2 Jahre:  
 Mrs. Chu Yu-mei aus Shanghai

Den praktischen Teil ihrer Ausbildung beendeten am 30.3.1985 die Referendare Frau Dr. Ruth Angela Stirken und Herr Matten Meitzel

## Ereignisse

Ein Großteil der Mitarbeiter besichtigt den "Südkurier" in Konstanz am 22.4.1985

Unsere EDV-Kommission fährt zur ETH Zürich am 9.8.1985

Umstieg auf Online-Ausleihverbuchung am 30.8.1985

Betriebsausflug zu verschiedenen Zielen am 13.9.1985

Eröffnung der Mediothek am 16.9.1985

## Gäste und Besucher

5.2.1985 Mr. Hsia (Vater von Herrn Prof. Thomassen) aus Shanghai

21.2.1985 Studenten der Fachhochschule für Bibliothekswesen in Stuttgart

1.3.1985 Frau Elisabeth Mangold aus Wassenaar/Niederlande

29.3.1985 Frau Rurainski-Quien mit 3 Kolleginnen von der UB Saarbrücken

10.4.1985 Ehemalige Praktikantinnen des Jahrgangs 1983/1984: Frau Auer, Biehler, Grieb, Haertwig, Hartwigsen, Mäntle von der FHS für Bibliothekswesen in Stuttgart

13.5.1985 Herr Treichler mit 24 Studenten des Bibliothekarskurses aus Bern

21.5.1985 Herr Dr. Maihoff von der UB Passau  
 Herr Dr. Rabe vom Rechenzentrum der Universität Passau

22.5.1985 Mrs. Halcyon Enssle von der Colorado State University in Fort Collins, Colorado, USA

7.6.1985 Mr. S. P. Korkie aus Pretoria/Südafrika

12.6.1985 Mr. Kenneth E. Dowlin mit Familie von der Public Library in Colorado Springs, Colorado, USA

20.6.1985 Herr Dr. Gutknecht, Landrat des Schwarzwald-Baar-Kreises, mit 8 Herren

10.7.1985 35 Studenten der FU Berlin

16.7.1985 5 Mitarbeiter des "Südkurier" in Konstanz

22.8.1985 Frau Petri und Frau Stiegler von der Badischen Landesbibliothek in Karlsruhe

25.10.1985 Bibliothekare aus St. Gallen/Schweiz

30.-31.10.1985 Herr Engel von der Stadt- und UB in Frankfurt/Main

5.11.1985 25 Studenten des Instituts für Buchwesen an der Universität Mainz

14.11.1985 Herr Dr. Bernd Wiedemann, Oberbürgermeister von Friedrichshafen, mit einer Gruppe

21.-22.11.1985 Frau Fomenko mit 5 Mitarbeitern von der UB der FU Berlin

## Zitat

"Wenn man die Größe eines Buches nicht nach der Zahl der Blätter, sondern nach der Zeit bemißt, die man nötig hat, um es zu verstehen, so könnte man von manchem Buch sagen, daß es viel kürzer sein würde, wenn es nicht so kurz wäre."  
 (Diktum des Abts Terrassos)

## Bibliothek aktuell

Informationsblatt für die Mitarbeiter der Bibliothek der Universität Konstanz  
 Postfach 5560, Universitätsstraße 10, D-7750 Konstanz

### Herausgeberteam:

Christina Egli, Doris Harrer, Arno Houtermans, Martina Rach, Renate Weidinger, Karsten Wilkens

### Redaktion dieses Heftes:

Renate Weidinger, Christina Egli

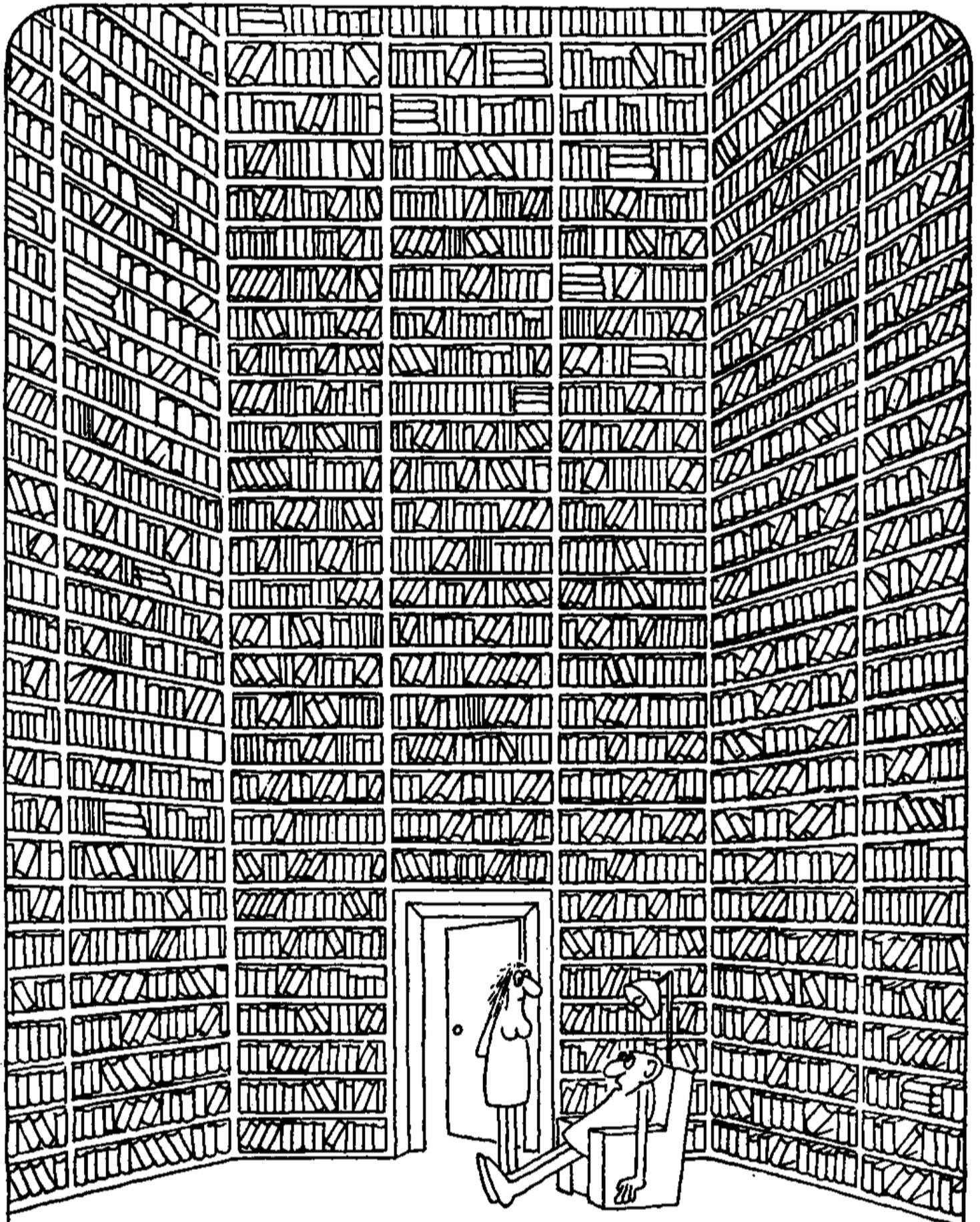
### Gesamtherstellung:

Hausdruckerei der Universität Konstanz

### Auflage:

400 Exemplare

ISSN 0342-9636



Diese Langeweile macht mich noch wahnsinnig !

KASTE<sup>1</sup>