

„Die Verbundsysteme in Deutschland sind nicht mehr zeitgemäß und nicht zukunftsfähig.“



Die Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG) und der Wissenschaftsrat (WR) haben jüngst in umfangreichen Papieren zur Situation der deutschen Bibliotheksverbände Stellung bezogen und Empfehlungen vorgelegt (WR: Empfehlungen zur Zukunft des bibliothekarischen Verbundsystems in Deutschland. DFG: Positionspapier zur Weiterentwicklung der Bibliotheksverbände als Teil einer überregionalen Informationsinfrastruktur¹). Seitdem sind Verbände wie Bibliothekare aufgeschreckt, zeigen die beiden Studien doch allzu deutlich Defizite und Unvermögen des deutschen bibliothekarischen Verbundsystems. Wir haben in B.I.T.online zu diesem Thema zunächst den Direktor der Universitätsbibliothek Paderborn und Vorsitzenden des Beirats des Hochschulbibliothekszentrums des Landes Nordrhein-Westfalen (hbz), Herrn Dr. Dietmar Haubfleisch befragt. Diese Interviewserie werden wir in den nächsten Heften fortsetzen.

? *Herr Dr. Haubfleisch, Wissenschaftsrat und DFG haben grundlegende Empfehlungen zur Zukunft der bibliothekarischen Verbundsysteme in Deutschland vorgelegt. In den beiden nicht unumstrittenen Papieren wird klare Kritik an den Verbänden, ihrer Struktur und ihren Dienstleistungen geübt. Als Vorsitzender des Beirats des hbz haben Sie direkten Einfluss auf den Verbund. Warum konnten Sie das hbz nicht von innen heraus verändern?*

Zunächst zu den formalen Einflussmöglichkeiten des Beirats bzw. der wissenschaftlichen Bibliotheken in NRW auf das hbz: Wie der WR gut heraus gearbeitet hat, existiert in NRW keine Verbundleitung und ist hier der formale Einfluss der wissenschaftlichen Bibliotheken auf ihre Verbundzentrale ausgesprochen gering. Der Beirat, dem jeweils zwei Vertreterinnen oder Vertreter der Universitätsbibliotheken und der Fachhochschulbibliotheken, ein von der Verbundkonferenz gewähltes Mitglied und zwei Sachverständige angehören, und die vom Beirat eingesetzten Arbeitsgruppen haben lediglich beratende Funktionen. Das gilt auch für die Verbundkonferenz, dem einzigen Gremium, über das sich die dem Verbund angehörenden Bibliotheken gegenüber dem hbz formal direkt artikulieren können.

Dieser formale Rahmen scheint unter den Vorzeichen einer intensiven staatlichen Förderung und Steuerung des Bibliothekswesens in NRW und vor allem eines engen Miteinanders von Verbundzentrale und wissenschaftlichen Bibliotheken – die einst beide gemeinsam dem Wissenschaftsministerium unterstanden – durchaus akzeptabel und praktikabel gewesen zu sein. Seit dem Inkrafttreten des Hochschulfreiheitsgesetzes zum 01.01.2007 jedoch, mit dem das Land NRW seine Hochschulen eigenständig gemacht und ihnen Autonomie und Eigenverantwortung verliehen hat, unterstehen die Hochschulen mit ihren Bibliotheken einerseits und das hbz andererseits nicht mehr gemeinsam dem staatlichen Weisungsrecht durch das Wissenschaftsressort. Obgleich das hbz gemäß Satzung vom 25.09.2001 weiterhin zentrale, regionale und kooperative Dienstleistungs-

und Entwicklungsaufgaben für die nordrhein-westfälischen Hochschulbibliotheken wahrnimmt, ist die notwendige Synchronisierung der Angebote des hbz mit den Anforderungen der wissenschaftlichen Bibliotheken deutlich komplexer geworden. Vor diesem Hintergrund erscheint für die anstehende Neustrukturierung der Verbundlandschaft in meiner persönlichen Einschätzung zunächst auch eine Neustrukturierung des nordrhein-westfälischen Bibliotheksverbundes, die Schaffung einer Verbundleitung und eine deutliche Stärkung des Einflusses der wissenschaftlichen Bibliotheken auf die strategische Ausrichtung der Verbundzentrale erforderlich. Denn gegenwärtig existiert z.B. keine Struktur, nach der Vertreter wissenschaftlicher Bibliotheken oder eines Beratungsgremiums des hbz die Legitimation für eine Vertretung in einem überregionalen strategischen Gremium hätten; und auch das hbz hätte bei genauer Betrachtung kein Mandat, in einem verbundübergreifenden Gremium für die wissenschaftlichen Bibliotheken in NRW zu agieren.

2009 hat der Beirat unter Einbeziehung der Vorstände der Arbeitsgemeinschaft der Universitätsbibliotheken (AGUB) und der Arbeitsgemeinschaft der Fachhochschulbibliotheken (AGFHB) in NRW ein Strategiepapier „Wissen, Information, Innovation: Das hbz in der Zukunft“ erarbeitet. In seinem Analyseteil wie auch in seinen Handlungsempfehlungen weist dieses Papier augenfällige Nähe zu den Einschätzungen und Empfehlungen von DFG und WR auf. Darüber hinaus haben sich AGUB und AGFHB, teilweise gemeinsam mit den Hochschulleitungen, in den letzten Jahren mehrfach zu strukturellen, strategischen und konzeptionellen Belangen der Verbundarbeit artikuliert (s. zuletzt „Zentrale Dienstleistungen für die Universitätsbibliotheken in Nordrhein-Westfalen. Positionen der Arbeitsgemeinschaft der Universitätsbibliotheken des Landes Nordrhein-Westfalen“: <http://ubdok.uni-paderborn.de/servlets/DocumentServlet?id=12771>). Wir sind in NRW also für die anstehende ergebnisorientierte Diskussion um die Papiere von DFG und WR gut vorbereitet.

¹ <http://www.wissenschaftsrat.de/download/archiv/10463-11.pdf>
http://www.dfg.de/download/pdf/foerderung/programme/lis/positionspapier_bibliotheksverbuende.pdf

? *Moderne organisationstheoretische Erkenntnisse zeigen, dass gerade bei digitalen Inhalten virtuelle, zeitlich begrenzte und jederzeit lösbare Kooperationen hoch effizient sind. Bibliothekarische Verbundsysteme arbeiten vor allem mit digitalen Daten. Sind starre organisatorische Verbundsysteme mit hierarchischem Aufbau, festen Strukturen und bürokratischem Apparat noch das Modell der Wahl?*

Ich denke, eine tragfähige Antwort auf diese Frage zu finden, sollte Teil des von DFG und WR angestoßenen Prozesses und nicht zuletzt auch des avisierten DFG-Förderprogramms werden. Es ist beabsichtigt, das Programm u.a. auf der Basis klar formulierter Bedarfe seitens der Bibliotheken und der Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler auszurichten (a) auf neu einzurichtende Services und (b) auf Vorhaben, die dem anstehenden Umbau der bestehenden Verbunderschließungssysteme dienen. Bedenkt man zum einen den Umfang des Gesamtvorhabens und zum anderen die zu erwartenden Schwierigkeiten eines grundlegenden Umbaus der bestehenden Verbunderschließungssysteme, dann sollte man im Zweifelsfall der Förderung des Umbaus der bestehenden Verbunderschließungssysteme zunächst deutlichen Vorrang vor der Förderung neuer Dienste geben: Ich habe Zweifel, dass ein Umbau des Gesamtsystems ohne

einen Umbau der Verbunderschließungssysteme gelingen kann.

Noch zwei ergänzende Teilaspekte:

(a) DFG und WR empfehlen die Schaffung einer nationalen Verbunddatenbank vor allem, um auf diese Weise durch regionale Strukturen bedingte Doppel- und Mehrfacharbeit vermeiden zu können. Das ist aber nur ein Teil des Problems: Die Verbundzentralen haben ja durchaus damit begonnen, zur Vermeidung von Doppel- und Mehrfacharbeiten in komplexen Prozessen Daten untereinander zu tauschen. Dabei tritt jedoch in erschreckendem Maße zu Tage, wie groß trotz einheitlichem Regelwerk und maschinellem Austauschformat die Spielräume zu deren Interpretation sind – mit dem Ergebnis, dass die Datenzusammenführungen immense neue Aufwände in den Verbundzentralen aber auch in den einzelnen Bibliotheken produzieren. Hier hat sich eine Form der Kooperation der Verbundzentralen entwickelt, die die historisch gewachsenen Strukturen nicht auflösen, sondern geradezu zementieren.

(b) In den Papieren von DFG und WR fehlt ein m.E. wichtiger von der AGUB herausgearbeiteter Aspekt: Waren die Universitätsbibliotheken bislang faktisch weniger innerhalb ihrer Universität, sondern mit der bibliothekarischen Community, ihrer regionalen Ver-

bundzentrale und dem für sie zuständigen Ministerium verwoben, so treten neben diese Formen der Zusammenarbeit zunehmend Vernetzungen der Universitätsbibliotheken mit ihren Universitäten sowie engere Bindungen an Lieferanten von Informationsmedien und Dienstleister aus der privaten Wirtschaft. Alleine daraus resultieren eine Vielzahl neuer organisatorischer und technischer Schnittstellen zu „nichtbibliothekarischen“ Systemen, die zum Teil von Universität zu Universität flexibel und unterschiedlich zu handhaben sind.

? *Welche Konsequenzen sollten aus den vorliegenden Empfehlungen gezogen werden und welche wünschen Sie sich vom hzb konkret?*

Die Papiere von DFG und WR stellen eine große Chance dar, für die beiden Institutionen ausdrücklich zu danken ist. Was das zentrale Plädoyer eines Wechsels weg von den regional ausgerichteten Verbundstrukturen hin zu einem primär funktional und arbeitsteilig ausgerichteten Gesamtsystem der Verbünde anbelangt, so gilt es anerkennend darauf hinzuweisen, dass es der DFG gelungen ist, einen Paradigmenwechsel vorzunehmen – waren es doch nicht zuletzt eine Reihe von DFG-Empfehlungen, die die Regionalstruktur der Verbünde seit



HUBER & LANG: Typisch Schweizerisch!

Die Zeitschriftenagentur Huber & Lang verwaltet Ihre print- und elektronischen Zeitschriften-, eBook- und Datenbankportfolios und garantiert solide Schweizer Dienstleistungsqualität zu einem fairen Preis-/Leistungsverhältnis:

- neutrale & kompetente Beratung
- zuverlässige Betreuung
- individuelle & transparente Verrechnung

Wenn es um Ihre Anliegen und die Lösung Ihrer Zeitschriftenprobleme geht, kennt Huber & Lang – völlig unschweizerisch – keine Kompromisse!

www.huberlang.com

Huber & Lang Zeitschriftenagentur
 Hogrefe AG
 Länggass-Strasse 76, Postfach, CH-3000 Bern 9
 Tel.: 0800 482 37 85*, Fax: 0800 482 37 86
 journals@huberlang.com
*kostenlose Rufnummer

HUBER & LANG



www.huberlang.com

etwa Mitte der 1970er-Jahre mitbegründeten und bis heute fortschrieben.

Die Empfehlungen von DFG und WR bringen, wie auch der Präsident der DFG, Professor Matthias Kleiner, in seiner Presseerklärung vom 03.02.2011 unmissverständlich formuliert hat, klar zum Ausdruck, was das Ziel der Reform des Verbundsystems ist: die Leistungsfähigkeit der wissenschaftlichen Bibliotheken in Deutschland zu stärken – im Interesse des Forschungsstandortes und seiner Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler. Damit können die wissenschaftlichen Bibliotheken gewissermaßen als die eigentlichen Informationsdienstleister betrachtet werden, über die DFG und WR reflektiert haben. Ich gehe davon aus, dass die wissenschaftlichen Bibliotheken die damit verbundenen Chancen nutzen und – gemeinsam mit ihren Hochschulleitungen – ihren aktiven Beitrag dazu leisten, gegenüber den zuständigen Ministerien und ihren Verbundzentralen deutlich zum Ausdruck zu bringen, dass sie mit DFG und WR eine grundlegende Reform der Verbundstrukturen als unumgänglich erachten. Die Empfehlungen von DFG und WR machen Aussagen über zukünftig notwendige Dienstleistungen, Koordination und Arbeitsteilung im Verbundsystem sowie zur Organisation und Finanzierung künftiger Verbundarbeit. Sie ergeben dabei kein wirklich vollständiges

Bild eines Gesamtsystems. Positiv dargestellt, bietet dies die Möglichkeit der Beteiligung an der konkreten Ausgestaltung. Hier sind m.E. insbesondere die Hochschulbibliotheken angesprochen: Denn sie kennen von der „Nachfrageseite“ her, durch ihre direkten und intensiven Kontakte mit Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern, mit den Forschenden und Lehrenden „vor Ort“, wie wohl keine anderen Dienstleistungseinrichtungen im Gefüge der Verbundarbeit deren aktuelle und zu erwartenden Bedarfe. Sie sind damit in der Lage, nicht nur „Alltagsgeschäft“ zu betreiben, sondern auch „Trends“ und zukünftige Anforderungen zu erkennen. Auch wenn der kritischen Bemerkung der DFG nicht gänzlich widersprochen werden kann, dass auch unter den Bibliotheken in den Verbänden das Vorantreiben neuer Entwicklungen sehr unterschiedlich verbreitet ist, sind Hochschulbibliotheken seit Beginn der Verbundarbeit Innovationstreiber, die aktiv Anforderungen für innovative Überarbeitungen bestehender Dienstleistungen und Erbringung neuer Dienste an externe Dienstleister, an Verbundleitungen bzw. strategische Verbundgremien formulieren können und müssen.

Ich hoffe, dass die Ministerien die Zeichen der Zeit verstehen. Sie müssen dafür Sorge tragen, dass das derzeitige Finanzvolumen der Länder für Informationsservices, das der-

zeit eine Finanzzuweisung an Verbundzentralen ist, langfristig für die Sicherstellung einer vernetzten Informationsversorgung bereitgestellt und das Volumen im Idealfall gar gesteigert wird. Es erscheint dringend geboten, dass die Ministerien den Verbundzentralen und den wissenschaftlichen Bibliotheken mehr Freiräume für strategische Entscheidungen geben. Schließlich müssen die Ministerien ihren Beitrag dazu leisten, dass ein „Markt“ entsteht und dass sie „ihre“ Bibliotheken unter anderem durch neue Formen der Mittelverteilung bzw. -verrechnung in die Lage versetzen, dass sie sich auf diesem Markt länderübergreifend mit den Diensten versorgen können, die sie für die adäquate Erfüllung ihrer Aufgaben benötigen.

Ich kann gewisse Ängste der Verbundzentralen vor den bevorstehenden Veränderungen nachvollziehen, gehe aber auch davon aus, dass sie es schaffen, Beharrungspotentiale zu überwinden und dass sie gemeinsam mit „ihren“ Bibliotheken engagiert und konstruktiv nach gangbaren Wegen zur Erreichung der von DFG und WR formulierten Ziele suchen werden.

Für „meine“ Verbundzentrale bin ich mir sehr sicher, dass sie in der Lage sein wird, sich im engen Dialog mit den wissenschaftlichen Bibliotheken in NRW strategisch bedarfsorientiert und innovativ von einem tendenziellen Vollsortimenter zu einer Ein-

BEWEGTE BÜCHER



Gilgen Logistics entwickelt massgeschneiderte Komplettlösungen mit Eigenprodukten für die In-house Logistik. Kunden aus Dienstleistung, Handel und Industrie schätzen unsere Kompetenz - und dies seit mehr als 35 Jahren.

Was auch immer Sie bewegen wollen - wir steuern, kontrollieren und optimieren Materialflüsse in der gesamten Intralogistik.

Logistik für Bibliotheken

- Automatisches Buchtransportsystem zwischen Archiven und Ausgabe-/Rückgabestellen mecom®
- Leistungsfähige Mediensortierung
- Buchsorter mit automatischer Rückführung in die Magazin- und Freihandbereiche
- 24-h-Medienausgabe und Rückgabeterminal
- Flexible Zwischenlagerung für Vorreservierungen
- Retrofit und Modernisierung



www.gilgen.com / info@gilgen.com

Gilgen Logistics AG, Wangentalstrasse 252, CH-3173 Oberwangen
Tel. +41 31 985 35 35, Fax +41 31 985 35 36

Gilgen Logistics GmbH, Hauert 20, D-44227 Dortmund
Tel. +49 231 9750 5010, Fax +49 231 9750 5040

richtung mit Schwerpunktprodukten zu entwickeln, mit denen sie auf einem nationalen Markt bestehen wird.

Es muss davon ausgegangen werden, dass ein engagiert betriebener Veränderungsprozess zusätzliche Ressourcen benötigen wird. Das hzb bietet zurzeit ein breites Spektrum an Dienstleistungen an. Es ist m.E. unumgänglich, möglichst rasch im Zusammenspiel von hzb und Beirat das Dienstleistungsspektrum (selbst-) kritisch daraufhin zu durchforsten, welche Dienstleistungen als entbehrlich bzw. nicht weiter zukunftsfähig erscheinen bzw. welche Dienste nur von wenigen Hochschulbibliotheken genutzt und daher nur noch gegen Vollkostenrechnung angeboten werden sollten – damit bereits im Vorfeld grundlegender Veränderungen Ressourcen für eine aktive Mitwirkung am „Wettbewerb“ frei gesetzt werden.

? *Sind die Verbundsysteme in Deutschland noch zeitgemäß oder hat das bibliothekarische Deutschland den internationalen Anschluss verpasst?*

Nein, die Verbundsysteme in Deutschland sind nicht mehr zeitgemäß und nicht zukunftsfähig. Das bringen die Analysen des IST-Zustands von DFG und WR unmissverständlich zum Ausdruck, und ich habe in der ja erst sehr zaghaft beginnenden Diskussion um die beiden Papiere noch keinen ernsthaften Widerspruch hierzu gehört. Ich ergänze in Analogie zur DFG, dass die Ursache hierfür keinesfalls alleine bei den regionalen Verbundzentralen zu suchen ist, sondern dass auch die Anbieter von Bibliothekssoftware bislang keine Hilfe waren und eine Ablösung der bestehenden „monolithischen“ Bibliotheksinformationssysteme durch modulare, serviceorientierte Architekturen ebenso wenig betrieben wie eine systematische Erweiterung dieser Systeme um moderne Such- und Zugriffssysteme, die teilweise bereits seit den 1990er-Jahren realisierbar gewesen wären.

Was den internationalen Anschluss anbelangt, so kann ich aus eigener Erkenntnis und auch aufgrund des vom WR angestellten Vergleichs und unter Beachtung von heterogenen Faktoren, wie z.B. Größe und Aufgabe von Verbänden, auf keine grundlegenden Vorzüge der Verbundarbeit im Ausland verweisen.

Falls Ihre Frage auch auf den Einsatz des WorldCat zielt, auf den deutsche Bibliothekare schon in der Vorphase der Entstehung der regionalen Bibliotheksverbände im letzten Jahrhundert schauten: DFG und WR weisen explizit auf den WorldCat hin. Der WR nennt als zweite technische Option für eine nationale Verbunddatenbank zudem eine Zusammenführung der Daten aus den jetzigen Verbunddatenbanken in Form von

in das offene Web integrierten Linked Open Data. Er weist darauf hin, dass eine strategische Entscheidung für einen dieser beiden sehr unterschiedlichen und derzeit nicht miteinander kompatiblen Wege dringend erforderlich ist, wenn es zu einer wirklichen technischen Erneuerung des deutschen Verbundsystems kommen soll. Das Kernproblem aus meiner Sicht: DFG und WR sehen für die Reformierung und Neustrukturierung der Verbundlandschaft zu recht einen hohen Handlungsdruck. Eine Entscheidung für den WorldCat hätte genau den einen entscheidenden Vorteil, dass er real existiert, „funktioniert“ und „kurzfristig“ zur Verfügung stehen könnte, während die vermeintlichen Möglichkeiten des Einsatzes von Linked Open Data für eine nationale Verbunddatenbank gegenwärtig leider eher noch recht nebulös wirken. Ansonsten aber erscheint der WorldCat in seiner jetzigen Ausprägung – vertragsrechtliche und finanzielle Fragestellungen hier einmal ganz außer Acht gelassen – weder von ausreichender Qualität um die regionalen Verbunddatenbanken abzulösen, noch als in die Jahre gekommenes *monolithisches* Konstrukt wirklich zukunftsfähig.

? *In beiden Papieren ist die Deutsche Nationalbibliothek (DNB) praktisch nicht präsent. Warum wird Ihrer Meinung nach die Deutsche Nationalbibliothek in den Empfehlungen nahezu ignoriert?*

Es ist das Ziel der beiden Papiere, im Interesse des Forschungsstandorts Deutschland und seiner Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler die Leistungsfähigkeit der wissenschaftlichen Bibliotheken in Deutschland zu stärken. Da die DNB Dienstleistungen für die wissenschaftlichen Bibliotheken bevorzugt mittelbar über die regionalen Verbundzentralen erbringt, halte ich es für folgerichtig, dass DFG und WR in ihrer IST-Analyse die DNB nicht berücksichtigt haben. Für die Zukunft bringen DFG und WR neben den regionalen Verbundzentralen auch andere Player ins Spiel, kommerzielle Anbieter und andere „leistungsfähige Einrichtungen“; hier wird neben Staatsbibliotheken, Fachbibliotheken u.a.m. explizit auch die DNB genannt. Sofern sich die DNB künftig stärker in der Rolle eines direkten/unmittelbaren Dienstleisters für wissenschaftliche Bibliotheken sehen sollte, wird sie sich mit einem entsprechenden Dienstleistungsangebot also durchaus einbringen können.

Übrigens: Der Weg, dass eine wissenschaftliche Bibliothek nicht alleine Dienstleistungen ihrer eigenen Verbundzentrale nutzt, ist ja längst eingeschlagen. So nutzen wir zum Beispiel in der UB Paderborn mit DBIS und EZB seit vielen Jahren erfolgreich Dienstleistungen der UB Regensburg und mit ReDI

einen Dienst der UB Freiburg; PRIMO und SFX lassen wir über den KOBV hosten.

Ich begrüße die Einbeziehung neuer Dienstleister ganz ausdrücklich, da durch diese ein wichtiger Beitrag geleistet wird für die Entstehung eines produktiven Wettbewerbs, im Idealfall eines Marktes mit Wahlmöglichkeiten für die Bibliotheken. Gleichzeitig würde ich mich nach bisherigem Stand der Dinge im Falle gleichwertiger Parallelangebote eines Produktes vermutlich eher für das Angebot einer Verbundzentrale und gegen das Angebot einer überregional / national agierenden Bibliothek aussprechen. Im Grundsatz hat eine Verbundzentrale keine andere Aufgabe als die Bedarfe für ihre Bibliotheken zu erbringen. Eine Bibliothek aber – und das gilt auch für die DNB – muss mit einem Dienstleistungsangebot für wissenschaftliche Bibliotheken in Interessenkonflikt mit ihrem primären Auftrag resp. ihren Hauptaufgaben kommen. Das ließe sich an vielen Beispielen aufzeigen, etwa für die Staatsbibliothek Preussischer Kulturbesitz am Beispiel des Themas ZDB-EZB oder für die DNB am Beispiel des Themas Langzeitarchivierung.

? *Was bedeuten die Empfehlungen schlussendlich für eine einzelne wissenschaftliche Bibliothek und wie loyal soll ein Bibliotheksleiter seinem Verbund gegenüber heute noch sein?*

Aus der Sicht des Leiters einer Universitätsbibliothek: Eine Universitätsbibliothek kann ihren primären Auftrag, Forschung, Lehre und Studium ihrer Universität mit Literatur und Information zu versorgen, mit den ihr zur Verfügung stehenden Ressourcen nicht allein oder nicht hinreichend effizient erbringen. Daher pflegt sie zur Stärkung ihrer Leistungsfähigkeit regionale, nationale und internationale Kooperationen und bedient sich darüber hinaus externer Dienstleister. Ein Bibliotheksleiter muss dafür Sorge tragen, dass seine Bibliothek heute und auch in Zukunft qualitativ hochwertige und bedarfsgerechte Dienste erbringt, dass sie einen wichtigen Beitrag zur Hebung der Qualität von Forschung, Lehre und Studium an seiner Universität und damit auch einen Beitrag zur Beförderung des Forschungsstandorts Deutschland leistet. Vor diesem Hintergrund kann und darf das Thema Loyalität gegenüber einer regionalen Verbundzentrale keine entscheidende Rolle spielen. Da regionale Verbundzentralen wie die Universitätsbibliotheken ihr Metier professionell betreiben, sollte dies für das Verhältnis zwischen den Einrichtungen und ihren Mitarbeitenden kein Problem darstellen.

Sehr geehrter Herr Dr. Haubfleisch, wir danken Ihnen für das Interview.