

Berndt Dugall, Dagmar Gärtner

# Das dezentrale Bibliothekssystem der Goethe-Universität

## Zielvereinbarungen als Führungsinstrument in Bereichsbibliotheken

**Abstract:** Das Bibliothekssystem der Goethe-Universität in Frankfurt am Main wurde in den Jahren 2003 bis 2008 komplett umstrukturiert. Während es vorher eine fast lupenreine Mehrschichtigkeit aufwies, ist es nun funktional einschichtig aufgebaut und organisiert. Aufgezeigt werden neben den Grundprinzipien der Entstehung die Prozesse, die diese Entwicklung ausgelöst haben, wobei einmal die Veränderungen im Zusammenhang mit der Errichtung neuer Gebäude sowie die Einführung des Instruments von Zielvereinbarungen zwischen den Fachbereichen und der Bibliotheksleitung besonders berücksichtigt werden.

**Keywords:** Universitätsbibliothek Johann Christian Senckenberg, Bibliothekssystem der Goethe-Universität, funktionale Einschichtigkeit, dezentrale Bereichsbibliotheken, Zielvereinbarung

## Die historische Entwicklung des Bibliothekssystems der Goethe-Universität

Die Universitätsbibliothek Johann Christian Senckenberg ist mit ihren verschiedenen Wurzeln wesentlich älter als die 1914 gegründete Goethe-Universität. Ihr ältester Teil hat seinen Ursprung in der seit 1484 existierenden Ratsbibliothek der Stadt Frankfurt<sup>1</sup>. Deren Bestände reichen, hauptsächlich bedingt durch die im Rahmen der Säkularisation übernommenen Sammlungen der Frankfurter Klöster, bis ins 9. Jahrhundert zurück. Unabhängig davon entstanden 1763 die Senckenbergische Bibliothek<sup>2</sup> sowie die Rothschild-Bibliothek (gegründet 1888), wobei Letztere 1928 mit

---

<sup>1</sup> Zu den Details der Entstehung s. *Bibliotheca Publica Francofurtensis. Fünfhundert Jahre Stadt- und Universitätsbibliothek Frankfurt am Main*. Hrsg. von Klaus Dieter Lehmann. Textband. Frankfurt a. M. 1984.

<sup>2</sup> Hierzu: Burkhardt, Helmut: *Die Senckenbergische Bibliothek*. In: *225 Jahre Dr. Senckenbergische Stiftung 1763–1988*. Hrsg. von Horst Naujoks u. Gert Preiser. Hildesheim: Olms 1991. S. 50–57.

der Stadtbibliothek vereinigt wurde<sup>3</sup>. Daneben existierten weitere Bibliotheken, unter denen die Hauptbibliothek der Städtischen Kliniken eine später ebenfalls wichtige Rolle einnahm. Stiftungen, Schenkungen, aber auch gelegentliche spektakuläre Ankäufe (z. B. 2008 die Erwerbung wesentlicher Teile der „Herrenhäuser Gartenbibliothek“) taten ein Übriges, den Bestand nicht nur zahlenmäßig, sondern auch qualitativ zu vermehren. Bei der Gründung der Universität im Jahre 1914 (eine städtische Gründung mit Hilfe einer Gruppe finanzkräftiger und mäzenatisch gesinnter Bürger) entschieden sich die Verantwortlichen dafür, keine eigene Universitätsbibliothek aufzubauen, sondern den bereits vorhandenen wissenschaftlichen Bibliotheken in der Stadt gemeinsam diese Aufgabe zuzuweisen. Für die weitere Entwicklung des Bibliothekssystems sind nun zunächst folgende Sachverhalte als wesentlich anzusehen:

Aufgrund erheblicher Verluste an Beständen während des Zweiten Weltkriegs wurden die verbliebenen Einrichtungen organisatorisch zur „Stadt- und Universitätsbibliothek“ zusammengelegt. Von dieser Regelung ausgenommen blieb jedoch die Senckenbergische Bibliothek, weil das Testament des Stifters eine Integration der von ihm gegründeten Einrichtungen in die Zuständigkeit der Stadt Frankfurt am Main für alle Zeiten ausgeschlossen hatte.

1967 wurde die Universität von der bis dato geltenden Trägerschaft der Stadt Frankfurt am Main in diejenige des Landes Hessen überführt, wobei die Stadt- und Universitätsbibliothek jedoch ausgenommen blieb.

1970 verabschiedete das Land Hessen ein „neues Universitätsgesetz“, in welchem die traditionellen Fakultäten zugunsten von Fachbereichen aufgelöst wurden.

1972 wurde die Senckenbergische Bibliothek endgültig eine unselbstständige Einrichtung der Goethe-Universität (GU), gleichzeitig wurde jedoch vertraglich vereinbart, dass der Direktor der Stadt und Universitätsbibliothek auch Direktor dieser Bibliothek ist und beide über gemeinsam betriebene Benutzungseinrichtungen unter der Verantwortung der Stadt verfügen. Sie bildeten somit ab diesem Zeitpunkt gemeinsam die Zentralbibliothek der Universität.

Die wesentlichen Weichenstellungen hinsichtlich der Struktur eines universitären Bibliothekssystems waren somit zum einen durch diese durchaus ungewöhnlichen Rahmenbedingungen bestimmt, zum anderen unterlagen sie aber auch den gleichen Entwicklungen wie an allen anderen Hochschulen aus der Zeit vor 1960. In der Folge führte dies zu einer ständigen Vermehrung von Instituts-, Seminar- und Lehrstuhlbibliotheken, wie man das auch von vielen anderen Orten her kannte. Mit der Gesetzesreform von 1970 und aufgrund der enorm wachsenden Studierendenzahl (1964 hatte die GU 15.000 Studierende, 1986 ca. 30.000) wurden in den Massenfächern (Jura, Wirtschaft, Erziehungswissenschaften) sozusagen als weitere Ebene Fachbereichsbibliotheken eingeführt. Diese sollten die Versorgung der Studierenden sicherstellen, wohingegen die Institutsbibliotheken primär der Forschung dienen sollten.

---

<sup>3</sup> Die Rothschild'sche Bibliothek in Frankfurt am Main. Hrsg. von der Gesellschaft der Freunde der Stadt- und Universitätsbibliothek. Frankfurt: Klostermann 1988 (Frankfurter Bibliotheksschriften 2).

Im Ergebnis stellte sich die Situation um 1990 dann so dar, dass es eine Zentralbibliothek in städtischer Trägerschaft (Stadt- und Universitätsbibliothek) gab, der als Außenstelle die „medizinische Hauptbibliothek“ finanziell, personell und organisatorisch zugeordnet war. Gleichzeitig bildete diese Zentralbibliothek mit der Senckenbergischen Bibliothek eine Einheit, wobei letztere jedoch finanziell und personell Teil der Universität war. Zur Senckenbergischen Bibliothek gehörte wiederum eine ihr personell und organisatorisch eingegliederte Fachbereichsbibliothek (Chemie). Dann gab es in sechs von insgesamt sechzehn Fachbereichen eine Fachbereichsbibliothek unter Leitung der jeweiligen Dekane und darunter oder daneben noch etwa 160 Lehrstuhlbibliotheken unterschiedlichster Größe und Prägung. Mehr oder weniger minimale Klammern bildeten ein nie vollendeter Frankfurter Gesamtkatalog und ein Frankfurter Zeitschriftenverzeichnis. Selbst sachlich gut begründete Rationalisierungsmaßnahmen wie etwa die Einführung einer gemeinsamen IT-Infrastruktur auf den verschiedenen Ebenen ließen sich Anfang der 1990er Jahre nicht durchsetzen.

Bewegung in dieses Konglomerat aus dezentralen und zentralen Bibliothekselementen, die einerseits miteinander verwoben und auch teilweise voneinander abhängig waren, andererseits aber schon fast eifersüchtig auf ihre jeweilige Eigenständigkeit pochten, kam dann um die Jahrtausendwende, ausgelöst durch drei voneinander völlig unabhängige Prozesse. Erstens wurden durch die fortschreitende Automatisierung der bibliothekarischen Arbeitsabläufe neue Kooperationsformen möglich und sogar sinnvoll, zweitens verabschiedete das Land Hessen im Jahr 2000 ein neues Hochschulgesetz<sup>4</sup>, in welchem – bezogen auf die Informationsversorgung – die „funktionale Einschichtigkeit“ als Strukturelement vorgegeben wurde und drittens war es die politische Entscheidung von Stadt Frankfurt am Main und Land Hessen, den größeren, zentralen Teil des Bibliothekssystems (die Stadt- und Universitätsbibliothek) mit Beginn des Jahres 2005 ebenfalls in die Goethe-Universität einzugliedern<sup>5</sup>.

Diese Entscheidung war Anlass, zwei weitere wesentliche Integrationsprozesse anzustoßen und umzusetzen. Einmal war es die organisatorische Zusammenlegung von Stadt- und Universitätsbibliothek und Senckenbergischer Bibliothek zu einer wirklichen Einheit unter dem Namen „Universitätsbibliothek Johann Christian Senckenberg“ und zum Zweiten die Integration aller dezentralen Bibliotheken in die „neue“ Einrichtung. Auf die damit verbundenen, vielfältigen Probleme, die es zu lösen galt, soll hier im Einzelnen nicht eingegangen werden. Zu erwähnen ist lediglich, dass insbesondere die Zusammenführung zweier Mitarbeitergruppen, die bis dato nicht nur unterschiedliche Arbeitgeber hatten, sondern auch sehr unterschiedlichen Tarifstrukturen unterlagen, besondere Anforderungen stellte. Da die genannten

---

4 Hessisches Hochschulgesetz in der Fassung vom 31. Juli 2000. In: Gesetz- und Verordnungsblatt für das Land Hessen 2000. S. 374–404.

5 Vertrag vom 26. März 1999 zwischen dem Land Hessen und der Stadt Frankfurt am Main zur Ergänzung und Änderung des Universitätsübernahmevertrages vom 20. Juni 1967, zuletzt geändert durch Vertrag vom 1. Januar 1971.

Prozesse, die im Übrigen innerhalb weniger Jahre (2003–2006) so gut wie vollständig vollzogen wurden, in eine Phase der völligen Standortneuordnung der Universität insgesamt fielen, lag es nahe, auch im dezentralen Bereich nicht nur organisatorisch, sondern auch räumlich im Kontext geplanter Neubauten wirkliche Neuerungen durchzusetzen, die es zudem erlaubten, den inzwischen gewandelten Anforderungen auf der Nutzerseite weitgehend Rechnung zu tragen.

## Chancen für die Reform des Bibliothekssystems durch Neubauten

Die Zusammenführung, man könnte auch sagen, die Konzentration oder „Verschlan-  
kung“ gewachsener Hochschulbibliothekssysteme, ist nicht nur eine anspruchsvolle,  
sondern auch eine immer wieder von Rückschlägen geprägte Aufgabe. Letztlich geht  
es, um im Fachjargon zu bleiben, darum, aus einer „Mehrschichtigkeit“ organisato-  
risch eine „Einschichtigkeit“ zu formen. Es ist unbestritten, dass dies im Kontext zu  
errichtender Neubauten in der Regel leichter fällt. Während nun dieser Faktor eines  
oder mehrerer Neubauten hinsichtlich der Integration der zentralen Bibliotheks-kom-  
ponenten keine Rolle spielte, waren die Gegebenheiten im dezentralen Bereich völlig  
anders gelagert. Zunächst einmal muss darauf hingewiesen werden, dass Mitte der  
1990er Jahre die Planungen für einen Neubau zur Unterbringung der Geisteswissen-  
schaften vollkommen abgeschlossen waren. Ziel war es, die über viele, meist klei-  
nere Gebäude in Bockenheim verstreut untergebrachten, geisteswissenschaftlichen  
Institute in einem Baukörper zu konzentrieren und hier auch eine einzige Bereichs-  
bibliothek zu schaffen. Hierzu hatte der Wissenschaftsrat konkrete Empfehlungen  
abgegeben<sup>6</sup>. Kurz vor dem geplanten Baubeginn erfolgte dann jedoch auf höch-  
ster Ebene eine Kehrtwende. Mit dem Abzug der amerikanischen Streitkräfte war  
mitten in Frankfurt das von diesen seit 1945 genutzte und weitgehend abgeschottete  
frühere Areal der I. G. Farben frei geworden. Nachdem der dafür zunächst vorgese-  
hene Nutzer, die Europäische Zentralbank, in das Gebäude nicht einziehen wollte,  
entschied die Landesregierung, dieses der Universität zur Verfügung zu stellen und  
dort anstelle des geplanten Neubaus die Geisteswissenschaften unterzubringen<sup>7</sup>. Da  
das hierfür zu nutzende ehemalige Verwaltungsgebäude der I. G. Farben sofort unter  
Denkmalschutz gestellt wurde, bedurfte es umfangreicher Renovierungs- und Moder-  
nisierungsmaßnahmen, die gleichzeitig erheblichen Restriktionen unterlagen, um  
das Gebäude für diesen Zweck herzurichten. Letztlich ließ sich auf diese Weise jedoch  
2001 das „Bibliothekszentrum Geisteswissenschaften (BZG)“ als Zusammenschluss

<sup>6</sup> Zu Einzelheiten siehe Dugall, Berndt: Die Restrukturierung der Goethe-Universität und ihre Auswir-  
kungen auf die Informationsversorgung. Teil 1. In: ABI Technik (2008) H. 2. S. 84–96.

<sup>7</sup> Dugall, Restrukturierung (wie Anm. 6), S. 86–89.

von bis dahin 27 Institutsbibliotheken realisieren. Es wurde zunächst eine zentrale Einrichtung der Universität und nicht der Leitung der Zentralbibliothek unterstellt, war aber auch nicht mehr den Fachbereichen zugeordnet. Im Rahmen der weiteren Überlegungen fiel dann die Entscheidung, den „angestammten“ zentralen Universitätsstandort Bockenheim völlig aufzugeben und alle geistes- und sozialwissenschaftlichen Teile unter Einschluss der Fachbereiche Rechtswissenschaft und Wirtschaftswissenschaften auf den neuen Campus Westend zu verlagern. Damit einher ging dann die Ausarbeitung eines Bibliothekskonzeptes, welches von dem Präsidenten der Goethe-Universität und dem Direktor der Stadt- und Universitätsbibliothek 2001 dem zuständigen Ministerium vorgelegt wurde. Dieses sah vor, die funktionale Einschichtigkeit sukzessive umzusetzen und dabei die Möglichkeiten der zu errichtenden Neubauten voll zu nutzen. Im Endausbau sollte das Bibliothekssystem dann aus einer Zentralbibliothek und insgesamt sechs Bereichsbibliotheken bestehen (Recht und Wirtschaft, Sozialwissenschaften und Psychologie, Geisteswissenschaften, Naturwissenschaften, Medizin, „kleine Fächer“). Davon sollten sich vier gemeinsam mit dem Neubau einer Zentralbibliothek auf dem neuen Campus Westend wiederfinden. Die Geisteswissenschaften waren schon realisiert, die drei anderen sollten im Rahmen von Neubauten Wirklichkeit werden.

## Dezentrale Bereichsbibliotheken

Wer die Entwicklung der Hochschulbibliothekssysteme in der alten Bundesrepublik kennt, weiß, dass Einschichtigkeit in den meisten Fällen auch mit starker räumlicher Zentralisierung der Bibliotheksstruktur(en) verbunden war (z. B. Konstanz, Bielefeld, Gesamthochschulbibliotheken NRW, Bremen). Eine solche Form der Einschichtigkeit ist in einer Universität mit unterschiedlichen Standorten (Campi) nicht realisierbar oder zumindest weltfremd. Aber auch die Variante einer Bereichsbibliothek pro Standort (dies wären in Frankfurt im Endausbau drei) wurde als nicht lösungsorientiert verworfen. Als wesentliche Gründe sind dafür zu nennen:

- Alle nicht naturwissenschaftlichen und technischen Fächer haben noch einen starken Bezug zur Bibliothek als Arbeits- und Forschungsinstrument.
- Die Unterbringung einer zentralisierten (Fach-) Bereichsbibliothek in einem Gebäude gemeinsam mit den Instituten erhöht deutlich die Akzeptanz und lässt gleichzeitig Raum zur Ausprägung unterschiedlicher Fächerkulturen.
- Wesentliche Elemente einer funktionalen Einschichtigkeit wie etwa einheitliche Leitung, Zusammenführung des gesamten Bibliothekspersonals, durchgängig einheitliche IT-Infrastruktur, einheitliche Systematik lassen sich auch bei räumlicher Dezentralität umsetzen.
- Die Identifikation der Fachbereiche mit „ihrer“ Bibliothek bleibt eher erhalten, als in einer völlig zentralen Struktur, wobei dieser Aspekt in den Naturwissen-

schaften und der Medizin zumindest aus Sicht der Wissenschaftler(innen) heute keine Rolle mehr spielt.

- Für die Nutzer(innen) ergeben sich deutlich kürzere Wege, zumal wenn alle fachlich zusammengehörenden Bestände einschließlich Lehrbuchsammlungen dann wirklich an einer Stelle zusammengeführt werden.

Letzteres erklärt auch, warum es für die gesamten Naturwissenschaften nur eine Bereichsbibliothek gibt (auf dem Campus Riedberg), die 2011 ihren Betrieb in einem gemeinsam mit den Hörsälen und der Mensa zentral und verkehrsgünstig gelegenen Neubau aufnahm<sup>8</sup>. Für die Fachgebiete Recht und Wirtschaft sowie Sozialwissenschaften und Psychologie<sup>9</sup> wurde hingegen die Bereichsbibliothek jeweils voll in den Baukörper der Fachbereiche integriert. Eine Zusammenführung bei gleichzeitiger maßvoller Dezentralisierung erfordert u. a. eine Verlagerung erheblicher Mengen an Beständen, gepaart mit einem hohen Volumen an Aussonderungen. So wurde bereits in der Planungsphase jeweils festgelegt, dass eine gewisse Quote an Bestand in den Institutsbibliotheken auszusondern sei. Dabei schwankten die Vorgaben je nach Fach zwischen 15 % und 35 %. Dieser Wert wurde in den Naturwissenschaften teilweise noch übertroffen. Organisatorisch wurde in Frankfurt zudem festgelegt, dass auch die Beschaffung und die Bearbeitung des gedruckten Bestandes in den Bereichsbibliotheken vorgenommen werden. Diese sind auch für die Budgetverwaltung im Rahmen der ihnen zugewiesenen Mittel zuständig. Auf diese Weise ist es einfacher, die Beschaffung von Materialien für Handapparate ebenfalls vollständig über die Bereichsbibliothek abzuwickeln. Für elektronische Ressourcen gilt hingegen ausnahmslos die Regel der vollständigen Bearbeitung in der Zentralbibliothek.

In Frankfurt hat man sich zudem bewusst nicht für eine Vereinheitlichung um jeden Preis entschieden. So sind z. B. die Öffnungszeiten der Bereichsbibliotheken nicht identisch. Während Recht und Wirtschaft und Medizin ebenso wie die Zentralbibliothek an 7 Tagen in der Woche zugänglich sind, haben die anderen Bereichsbibliotheken sonntags geschlossen. Eine besondere Regelung war erforderlich, um die Zugänglichkeit und Nutzungsmodalitäten für Nicht-Universitätsangehörige zu regeln. Hier kam es zu erheblichen Diskussionen mit einzelnen Fachbereichen, die teilweise den Zugang von „sonstigen Nutzern“ gänzlich unterbinden wollten. Tatsächlich ist es aber so, dass die Präsenznutzung allen Personen ab 16 Jahren offen steht und auch die Ausleihe für Inhaber eines Bibliotheksausweises an allen Standorten grundsätzlich möglich ist.

<sup>8</sup> Zu den konzeptionellen Überlegungen siehe im Einzelnen Dugall, Berndt: Die Restrukturierung der Goethe-Universität und ihre Auswirkung auf die Informationsversorgung. Teil 2. In: ABI Technik (2008) H. 3. S. 168–178; die Realisierung ist im Einzelnen beschrieben in: Gärtner, Dagmar u. Angela Hausinger: Zwei neue Bereichsbibliotheken in Frankfurt am Main. In: ABI Technik (2012) H. 1. S. 31–45.

<sup>9</sup> Vgl. Voigt, Rolf: Die neue Bibliothek Sozialwissenschaften und Psychologie auf dem Campus Westend der Goethe-Universität. In: ABI Technik (2013) H. 3. S. 133–138.

## Das Führungsinstrument Zielvereinbarung

Um die funktionale Einschichtigkeit organisatorisch umzusetzen, wurden u. a. Zielvereinbarungen als Steuerungsmittel eingesetzt. Zielvereinbarungen sind in ein Portfolio von Managementtools eingebettet, die zur Modernisierung der öffentlichen Verwaltung dienen. Führen durch Ziele – Management by Objectives – ist ein zentrales Managementtool. Zielvereinbarungen werden in vielerlei Hinsicht eingesetzt, unabhängig von der Unternehmensform<sup>10</sup>.

Zielvereinbarungen unterscheiden sich auf drei Ebenen. Auf der obersten Ebene finden sich die Visionen oder Leitbilder, in denen Sinn und Zweck der Unternehmung festgehalten werden. Sie bilden den Rahmen für jegliches unternehmerisches Handeln, die Unternehmenspolitik und die daraus abgeleiteten strategischen, d. h. langfristigen Unternehmensziele. Diese sind bspw. im privatwirtschaftlichen Unternehmen die Erhöhung der Rentabilität sowie die Gewinnmaximierung. Auf der operativen Ebene erfolgt die Umsetzung der strategischen Ziele in konkrete Arbeitsvorgaben. Indem in Zielvereinbarungen Sollgrößen vorgeben werden, kann jederzeit mit der Erhebung des Ist-Zustands der aktuelle Entwicklungsstand festgestellt werden.

Qualitative oder quantitative Ziele auf operativer Ebene werden zwischen Mitarbeitern und Managementebene in Gesprächen gemeinsam erarbeitet und partnerschaftlich sowie einvernehmlich festgelegt. Die vereinbarten Ziele zeigen den Mitarbeitern, wohin es geht, schaffen aber auch Freiräume zum eigenbestimmten und eigenverantwortlichen Arbeiten. So können Zielvereinbarungen motivierend und Effizienz steigernd wirken. Idealerweise nutzen sie die besonderen Kenntnisse und Fähigkeiten des Mitarbeiters.<sup>11</sup>

Das New Public Management<sup>12</sup> setzt zur Modernisierung der öffentlichen Verwaltung betriebswirtschaftliche Steuerungsinstrumente ein. Stichworte sind Kunden-, Leistungs- und Ergebnis-Orientierung sowie Qualitäts- und Personalmanagement. Mit dem Managementtool Führen durch Ziele soll im öffentlichen Sektor einerseits die Autonomie nachgeordneter Einrichtungen gestärkt werden, andererseits das Geleistete messbar und damit vergleichbar gemacht werden. Wie im privatwirtschaftlichen Bereich werden in Leitbildern die übergeordnete Ziele und Visionen der öffentlichen Einrichtung formuliert. In Zielvereinbarungen<sup>13</sup> zwischen Politik und Einrichtung,

**10** Vgl. Watzka, Klaus: Zielvereinbarungen in Unternehmen. Grundlagen, Umsetzung, Rechtsfragen. Wiesbaden: Gabler 2011.

**11** Vgl. Mentzel, Wolfgang u. Matthias Nöllke: Managementwissen. Freiburg: Haufe-Lexware 2012. S. 6077. [http://www.wiso-net.de/webcgi?START=A60&DOKV\\_DB=HAUF&DOKV\\_NO=9783648028865251&DOKV\\_HS=0&PP=1](http://www.wiso-net.de/webcgi?START=A60&DOKV_DB=HAUF&DOKV_NO=9783648028865251&DOKV_HS=0&PP=1) (14.5.2013).

**12** S. Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: New Public Management (NPM). Hrsg. vom Springer Gabler Verlag. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/54721/new-public-management-npm-v10.html> (14.5.2013).

**13** Häufig auch „Kontraktmanagement“, vgl. Irmer, Andreas T.: Kontraktmanagement als staatswirtschaftliches Steuerungsinstrument. <http://elib.tu-darmstadt.de/diss/000181> (14.5. 2013).

zwischen Einrichtungen oder innerhalb einer Einrichtung zwischen Abteilungen werden konkret erreichbare Ergebnisse ausgehandelt und vereinbart.

Die Ideen des New Public Management fanden Eingang in die Verwaltungsreform in Deutschland in den neunziger Jahren. Das Neue Steuerungsmodell<sup>14</sup> zielt auf kommunaler Ebene auf die Modernisierung der Verwaltung hin zur Dienstleistungseinrichtung. Das Neue Steuerungsmodell findet auch Anwendung für Reformen der Landes- und Bundeseinrichtungen. Jedoch existiert weder auf kommunaler noch auf Landes- oder Bundesebene ein einheitlicher Reformprozess. Vielmehr werden einzelne Elemente umgesetzt bzw. einzelne Bereiche der Verwaltung modernisiert. So sieht bspw. das Haushaltsgrundsätzemodernisierungsgesetz (HGrMoG vom 31.7.2009) die Wahlmöglichkeit zwischen der kameralistischen oder der doppelten Buchführung (Doppik) vor.

Im Bereich der Hochschulen zwingen knappe Hochschuletats, verbunden mit notwendiger Effizienzsteigerung, zum Umdenken und Reformieren. Zielvereinbarungen als Steuerungsmittel werden zur Stärkung der Autonomie nicht nur zwischen den jeweiligen Ministerien eines Bundeslandes und der Hochschulleitung notwendig, sondern auch innerhalb der Hochschule.<sup>15</sup>

In Hessen stand, um die Kosten- und Vermögenstransparenz zu erhöhen, die Reform des Haushalts im Mittelpunkt.<sup>16</sup> Die Hochschulen als Pilotanwender sind gehalten, die Kosten- und Leistungsrechnung sowie ganzheitliches Controlling verwaltungsintern umzusetzen. Das Hessische Hochschulgesetz (2009) regelt in § 7, dass die Hochschulen einen Entwicklungsplan aufstellen. Die Ziele des Entwicklungsplanes werden in mehrjährigen Zielvereinbarungen zwischen Landesregierung und jeweiliger Hochschule festgeschrieben. Die Inhalte des Entwicklungsplanes werden in einzelnen Zielvereinbarungen mit den Fachbereichen konkretisiert.<sup>17</sup> Somit sind Zielvereinbarungen als Steuerungselement in hessischen Hochschulen per Hochschulgesetz vorgeschrieben.

In der Goethe-Universität Frankfurt wurden die doppelte Buchführung und das Kostencontrolling eingeführt. Mit der Software SAP werden die Kosten seit dem Jahr 2000 erfasst. 2003 wurden die ersten Zielvereinbarungen zwischen der Universitätsleitung und den Fachbereichen abgeschlossen.<sup>18</sup> 2005 folgten die ersten Zielverein-

**14** Für Deutschland: s. Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung: Bericht 5/1993: Das Neue Steuerungsmodell. [http://www.tvoed.info/kgst\\_nsm\\_1993.pdf](http://www.tvoed.info/kgst_nsm_1993.pdf) (14.5.20013).

**15** Vgl. [http://www.che.de/downloads/CHE\\_zielvereinbarungen.pdf](http://www.che.de/downloads/CHE_zielvereinbarungen.pdf) (26.01.2014).

**16** „[...]Die Landesregierung hat sich das Ziel gesetzt, in einem in sich geschlossenen Gesamtkonzept bis zum Jahre 2004 die Doppik und bis zum Jahre 2008 die Neue Verwaltungssteuerung mit der Standardsoftware SAP R/3 flächendeckend in der gesamten Landesverwaltung einzuführen ...“ aus V 1 – 3 v 20 55 60: Übersicht über den Stand der Umsetzung der Verwaltungsreform in Hessen(Stand: 21. 3. 2003), Abschnitt 4.

**17** § 7, Hessisches Hochschulgesetz, 14. Dezember 2009, GVBl. I 2009, 666.

**18** S. Goethe-Universität Frankfurt a. M.: UniReport vom 2. Juli 2003. S. 3 (Interview mit Präsident Prof. Rudolf Steinberg).



barungen zwischen Forschungs- bzw. Bereichsbibliotheken und den entsprechenden Fachbereichen. Gezielt wird die Autonomie dezentraler, universitärer Einrichtungen gestärkt. Die Universitätsbibliothek hat als Pilotanwender gleich in mehreren Bereichen Managementelemente umgesetzt. Neben Zielvereinbarungen mit den Fachbereichen wurden im Bereich Personal Personalentwicklungsgespräche institutionalisiert sowie der Hochschulbibliotheksetat seit 2005 als Globalhaushalt (Personal- und Sachmittel ohne Gebäudebezogene Kosten) zugewiesen und verwaltet. Seit 2013 wird das Prinzip des Globalhaushalts und damit die unbegrenzte Deckungsfähigkeit und volle Übertragbarkeit der Mittel auch auf die Fachbereiche übertragen.

## Zielvereinbarungen zwischen Hochschulbibliothek und Fachbereichen

Im Bibliotheksbereich dienen Zielvereinbarungen der Stabilität und Planungssicherheit der Informationsversorgung. Universitätsbibliotheken sind ein Dienstleistungsbereich in wissenschaftlichen Einrichtungen. Sie stehen einer Reihe unterschiedlichster Kunden gegenüber. Entsprechend variieren die Ansprüche und Bedürfnisse dieser Kunden hinsichtlich der Information. Insbesondere kennt die Informationsnachfrage keine zeitliche Begrenzung. Studierende arbeiten im Semesterrhythmus. Je nach Fachbereich ist die Kurve der Informationsnutzung innerhalb des Semesters oder in den Semesterferien besonders hoch. Lehrende bereiten ihre Vorlesung ebenfalls semesterorientiert vor. Forschende müssen sich an den Projektlaufzeiten orientieren. Die Bibliotheken wirtschaften i. d. R. mit jährlichen Zuweisungen, müssen jedoch gedruckte wie auch digitale Informationen unterjährig finanzieren. Bei digitalen Quellen kommt hinzu, dass die Verlage oder Provider den Kunden längerfristig binden möchten. Dementsprechend gibt es Angebote von Datenbanken bspw. über drei Jahre, in denen die Preissteigerung gegenüber Verträgen mit jährlicher Laufzeit deutlich moderater ausfällt. Zielvereinbarungen können hier Abhilfe schaffen, in dem sie für mehrere Jahre abgeschlossen, die Partner an Absprachen binden und Verlässlichkeit hinsichtlich der Verfügbarkeit von Informationsquellen schaffen.

Indem in Zielvereinbarungen Quantität und/oder Qualität von Dienstleistungen vereinbart werden, werden einerseits Personalressourcen über die Laufzeit der Vereinbarung gebunden, bspw. um Öffnungszeiten umzusetzen oder Leistungen im Bereich Medienbearbeitung auch für die Fachbereiche (z. B. Handapparate) zu erbringen. Andererseits schafft die Verbindlichkeit genügend Freiraum zum selbständigen und eigenverantwortlichen Arbeiten. Es kommt hinzu, dass die finanzielle Beteiligung von Fachbereichen an den Bibliotheksetats auch dazu beiträgt, das Interesse an dem guten „Funktionieren“ der Bibliothek wachzuhalten.

## Die Zielvereinbarungen Rechtswissenschaften und Wirtschaftswissenschaften an der Goethe-Universität

Die Bibliotheksstruktur an der Universität Frankfurt wurde jahrelang durch Mehrschichtigkeit geprägt. Neben der Zentralbibliothek mit öffentlichen als auch wissenschaftlichen Zielsetzungen gab es Fachbereichsbibliotheken, die nur von Universitätsangehörigen genutzt werden konnten, sowie zahlreiche Schwerpunkt- oder Abteilungsbibliotheken. Letztere entstanden aus den Literatursammlungen der Professuren, wurden bei entsprechender Größe sogar mit eigenem Personal betrieben und standen in der Regel nur dem Fachbereich zur Verfügung. Das Nebeneinander zeigte sich u. a. in verschiedenen EDV-Systemen, unterschiedlich guter technischer Unterstützung, unterschiedlich intensiver bibliothekarischer Betreuung und auch unterschiedlich intensiver Einbeziehung in die Fachbereichs- bzw. Zentralbibliotheksverwaltung. Diesem drei-schichtigen System steht nun einerseits die Verwaltungsreform andererseits das bauliche Bestreben der Universität Frankfurt, eine vollkommenen neue Campus Struktur durch Neubauten auf dem Areal im Westend und in Niederursel zu schaffen, gegenüber. Für das Bibliothekssystem der Universität Frankfurt ergab sich dadurch die Möglichkeit, in drei Bauabschnitten eine effiziente Struktur zu entwickeln, die die Räumlichkeiten bereitstellte, um die Bestände der Fachbereichsbibliotheken und der weiteren, in den Fachbereichen vorhandenen Literatursammlungen aufzunehmen. Ziel war es, durch die Errichtung von Bereichsbibliotheken ein Bibliothekssystem der funktionalen Einschichtigkeit zu schaffen. Dieser Prozess konnte nur gelingen, in dem den Fachbereichen Zugang und Versorgung mit Informationen zugesichert wird und Etatfragen verbindlich festgelegt werden. Im Bibliothekssystem Frankfurt wurden daher mit allen Fachbereichen Zielvereinbarungen abgeschlossen. Verhandlungspartner sind die jeweiligen Dekane und der Direktor des Bibliothekssystems, wobei die Leitungen der Bereichsbibliotheken gemeinsam mit den Verantwortlichen in den Dekanaten die konkrete Ausarbeitung leisten. In der Praxis sieht dies so aus, dass zunächst zwischen dem Direktor des Bibliothekssystems und der Leitung der Bereichsbibliothek sowie dem Dekan ein Grundsatzgespräch geführt wird, indem die Eckpunkte einer Zielvereinbarung festgelegt werden. Danach werden auf Arbeitsebene die Details verhandelt und am Ende noch offene Punkte erneut in einem gemeinsamen Gespräch zwischen Dekan und Bibliotheksdirektor geklärt.

Die Zielvereinbarungen zwischen der Universitätsbibliothek sowie den Fachbereichen Rechtswissenschaft bzw. Wirtschaftswissenschaften – die hier beispielhaft für andere betrachtet werden – wurden erstmals 2005 abgeschlossen. Sie laufen jeweils drei Jahre. Da beide Fachbereichsbibliotheken einschließlich aller Institutsbibliotheken 2008 in der Bibliothek Recht und Wirtschaft zusammengeführt wurden, sind die Zielvereinbarungen nahezu gleich aufgebaut. Zunächst werden unter „Allgemeines“

die Ziele der Vereinbarung, die Zielgruppen sowie die Aufgabe der Bibliothek festgehalten, in den folgenden Punkten dann der Zugang zur Bibliothek, Öffnungszeiten, Nutzung der Bibliotheksräume durch die Fachbereiche bzw. weitere universitäre und nicht universitäre Nutzer, die Mittelverwaltung, die Literaturversorgung im weiteren und engeren Sinn, bspw. die Zusammen- und Bereitstellung von Semester- oder Handapparaten und die Ausleihe geregelt. Die Bereitstellung von Zeitschriften, E-Medien und deren Verwaltung, insbesondere die Bindung von Abonnements an konsortiale Absprachen, bilden einen weiteren Abschnitt. Gesondert aufgeführt sind zudem die Dienstleistungen der Bibliothek hinsichtlich der Förderung von Informationskompetenz, der literaturbezogenen Tätigkeiten und der Verwaltung der bibliothekarischen Räumlichkeiten. Die dazu notwendige Personalausstattung wird vonseiten des Bibliothekssystems garantiert.

Abschließend werden der jährliche Mittelbedarf, grob untergliedert zwischen Monographien, Zeitschriften, E-Medien und studentischen Hilfskräften, sowie die Verteilung auf die Partner festgehalten. Dadurch ist geklärt, welchen Teil der Fachbereich und welchen Teil die Zentrale des Bibliothekssystems übernimmt. Ein wesentlicher Unterschied zwischen den Zielvereinbarungen beider Fachbereiche betrifft die Ausformulierungen im Bereich des Mittelbedarfs. Beide Fachbereiche unterscheiden sich deutlich im Nutzungsverhalten. Während der Fachbereich Rechtswissenschaften seinen Schwerpunkt auf gedruckte Medien legt, zieht der Fachbereich Wirtschaftswissenschaften die Nutzung digitaler Medien vor. Entsprechend unterschiedlich sind die jeweiligen Mittelansätze. Ergänzend zum Mitteldarf E-Medien sind die von den jeweiligen Fachbereichen gewünschten Datenbanken Teil der Vereinbarung, deren unterschiedlichsten Finanzierungsmodelle und Verlängerungsoptionen. Weiter können Zeitschriftenlisten Bestandteil der Zielvereinbarung sein.

## **Fazit: Vor- und Nachteile des dezentralen Bibliothekssystems der Goethe-Universität**

Zunächst haben die dezentralen Bereichsbibliotheken die Effizienz erhöht, indem viele kleinere Einheiten zusammengefasst und gemeinsam verwaltet werden. Zur Bearbeitung und Bereitstellung von Informationen und Vermittlung von Informationskompetenz vor Ort brauchen die Bereichsbibliotheken jedoch entsprechend gut ausgebildetes Personal. Der Prozess hin zu einem System funktionaler Einschichtigkeit bedarf Umsicht in der Personalführung. Alle Beteiligten sowohl vor Ort in den dezentralen Bibliotheken als auch in der Zentrale müssen umdenken. Die Aufgabengebiete zwischen der zentralen Einrichtung und den Bereichsbibliotheken müssen neu definiert, Arbeitsabläufe neu generiert werden. Die internen Kommunikationsstrukturen müssen angepasst werden.

Das dezentrale Bibliothekssystem der Goethe-Universität holt die Nutzer dort ab, wo sie studieren. Die Studierenden finden die für ihr Studium notwendigen Informationen auf dem Campus in ihren Bereichsbibliotheken. Die Versorgung ist umfassend. Sie reicht von gedruckten Lehrbüchern in der Lehrbuchsammlung über digitale Bücher, über Zeitschriften in gedruckter und digitaler Form bis hin zu Spezialliteratur entsprechend den jeweiligen Schwerpunkten in den Fachbereichen. Synergien ergeben sich, in dem Fächercluster gebildet werden. Die Kommunikation mit den Fachbereichen ist direkt, man befindet sich im gleichen Haus, die Wege sind kurz. Die Ausstattung der dezentralen Bereichsbibliotheken mit Freihandbeständen, großzügigen Arbeitsplätzen und Gruppenarbeitsräumen entspricht den Anforderungen der Studierenden, die die Bibliothek nicht nur als Ort der Information ansehen, sondern zunehmend als Lernort nutzen.

Es darf aber auch nicht verkannt werden, dass die gewählte Form weniger wirtschaftlich ist als zum Beispiel eine vollständige Zentralisierung. Das Offenhalten einer Zentralbibliothek und mehrerer Bereichsbibliotheken erfordert z. B. deutlich mehr Personal. Auch ist das Risiko zur Ausbildung spezieller Eigenheiten im Vergleich zu einem vollständig zentralisierten Modell deutlich höher, wird jedoch durch den Einsatz einer in sich völlig homogenen IT-Infrastruktur reduziert. Letzteres ist in Frankfurt ab 2005 innerhalb von 2 Jahren vollständig gelungen.