

# Leistungsvergleich

MANFRED WALTER

## Fachhochschulbibliotheken in einer veränderten Welt – Leistungsmessung vor dem Hintergrund struktureller Veränderungen in der Bibliothekslandschaft

This article takes a critical look at the essay by Gerhard Reichmann on performance measurements in libraries of Universities of Applied Sciences (FHBs) published in the ZfBB 3 (2003). The author premises that the development of appropriate comparisons within the FHBs cannot be treated in isolation from the structural developments and functional parameters of the respective governing institutions. The aim of this article is to enhance a structural appreciation for the FHB type of library and the various factors governing it and thereby contribute to the development of relatively coherent groups for the measurement of comparative performance.

To this end, the author summarizes the basic educational policies which form the basis for a proposal to divide the FHBs into four categories based on size. This procedure can also be applied to other types of libraries. The choice of methods is illustrated with brief examples based on the data in Reichmann's article. These examples make evident the potential strengths of this proposed technique.

Der Beitrag knüpft kritisch an einen Aufsatz von Gerhard Reichmann in der ZfBB 3 (2003) zur Leistungsmessung an Fachhochschulbibliotheken (FHB) an. Der Autor geht davon aus, dass sich die Entwicklung von angemessenen Leistungsvergleichen innerhalb der FHB nicht von den strukturellen Entwicklungen und den Funktionsbestimmungen der sie tragenden Institutionen entkoppeln lässt. Dieser Beitrag will das strukturelle Verständnis für den Bibliothekstyp FHB und seine unterschiedlichen Rahmenbedingungen verbessern helfen und zum Aufbau von relativ konsistenten Vergleichsgruppen in der Leistungsmessung beitragen. Dazu werden die bildungspolitischen Grundzüge kurz skizziert, auf deren Grundlage ein Vorschlag zur Einteilung der FHB in vier Größenkategorien unterbreitet wird, der grundsätzlich auch auf andere Bibliothekstypen übertragen werden kann. Die methodischen Überlegungen werden mit kurzen Beispielen anhand des Datenmaterials aus Reichmanns Beitrag veranschaulicht. Sie zeigen auf, welches Potenzial in dem vorgeschlagenen Verfahren steckt.

### EINFÜHRUNG

Die Serviceprozesse der Bibliotheken für Forschung und Lehre stehen zunehmend unter besonderer Aufmerksamkeit ihrer Unterhaltsträger. Die schwierige Finanzlage der öffentlichen Haushalte zwingt die Hochschulen, ihr Aufgabenspektrum auch unter strategischen Kostenaspekten genau zu überprüfen. Plakativ werden in diesem Zusammenhang die Stichworte Finanzautonomie, Globalhaushalt, Budgetierung, dezentrale Ressourcenverantwortung, Kosten- und Leistungsrechnung und Leistungsmessung genannt. Gefordert werden transparente Steuerungsinstrumente, die auch die Messung von Bibliotheksleistungen ermöglichen (BIX 2003 S. 24). Leistungsvergleiche zwischen den Bibliotheken sind das Ziel, damit man weiß, welche Leistung die Unterhaltsträger für die bewilligt-

ten Mittel erwarten dürfen. Ein solches Ziel beinhaltet allerdings zwei Voraussetzungen. Zum einen müssen einigermaßen konsistente Vergleichsgruppen gebildet werden. Andererseits müssen die Leistungsindikatoren auf konkrete Ziele und auf den Auftrag der Bibliotheken bezogen sein (Kundennutzen, Effizienz, Auftragserfüllung etc.).

Die erste Voraussetzung bezieht sich auf die Funktionsbestimmung der Bibliotheken. Leistungsmessung kann daher nicht von der Zweckbestimmung der Bibliothek und der Definition ihres eigentlichen Aufgabenbereiches getrennt werden. Aussagekräftige Ergebnisse sind in diesem Zusammenhang nur zu erzielen, wenn ähnlich strukturierte Bibliotheken berücksichtigt werden. Diese Strukturfragen sind von erheblicher Bedeutung auch für Untersuchungen innerhalb eines Bibliothekstyps, weil sich hier bereits im Hinblick auf Bestandsdaten, Spezialisierungsgrad der Sammlungsgegenstände, Personalstruktur und Benutzerkreis signifikante Unterschiede feststellen lassen. Ein Verwischen dieser spezifischen Eigenarten ist daher eher schädlich als nützlich. In Bezug auf die Indikatorenauswahl, die sich allerdings von dem einfachen Schema einer Input-Outputrechnung absetzen muss, sind theoretische Überlegungen und praktische Beispiele vorhanden und unterliegen einem breiten Konsens, wie auch die gegenwärtigen Ansätze zum Aufbau eines Bibliotheksindexes (BIX) für wissenschaftliche Bibliotheken zeigen (Poll 1992, Poll/te Boekhorst 1998, BIX 2003). Für die FHB existieren zwei Analysen zur Leistungsmessung. Während Greubel die bayerischen FHB nach benutzer- und mitarbeiterorientierten Indikatoren vergleicht (Greubel 2001), untersucht Reichmann 30 FHB aus dem Bundesgebiet anhand von einfachen (Input-Outputdaten) und zusammengesetzten Kennzahlen (Reichmann 2003).

In beiden Veröffentlichungen werden FHB unterschiedlicher Größe und Struktur miteinander verglichen, ohne deren jeweilige Funktionsbestimmungen ausreichend zu berücksichtigen. Daraus ergeben sich erhebliche methodische und systematische Defizite, die insbesondere bei Reichmann deutlich zu Tage treten. So ist es methodisch nicht sinnvoll, dass man – wie Reichmann – kleinere, konfessionell gebundene Hochschulen (z.T. mit 200 Studenten) mit größeren



Manfred Walter

transparente  
Steuerungsinstrumente  
zur Leistungsmessung

staatlichen FHB mit bis zu 8.000 Studenten vergleicht, ohne weitere Differenzierungen vorzunehmen. Auch Reichmann scheint sich in seinem Resümee dieses methodischen Defizits bewusst zu sein, wenn er sich zum Schluss die Frage stellt, »... ob es sich bei diesen 30 FHB infolge der unterschiedlichen Größe und Rahmenbedingungen tatsächlich uneingeschränkt um vergleichbare Einrichtungen handelt?« (Reichmann S. 154). Dennoch zeigt diese Einsicht keine substantiellen Auswirkungen auf die systematische Aufbereitung seines Datenmaterials. Auch die Aufnahme von verwaltung-internen Fachhochschulen (FH) in die Untersuchung zeugt von einem mangelnden Verständnis der deutschen Fachhochschullandschaft. Denn schon der Wissenschaftsrat hatte 1996 in einer eingehenden Prüfung dieser FH festgestellt, dass hier die qualitativen Kriterien eines Fachhochschulstudiums in weiten Teilen nicht erfüllt werden (vgl. Wissenschaftsrat 1996, S. 40).<sup>1</sup>

Die nachfolgenden Ausführungen sind insbesondere durch den Beitrag von Reichmann und seine fehlende methodische Klarheit kritisch motiviert worden. Sie sollen gerade das strukturelle Verständnis für die FHB und ihre unterschiedlichen Rahmenbedingungen verbessern und zum Aufbau von relativ konsistenten Vergleichsgruppen beitragen. Damit verbindet sich die These, dass sich die Entwicklung von angemessenen Leistungsvergleichen innerhalb der FHB nicht von den strukturellen Entwicklungen und den Funktionsbestimmungen der sie tragenden Institutionen entkoppeln lässt (Walter 1998, Wang S. 100f., Mittler 1976, Poll 1992).

### DIE FORM DER FHB – ZUR ENTWICKLUNG DER FHB UND IHRER STRUKTUREN

Bis zum heutigen Tag bewegen sich die hochschulpolitischen Kontroversen über den Bildungsauftrag der FH zwischen den Zielvorgaben Wissenschaftlichkeit, Anwendungsbezug und Praxisnähe. Von entscheidender Bedeutung ist in diesem Zusammenhang, dass sich der Ausbau der FH und ihrer Bibliotheken bis Anfang der 90er Jahre unter sehr unterschiedlichen Voraussetzungen vollzog. Ohne hier im Detail auf die bildungspolitischen Rahmenbedingungen eingehen zu können, sollen die wichtigsten Grundlinien für die Entwicklung der FHB herausgearbeitet werden,<sup>2</sup> damit das – bis auf den heutigen Tag – verschwommene Bild (vgl. Benz 1985) eines neuen Bibliothekstyps mit mehr Inhalt gefüllt werden kann.

Den Hintergrund für die Gründung der FH bilden die stark voneinander abweichenden bildungspolitischen Zielsetzungen der Länder beim Aufbau von Gesamthochschulen Ende der sechziger Jahre, die von An-

beginn zu völlig unterschiedlichen organisatorischen Lösungen führten. Exemplarisch lassen sich diese unterschiedlichen Entwicklungsmuster an den Bundesländern Baden-Württemberg (BaWü) auf der einen und Nordrhein-Westfalen (NRW) auf der anderen Seite festmachen. Die organisatorische Leitidee des Wissenschaftsrates war es zu jener Zeit, die neu gegründeten FH kurzfristig den Gesamthochschulen zuzuordnen. Während es Baden-Württemberg vermied, sich organisatorisch auf große Gesamthochschulbereiche festzulegen, setzte Nordrhein-Westfalen konsequent die politischen Zielvorgaben zu integrierten Gesamthochschulen um, wobei die Bildung zusammengefasster größerer Einheiten bei der Gründung von Fachhochschulen bevorzugt wurde. Es erfolgte eine regionale organisatorische Verschmelzung der Vorgängereinrichtungen nach Standorten, unabhängig von den jeweiligen Fachrichtungen.<sup>3</sup> Dementsprechend wurden in NRW die Hochschulbibliotheken von vornherein auf die Integration in Gesamthochschulbibliotheken hin konzipiert (vgl. Plassmann 1974, S. 62–72). Dagegen wurde in BaWü das Prinzip der 1:1 Transformation verfolgt, nachdem die bestehenden kleineren Vorgängereinrichtungen jeweils zu FH aufgewertet wurden. Aufgrund dieser unterschiedlichen Konzepte entstanden in BaWü relativ kleine Einheiten mit deutlich weniger als 2.000 oder gar 1.000 Studenten.

Demgegenüber haben sich in NRW Fachhochschulen gebildet, die schon in den siebziger Jahren Größenordnungen von jeweils mehr als 3.000 bis über 10.000 Studenten erreichten (Scheider). Trotz der einschichtigen Organisationsstruktur der Bibliotheken waren die FHB in NRW aufgrund der regionalen Verteilung ihrer Standorte stärker mit Managementproblemen zur Steuerung ihrer dezentralen Organisationsstruktur konfrontiert (Dewald 1977, Walter 1982). Diese unterschiedlichen bildungspolitischen Strukturmuster wirkten auch auf der Seite der Bibliotheksentwicklungspläne in beiden Ländern deutlich fort.<sup>4</sup> »Während in BaWü der Bedarf je Hochschule mit zweieinhalb bis sechs Stellen zuzüglich der Lehrdeputatsermäßigung für den leitenden Hochschullehrer festgelegt wurde, berechnete die Arbeitsgruppe in NRW einen generellen Bedarf von 20 Stellen (2 hD, 7 gD, 10 mD, 1 Verwaltungskraft). Die Stellen im höheren Dienst waren in BaWü erst bei einer Studentenzahl von 2.000 Studierenden vorgesehen« (vgl. Walter 1999, S. 68). Im Gegensatz zu NRW bleiben die FHB in BaWü mit ihren geringen Beständen und einer kleinen Zahl der Mitarbeiter ein eher unscheinbarer Bestandteil der Hochschule. »Hier hat sich, größtmäßig betrachtet, ein Bibliothekstyp entwickelt, der den Institutsbibliotheken ... in manchem vergleichbar ist« (Dewald S. 302).

Diese strukturellen Unterschiede der Hochschulbibliotheken sind bis heute durchgehend erkennbar und haben die heutigen strategischen Entwicklungsmöglichkeiten der FHB weitgehend geprägt.<sup>5</sup> Zu denken wäre in diesem Zusammenhang u.a. an die Veränderungen im wissenschaftlichen Informationsprozess und an die Neupositionierung der FHB unter den veränderten Bedingungen der Hochschulautonomie, ebenso wie an die Anforderungen an ein Qualitätsmanagement zielgruppenspezifischer Dienstleistungsangebote und an die veränderten Qualifikationsanforderungen des Personals (vgl. Oßwald 2000, Dewald 2000, Dewald 1998).

Ganz anders stellte sich hingegen die Situation Anfang der neunziger Jahre dar. Aus der Notwendigkeit heraus, nach der Wiedervereinigung Deutschlands ein neues Bildungssystem aufzubauen, entstanden zunächst durch die Empfehlungen des Wissenschaftsrates 21 FH in den neuen und 13 FH in den alten Bundesländern, die sich z.T. aus den Ausgleichsmaßnahmen des Bonn-Berlin-Gesetzes ergaben (vgl. auch Kempf/Schneider). In den neuen Bundesländern griff man in vielen Fällen auf die vorhandenen Ressourcen der wissenschaftlichen Einrichtungen der DDR zurück, die größtenteils dem tertiären Bildungsbereich angehörten. Ähnlich wie in NRW wurden hauptsächlich mehrere Vorgängereinrichtungen regional zu einer FH zusammengefasst und die Leitungspositionen der FHB überwiegend mit Stellen des hD besetzt (Walter 1997, vgl. Deutsche Bibliotheksstatistik (DBS), zu Sachsen Leistner 1993). Dieser »Start aus der Stärke« der Vorgängereinrichtungen heraus ist der entscheidende Unterschied zur Gründungsphase der FH und ihrer Bibliotheken in den siebziger Jahren (Walter 1997).

Aus diesen Überlegungen lassen sich in einem ersten Schritt folgende Strukturvarianten innerhalb der FHB unterscheiden. Auf der einen Seite haben wir es mit relativ einfachen Bibliothekssystemen mit einer geringen Personalausstattung und einem sehr eingeschränkten Sammelauftrag zu tun, der sich aus den begrenzten Studienmöglichkeiten ergibt (Beispiel BaWü oder auch Rheinland Pfalz). Auf der anderen Seite verzeichnen wir größere Einheiten mit einem differenzierten Lehrangebot, einer dementsprechend komplexen Bibliotheksstruktur sowie mit einer verhältnismäßig guten Personalausstattung. Die Führungspositionen werden überwiegend mit Stellen im hD besetzt (NRW, z.T. Bayern, neue Bundesländer und Berlin). Dazwischen liegen FHB, die eher einer mittleren Kategorie zuzuordnen sind.

Im Sinne dieser Überlegungen haben wir es also im Folgenden nicht nur mit einer Form der FHB, sondern mit Formen der FHB zu tun, die aufgrund ihrer Zuord-

nung zu einer speziellen Hochschulart über eine »besondere Akzentsetzung« (WR 1982 S.11) verfügen.

## LEISTUNGSMESSUNG AN FHB – EIN STRUKTURIERTER ANSATZ

Über die Frage der Anwendung von Indikatoren zur Leistungsmessung besteht in der Fachöffentlichkeit weitgehend Einigkeit, wie die aktuellen Entwicklungen für den Aufbau eines Bibliotheksindexes (BIX) für wissenschaftliche Bibliotheken zeigen (Poll, te Boekhorst 1998). Neu dagegen erscheinen jedoch die Überlegungen, die Zusammenhänge zwischen Hochschulplanung und Bibliotheksentwicklung zu berücksichtigen. Hierdurch eröffnen sich, auch innerhalb einzelner Bibliothekstypen, konsistente Vergleichsmöglichkeiten, die sich insbesondere über Größenkategorien (Studentenzahlen) operationalisieren lassen (BIX 2003). Es gibt eben nicht *die* Universitäts- oder Fachhochschulbibliothek, sondern vielfältige Formen, die sich durchaus anhand von quantitativen Messgrößen konsistent zusammenfassen lassen. So könnten für die FHB, auf der Grundlage der dargestellten Überlegungen und unter Berücksichtigung von Studentenzahlen, vier Größenkategorien gebildet werden:

### 1. FHB an Hochschulen mit über 8.000 Studierenden

Laut DBS 2001<sup>6</sup> sind in dieser Kategorie u.a. die »Spitzenreiter« der deutschen FHB im Hinblick auf die Studentenzahlen und die Personalausstattung verzeichnet: FH Köln, Hamburg, München, Münster, Dortmund, Frankfurt/Main, Niederrhein (Mönchengladbach), Düsseldorf und FHTW Berlin

### 2. FHB an Hochschulen mit 5.000–8.000 Studierenden

Laut DBS 2001 15 FHB

### 3. FHB an Hochschulen mit 2.000–5.000 Studierenden

Laut DBS 2001 24 FHB

### 4. FHB an Hochschulen unter 2.000 Studierenden

Laut DBS 2001 16 FHB.

**Zusammenhang zwischen Hochschulplanung und Bibliotheksentwicklung**

**vier Größenkategorien für FHB**

Insbesondere die 4. Kategorie eröffnet zusätzlich die Möglichkeit, eine verbesserte Vergleichbarkeit innerhalb der kleineren FHB zu erreichen. Die vorgeschlagenen Größenkategorien bieten weiterhin den Vorteil, nicht nur die Vergleichsmöglichkeiten innerhalb eines Bibliothekstyps zu verbessern, sondern darüber hinaus auch die verschiedenen Bibliothekstypen an den Hochschulen (Universitätsbibliotheken, FHB, Bibliotheken der Kunst- und Musikhochschulen) untereinander zu vergleichen (vgl. Bibliotheksplan '93). So finden sich beispielsweise in der Größenkategorie 3

(2.000–5.000 Studierende) 13 Universitätsbibliotheken, in der Kategorie 2 (5.000–8.000 Studierende) sieben Universitätsbibliotheken und in der Kategorie 1 (8.000–13.000 Studierende) noch acht Universitätsbibliotheken für einen Inter-Bibliotheksvergleich.

### EINIGE BEISPIELE

Im Rahmen dieser Übersicht war es nicht möglich, eigene umfängliche empirische Untersuchungen anzustellen. Zum einen sind die Daten, die man der DBS entnehmen kann, nicht ohne aufwendige Prüfung zu verwenden und zum anderen sind aufgrund der ungeklärten Situation der DBS erhebliche Lücken entstanden, die nicht ohne weiteres ergänzt werden konnten. Aus pragmatischen Gründen ist daher das vorhandene Material von Reichmann zugrunde gelegt worden. Zunächst sind die durchschnittlichen Rangplätze – getrennt nach den einfachen und zusammengesetzten Kennzahlen – für die ersten zehn platzierten FHB berechnet worden (Tab. 1 und 2), um den Zusammenhang von Größenverhältnissen und Rangplatz in beiden Kennzahlbereichen zu verdeutlichen. Tabelle 3 veranschaulicht diesen Zusammenhang anhand der Mittelwerte aller Kennzahlen. Anhand der ausgewählten Indikatoren wurden die vorhandenen Daten auf die entsprechenden Größenklassen verteilt und anhand ihrer jeweiligen Rangplätze in den einzelnen Rankings untersucht. Dabei bleibt die Analyse aufgrund der besseren Vergleichbarkeit auf die 25 staatlichen FHB beschränkt, die Reichmann nach einfachen (Personalbestand, Buchbestand, Öffnungszeiten, Zeitschriftenbestand, Buchzuwachs, Ausleihen) und zusammengesetzten Indikatoren (Buchbestand pro Student, Erneuerungsquote, Fläche pro Student, Studenten pro PC-Arbeitsplatz, Entleihungen pro VZÄ [Vollzeitäquivalent], Buchbestand pro VZÄ, Studenten pro VZÄ, Ausleihen pro Student, Umschlag) untersucht hat:

#### Kategorie 1 Über 8.000 Studierende

FHB Düsseldorf, München, Niederrhein (Mönchengladbach).

#### Kategorie 2 5.000–8.000 Studierende

FHB Aachen, Braunschweig / Wolfenbüttel, Hannover, Nürnberg, Oldenburg / Ostfriesland / Wilhelmshaven (OOW), Osnabrück, Wiesbaden, Würzburg / Schweinfurt.

#### Kategorie 3 2.000–5.000 Studierende

FHB Fulda, Furtwangen, Heilbronn, Konstanz, Merseburg, Nordostniedersachsen, Regensburg, Ulm.

#### Kategorie 4 Unter 2.000 Studierende

FHB Esslingen (Soziales), Harz, Offenburg, Rhein-Sieg. Reichmann weist dabei zu Recht darauf hin, dass einfache Kennzahlen »nur eingeschränkt für Biblio-

### Durchschnittliche Rangplätze: Einfache Kennzahlen

	Gruppe	Rang
FHB Nordostnieders.	3	1
FHB OOW	2	1
FHB Aachen	2	1
FHB Merseburg	3	4
FHB Wiesbaden	2	5
FHB München	1	6
FHB Hannover	2	7
FHB Osnabrück	2	7
FHB Niederrhein	1	7
FHB Düsseldorf	1	7

Tabelle 1

### Durchschnittliche Rangplätze: Zusammengesetzte Kennzahlen

	Gruppe	Rang
FHB Heilbronn	3	1
FHB Merseburg	3	2
FHS Esslingen	3	3
FHB Fulda	3	4
FHB Konstanz	3	5
FHB Nordostnieders.	3	6
FHB Hannover	2	7
FHB Wiesbaden	2	8
FHB Osnabrück	2	9
FHB Harz	4	9

Tabelle 2

### Durchschnittliche Rangplätze: Rangplätze insgesamt Mittelwerte

	Gruppe	Rang
FHB Merseburg	3	1
FHB Nordostnieders.	3	1
FHB Wiesbaden	2	3
FHB OOW	2	3
FHB Fulda	3	5
FHB Hannover	2	5
FHB Heilbronn	3	7
FHB Osnabrück	2	7
FHB Aachen	2	9
FHB Konstanz	3	10

Tabelle 3

theksvergleiche herangezogen werden, da sie in erster Linie von der jeweiligen Größe der FHB abhängen» (S.141). Eine Berechnung der durchschnittlichen Verteilung der Rangplätze in diesem Bereich zeigt den Zusammenhang der Größenverhältnisse deutlich, auch wenn der Spitzenplatz hier von der FHB Nordostniedersachsen aus der Kategorie 3 belegt wird (Tab.1). Dass aber – entgegen Reichmanns Aussagen (S.142) – nicht nur die einfachen Kennzahlen großenabhängige Ergebnisse erzeugen, zeigt die Verteilung der Rangplätze bei den zusammengesetzten Kennzahlen (Tab.2). Hier nehmen überwiegend die kleineren FHB aus den Kategorien 3 und 4 die ersten zehn Rangplätze ein. Die drei großen Bibliotheken der Kategorie 1 stehen auf den drei letzten Plätzen (sic). Der Mittelwert aus beiden Kennzahnbereichen verdeutlicht diesen Zusammenhang ebenfalls. Hiernach werden die Spitzenplätze jeweils zur Hälfte aus den Kategorien 2 und 3 belegt (Tab.3).

Bereits an dieser Stelle wird deutlich, dass im Hinblick auf die Vergleichbarkeit der FHB insgesamt die Größenverhältnisse durch eine Gewichtung der einzelnen Kennzahlen – entsprechend der jeweiligen Bib-

liothecksziele – relativiert werden können, sodass sich die Frage, ob größere oder kleinere Bibliotheken besser abschneiden, nicht mehr so leicht beantworten lässt (vgl. BIX 2003).

Wie sich diese Entwicklung der Rankings in den einzelnen Größenkategorien darstellt, zeigen die Tabelle 4 und 5. Signifikante Unterschiede sind innerhalb der großen FHB beim Buchbestand pro Student, beim Betreuungsverhältnis, bei der Erneuerungsquote und bei den Öffnungszeiten zu erkennen. In diesen Bereichen gibt es offensichtlich vergleichsweise starke Defizite in der FHB München. In der zweiten Kategorie ist besonders auffällig, dass sich die FHB Braunschweig/Wolfenbüttel bei der Erneuerungsquote deutlich positiv absetzt. Die ersten fünf platzierten FHB in der 3. Kategorie zeichnen sich durch eine große Homogenität bei den Studentenzahlen und den Erwerbungsausgaben aus. Auffällig sind die Probleme im Betreuungsverhältnis und bei den Öffnungszeiten in Konstanz und Mannheim, die aber durch eine relativ geringe Personalausstattung (4 bzw. 5,5 Stellen) erklärt werden können. Bei den kleinsten FHB in der letzten Kategorie ist eine deutliche Zweiteilung bei der

**größenabhängige Ergebnisse nicht nur bei einfachen Kennzahlen**

Tabelle 4

Ranking der FHB nach Größenkategorien												
über 8.000 Stud.			5.000–8.000 Stud.									
			FHB Würzburg/Schweinf. (6)					FHB Wiesbaden (8)				
Ressourcen			FHB Niederrhein (2)	FHB München (2)	FHB Osnabrück (2)	FHB OOW (5)	FHB Hannover (1)	FHB Nürnberg (7)	FHB Braun/Wolfen (3)	FHB Aachen (3)	FHB Düsseldorf (1)	FHB Würzburg/Schweinf. (6)
Buchbestand pro Student	23	24	17	18	18	9	12	7	13	10	17	FHB Wiesbaden (8)
<b>Gruppenranking</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	FHB Osnabrück (2)
Student pro VZÄ	10	23	11	5	16	19	19	9	22	14	12	FHB OOW (5)
<b>Gruppenranking</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>8</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	FHB Hannover (1)
Erneuerungsquote	11	13	27	18	9	25	24	29	19	23	21	FHB Nürnberg (7)
<b>Gruppenranking</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>7</b>	<b>6</b>	<b>8</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	FHB Braun/Wolfen (3)
Öffnungszeiten	10	24	3	16	24	12	22	12	5	18	15	FHB Aachen (3)
<b>Gruppenranking</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>8</b>	<b>2</b>	<b>7</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	FHB Düsseldorf (1)
<b>Nutzung</b>												
Ausleihen pro Student	21	21	24	18	10	6	19	17	12	10	21	FHB Würzburg/Schweinf. (6)
<b>Gruppenranking</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>8</b>	FHB Wiesbaden (8)
Ausleihen pro VZÄ	22	16	24	20	7	4	13	17	6	9	21	FHB Osnabrück (2)
<b>Gruppenranking</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>7</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>8</b>	FHB OOW (5)

Erneuerungsquote zu erkennen, trotz ähnlicher Größenverhältnisse. Die schlechte Platzierung von Offenburg und Esslingen resultiert aus den hohen Büchergrundbestandsmitteln, die den neu gegründeten FH Rhein-Sieg und Harz zur Verfügung stehen. Auffällig ist in dieser Gruppe auch der schlechte Rangplatz der FHB Harz bei den Öffnungszeiten, trotz einer verhältnismäßig guten Personalausstattung und zwei zu betreuenden Standorten. Ein Grund könnte vielleicht in der überproportionalen Bindung von personellen Ressourcen im Erwerbungsbereich liegen, weil diese FH noch über sehr hohe Büchergrundbestandsmittel verfügt.<sup>7</sup>

## SCHLUSS

Schon anhand dieser kurzen Interpretation wird deutlich, welches Potenzial eine differenzierte Leistungsmessung eröffnet, wenn man sie auf ähnlich strukturierte Bibliotheken bezieht. Trotz der starken Heterogenität innerhalb der FHB – und dies gilt ja nicht nur für diesen Bibliothekstyp –, ist das übergeordnete Ziel, einen flächendeckenden Leistungsvergleich herzustellen. Der Weg dorthin kann allerdings nur über eine Differenzierung innerhalb der einzelnen Bibliothekstypen und eine angemessene Gewichtung der Indikatoren

im Vergleich der unterschiedlichen Größenklassen erfolgen, sofern Einigkeit über die Bibliotheksziele und die angestrebte Auftragserfüllung besteht. Schon auf der Ebene der Ranking-Vergleiche sind für die FHB in ihren jeweiligen Größenkategorien die Stärken und Schwächen im Dienstleistungsangebot zu erkennen. Hieraus können sich neue strategische Möglichkeiten für die Kundenorientierung und ihre zielgruppenadäquaten Leistungsangebote ergeben. Die relativ einfachen Gruppenbildungen zeigen bereits auf dieser Ebene, welche Erkenntnis- und Vergleichsmöglichkeiten Reichmann in seinem Beitrag vergeben hat. Darüber hinaus ist erkennbar, dass Leistungsvergleiche nicht mehr nur an politischen Landesgrenzen stehen bleiben dürfen, wenn sich die entsprechenden Vergleichsinstitutionen nur in anderen Bundesländern finden lassen. Wenn man so will, ergeben sich aus der dargestellten heterogenen Bibliotheksstruktur neue Chancen der Fremd- und Selbstbeobachtung (in diesem Fall Leistungsmessung), für die in diesem Aufsatz ein möglicher Lösungsweg angeboten wird. Der Rest ist Risiko.

Tabelle 5

Ranking der FHB nach Größenkategorien														
Ressourcen	2.000–5.000 Stud.							unter 2.000 Stud.						
	FHB Ulm (7)	FHB Regensburg (8)	FHB Nordostnieders. (1)	FHB Merseburg (2)	FHTG Mannheim (6)	FHB Konstanz (3)	FHB Furtwangen (10)	FHB Heilbronn (8)	FHB Esslingen (2)	FHB Offenburg (3)	FHB Harz (4)	FHB Rhein-Sieg (1)		
Buchbestand pro Student	22	3	22	8	11	18	1	5	14	15	1	6	4	18
<b>Gruppenranking</b>	<b>9</b>	<b>2</b>	<b>9</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>8</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>4</b>
Student pro VZÄ	25	7	15	17	24	21	2	3	13	17	5	8	4	1
<b>Gruppenranking</b>	<b>10</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>9</b>	<b>8</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
Erneuerungsquote	16	27	30	14	7	6	5	8	11	16	25	2	20	1
<b>Gruppenranking</b>	<b>7</b>	<b>9</b>	<b>20</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>7</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>1</b>
Öffnungszeiten	5	5	4	16	24	20	5	2	10	20	5	27	18	14
<b>Gruppenranking</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>7</b>	<b>10</b>	<b>8</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>8</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>
<b>Nutzung</b>														
Ausleihen pro Student	15	5	20	2	4	9	3	1	24	13	8	14	15	7
<b>Gruppenranking</b>	<b>8</b>	<b>5</b>	<b>9</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>10</b>	<b>7</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>1</b>
Ausleihen pro VZÄ	2	11	18	3	1	5	12	10	23	8	14	15	19	25
<b>Gruppenranking</b>	<b>2</b>	<b>7</b>	<b>9</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>8</b>	<b>6</b>	<b>10</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>

<sup>1</sup> Eine wichtige Ausnahme ist die FHVR-Berlin, die diese qualitativen Kriterien durch gemischte Studiengänge mit verwaltungsexternen Studierenden erfüllt.

<sup>2</sup> Zum bildungspolitischen Hintergrund vgl. Walter 1997, 1998, 1999.

<sup>3</sup> In Berlin, Niedersachsen, Schleswig-Holstein und z.T. auch Bayern entstanden nur einige wenige größere Einheiten nach diesem Muster (vgl. Gutachten 1974 S. 77f.).

<sup>4</sup> In beiden Ländern wurden für die Planung und den Ausbau der FHB ministerielle Arbeitsgruppen eingesetzt (vgl. Walter 1997, Empfehlungen 1972, Arbeitsgruppe 1975).

<sup>5</sup> Diese Stellenstruktur ist bis heute in BaWü erkennbar: Lt. DBS 2001 gibt es in BaWü an den FHB immer noch einen Stellenkegel von 2–6 Stellen. Nur die FH Karlsruhe und Reutlingen bilden hier eine Ausnahme. Aufgrund der Integration von PH und FH in beiden Städten gibt es je eine Stelle im Hd und 17 bzw. 12 Stellen insgesamt. Aufschlussreich ist in diesem Zusammenhang auch, dass die hessischen und die beiden großen bayrischen FHB keine Stellen des höheren Bibliotheksdienstes ausweisen. In NRW gibt es jeweils eine Stelle, für die FHB Emden und die FH Rheinland-Pfalz ebenfalls (vgl. Dewald 1988 S. 302).

<sup>6</sup> Von 102 in der DBS 2001 verzeichneten staatlichen FHB konnten für 37 FHB keine Werte für die Studentenzahlen ermittelt werden.

<sup>7</sup> Reichmann weist insgesamt 6 VZÄ aus (S. 144). Die DBS 2001 verzeichnet hingegen insgesamt 8 Personalstellen.

## LITERATUR

### Arbeitsgruppe Bibliotheksplan Baden-Württemberg.

Gesamtplan für das wissenschaftliche Bibliothekswesen. Bd. 2 Hochschulen, ADV-Einsatz, Kooperation. München 1975, S. 115–196

**Benz, Christian:** Rezension: Gesine Schneider: Die Fachhochschulbibliotheken. Ergebnisse einer Umfrage mit einem Verzeichnis der Anschriften. München u.a. 1984. In: ABI-Technik 5, 1985, 2, S. 182

**Bibliotheksplan '93.** Strukturen – Aufgaben – Positionen. Hrsg. von der Bundesvereinigung Deutscher Bibliotheksverbände. Berlin/Göttingen 1994

**BIX 2003.** Der Bibliotheksindex

**DBS 2001:** Deutsche Bibliotheksstatistik 2001.

[www.bibliotheksstatistik.de/](http://www.bibliotheksstatistik.de/)

**Dewald, Hans:** Neue Kernkompetenzen für Hochschulbibliotheken. In: ProLibris 3/98, S. 168–179

**Dewald, Hans:** Organisations- und Führungsprobleme dezentral aufgebauter Fachhochschulbibliotheken. In: mb NRW N.F. 27 (1977) 3, S. 262–270

**Dewald, Hans:** Zum Bestandsaufbau von Fachhochschulbibliotheken. In: ZfBB 35 (1988) 4, S. 298–324

**Dewald, Hans; Hotz, Margarete:** Strategiekonzept einer Fachhochschulbibliothek für das kommende Jahrzehnt. In: ABI-Technik 20, 2000, 3, S. 261ff.

**Ehrhardt, Armin; Spary, Christiane:** Hochschul- und Kreisbibliothek Bonn-Rhein-Sieg – eine unmögliche Konstruktion? In: Pro Libris 2/2000, S. 77–81

**Empfehlungen** für das Bibliothekswesen an den Fachhochschulen des Landes Nordrhein-Westfalen. Hrsg. von der Arbeitsgruppe Fachhochschulbibliotheken beim Minister für Wissenschaft und Forschung des Landes Nordrhein-Westfalen. Düsseldorf 1972

**Greubel, Roland:** Leistungsmessung in Fachhochschulbibliotheken. In: BFB 29 (2001) 3, S. 240–247

**Gutachten** und Materialien zur Fachhochschule. Mit Beiträgen von Dietrich Goldschmidt u.a. Stuttgart

1974. (Deutscher Bildungsrat: Gutachten und Studien der Bildungskommission 10)

**Kempf, Klaus; Schneider, Doris:** Der Aufbau der neuen bayerischen Fachhochschulbibliotheken – eine Erfolgsgeschichte. In: BFB 27 (1999) 1, S. 50–73

**Leistner, Steffi:** Fachhochschulbibliotheken als Partner für die angewandte Forschung. In: Bibliotheksdienst 29 (1995) 7, S. 1107–1110

**Leistner, Steffi:** Sachsens Fachhochschulbibliotheken – Rückblick und Bestandsaufnahme. In: Bibliotheksdienst 27 (1993) 11, S. 1673–1680

**Mittler, Elmar:** Bibliotheksplanung. In: Theorie und Praxis des modernen Bibliothekswesens. Hrsg. von Wolfgang Kehr, Karl Wilhelm Neubauer u. Joachim Stolzenburg. Bd. 1. Gesellschaftliche Aspekte. München 1976, S. 88f.

**Oßwald, Achim:** Zentrale Aufgabenstellungen der Fachhochschulbibliotheken heute: Eine Analyse vor dem Hintergrund der nordrhein-westfälischen Situation. In: Pro Libris 4/2000, S. 248–252

**Plassmann, Engelbert:** Fachhochschulbibliotheken im Gesamthochschulbereich. Aktuelle Fragen zu ihrer Integration. In: Bibliothekarische Kooperation. Aspekte und Möglichkeiten. Vorträge gehalten auf dem Bibliothekskongress 1973 v. 12.–16. Juni in Hamburg. ZfBB-Sonderheft 18, S. 62–72

**Poll, Roswitha:** Leistungsmessung in wissenschaftlichen Bibliotheken. In: ZfBB 39 (1992) 2, S. 95–109

**Poll, Roswitha; te Boekhorst, Peter:** Leistungsmessung in wissenschaftlichen Hochschulen. Internationale Richtlinien. München 1998

**Reichmann, Gerhard:** Fachhochschulbibliotheken im Vergleich. In: ZfBB 50 (2003) 3, S. 141–155

**Scheider, Gesine:** Die Fachhochschulbibliotheken. München u.a. 1984

**Walter, Johannes:** Bibliotheken kleiner, dezentral gelegener Fachhochschulen in Bayern. In: BFB 10 (1982) 1, S. 68–69

**Walter, Manfred:** Staatliche Fachhochschulen. Bestandsaufnahme 1971–1981–1991 und ihre Perspektiven. In: »Nur was sich ändert bleibt«. 88. Dt. Bibliothekartag in Frankfurt/Main 1998. Hrsg. von Sabine Wefers. Frankfurt/Main 1999. ZfBB-Sonderheft 75, S. 64–79

**Walter, Manfred:** Zur Geschichte der Arbeitsgemeinschaft der Fachhochschulbibliotheken in der Sektion 4 des Deutschen Bibliotheksverbandes. In: Bibliothekspolitik in Ost und West. Geschichte und Gegenwart des Deutschen Bibliotheksverbandes. Hrsg. von Georg Ruppelt. Frankfurt am Main 1998. ZfBB-Sonderheft 72, S. 178–186

**Walter, Manfred:** Zur Situation der Fachhochschulbibliotheken in den neuen Bundesländern der Bundesrepublik Deutschland nach der Wiedervereinigung. In:

Mitteilungen der Vereinigung Österreichischer Bibliothekarinnen & Bibliothekare 50 (1997) 1, S. 89–113

**Wang, Weiguo:** Bibliotheken als soziales System. Köln 1988

**Wissenschaftsrat:** Empfehlungen zu Aufgaben und Stellung der Fachhochschulen. Herausgegeben vom Wissenschaftsrat. Köln 1982

**Wissenschaftsrat:** Empfehlungen zur weiteren Entwicklung der verwaltungsinternen Fachhochschulen. Drs.2541/96. Cottbus 1996

#### DER VERFASSER

**Wiss.Dok/Dipl.Pol Manfred Walter** ist Leiter der Hochschulbibliothek der FHTW-Berlin, Treskowallee 8, 10313 Berlin  
M.Walter@fhtw-berlin.de

### KLOSTERMANN SEMINAR

FRIEDRICH-WILHELM  
v. HERRMANN

#### Subjekt und Dasein

Grundbegriffe von „Sein und Zeit“

3., erweiterte Auflage 2004  
VIII, 232 Seiten. Kt € 19.-  
Klostermann Seminar Band 2  
ISBN 3-465-03283-7

DOMINIK PERLER

#### Theorien der Intentionalität im Mittelalter

2., durchgesehene Auflage 2004  
XVI, 436 Seiten. Kt € 32.-  
Klostermann Seminar Band 3  
ISBN 3-465-03289-6

ARNOLD GEHLEN

#### Urmensch und Spätkultur

Philosophische Ergebnisse und Aussagen

6., erweiterte Auflage 2004  
Etwa 336 Seiten. Kt € 21.-  
Klostermann Seminar Band 4  
ISBN 3-465-03305-1

ARNOLD GEHLEN

#### Moral und Hypermoral

Eine pluralistische Ethik  
6., erweiterte Auflage 2004  
Etwa 208 Seiten. Kt € 19.-  
Klostermann Seminar Band 5  
ISBN 3-465-03303-5



VITTORIO KLOSTERMANN  
FRANKFURT AM MAIN