

Universitätsbibliotheken im Hochschulreformprozess – das Beispiel der Stiftungsuniversität Göttingen

Der gegenwärtige Hochschulreformprozess zielt auf die Neujustierung des Verhältnisses von Staat und Universität. Der Staat zieht sich schrittweise aus der Detailsteuerung der Hochschulen zurück und beschränkt sich auf die Durchsetzung der strategischen Hochschulentwicklungsplanung. Zielvereinbarungen, leistungsbezogene Budgetierung und indikatorengestützte Wirkungskontrollen bilden die neuen Instrumente einer ergebnisorientierten Steuerung, die auch den Hochschulbibliotheken ein hohes Maß an finanz- und personalwirtschaftlicher Autonomie bringen. Ein radikales und viel diskutiertes Modell zur Entstaatlichung der Hochschulen stellt die im Niedersächsischen Hochschulgesetz vorgesehene Option von Hochschulen in der Trägerschaft von rechtsfähigen Stiftungen des öffentlichen Rechts dar. Am Beispiel der Niedersächsischen Staats- und Universitätsbibliothek als Einrichtung der Stiftungsuniversität Göttingen werden die Chancen und Gefahren des aktuellen Hochschulreformprozesses für Bibliotheken dargestellt.

The current process of university reform in Germany aims at a complete restructuring of the relations between government and universities. The government is retreating step-by-step from the previously detailed management of the universities and reducing its activities to the realization of strategic goals in higher education. Target agreements, performance-related budgeting and indicator-oriented impact control are the new instruments of a result-oriented steering system which will lead, moreover, to university libraries having considerable autonomy in the management of financial and human resources. One radical and much disputed approach to the new hands-off policy can be found in the new Higher Education Law for the State of Lower Saxony, which gives universities the option to organize themselves as legally autonomous foundations. Taking the State and University Library at Göttingen as an example, this article discusses the risks and opportunities facing university libraries in conjunction with the current reform process.

ENTSTAATLICHUNG DER HOCHSCHULEN

Der Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft hat 2002 unter dem Titel »Qualität durch Wettbewerb und Autonomie« einen Vergleich der Hochschulgesetze der Länder vorgelegt, in dem der Regelungsrahmen der einzelnen Gesetze mit Blick auf das Leitbild einer wettbewerbsfähigen, eigenverantwortlich und ergebnisorientiert handelnden Hochschule beurteilt wird.¹ Die Analysen des Positionspapiers des Stifterverbandes zeigen, dass die unterschiedlich weit reichenden Reformmodelle der Hochschulgesetzgebung in einem übereinstimmen: der Schlüssel zu mehr Autonomie, Wettbewerbsorientierung und Kosteneffizienz im Hochschulbereich liegt in der Zusammenführung von Aufgaben- und Ressourcenverantwortung der wissenschaftlichen Leistungserstellung. Nur dann, wenn die Entscheidungshoheit über die Verwendung finanzieller Mittel, die Bewirtschaftung des Personals und die Disposition über Grundstücke, Gebäude und Ausstattung aus den Regelungsmechanismen staatlicher

Fachaufsicht gelöst und den Instanzen, die die Kompetenz in Forschung und Lehre besitzen – also Präsidien/Rektoraten und Fakultäten/Instituten – überantwortet wird, ist ein sachgerechter, der wissenschaftlichen Exzellenz dienender Ressourceneinsatz gewährleistet. Dieser Grundtenor der Landeshochschulgesetze bedeutet konkret den weitgehenden Verzicht des Staates auf die Detailsteuerung der Hochschulen durch eine Vielzahl von Vorschriften und Erlassen zugunsten einer »Steuerung auf Abstand«, die sich auf die Durchsetzung der »großen Linien« der Landeshochschulplanung mittels Zielvereinbarung und leistungsbezogener Finanzzuweisung beschränkt. Der Reformprozess stellt damit im Kern eine sukzessive Entstaatlichung des Hochschulwesens dar: Entscheidungs- und Ergebnisverantwortung werden von der Ministerialbürokratie, deren fach- und rechtsaufsichtliche Steuerungsvollmachten reduziert werden, auf die Präsidien/Rektorate der Hochschulen verlagert, deren finanzwirtschaftliche und rechtliche Kompetenzen erweitert werden.²

Konsens aller derzeit praktizierten Reformmodelle ist, dass das neue Verhältnis Staat–Hochschule auf das Verhältnis zwischen Präsidien/Rektoraten einerseits und Fakultäten/Instituten andererseits übertragen werden soll. Der Machtzuwachs, den die Hochschulleitung durch die Zurücknahme staatlichen Einflusses gewinnt, soll vor allem in Form weitgehender Budgetautonomie an die Fachbereiche und Institute weitergereicht werden, da hier die unmittelbare Leistungserstellung in Forschung und Lehre stattfindet. Dieser hochschulinterne Reformprozess, der gegenwärtig noch primär mit Bezug auf Fakultäten und Institute diskutiert wird, betrifft grundsätzlich auch die zentralen Betriebseinheiten der Hochschulen und damit auch die Bibliotheken. Für sie bedeutet der Reformprozess eine fundamentale Neubestimmung ihres Standortes im universitären Macht- und Entscheidungsgefüge. An die Stelle landeseitiger Lenkungsvorgaben – etwa in Form von bibliotheksbezogenen Einzeltiteln und Titelgruppen – tritt die direkte Steuerung durch die Universitätsleitung, die ihrerseits über das vom Land gewährte Budget weitgehend eigenverantwortlich und unreglementiert verfügen kann.

Das Schicksal der Bibliothek liegt damit ganz wesentlich in der Hand der Universität. Nur wenn die Bibliothek nachweisen kann, dass sie unverzichtbar zur



Klaus Ceynowa

Entscheidungs- und Ergebnisverantwortung an Fachbereiche und Institute weiterreichen

Profilbildung der Hochschule beträgt, dass ihre Leistungen die nationale wie internationale Wettbewerbsfähigkeit der Hochschule steigern, sie also insgesamt einen wesentlichen Beitrag zur »Wertschöpfung« in Forschung und Lehre leistet, wird sie dauerhaft im inneruniversitären Verteilungskampf um Geld, Personal und Raum bestehen können. Gleichzeitig gewinnt die Bibliothek in dem Maße, wie die Universitätsleitung die vom Staat gewährte Autonomie hochschulintern weitergibt, auch die zur eigenen Profilbildung notwendige Entscheidungsmacht. Wenn die Bibliothek über den Einsatz der ihr gewährten Ressourcen autonom disponieren kann, wird sie »strategiefähig«, das heißt sie kann die Prioritäten und Posterioritäten ihres Service-Portfolios selbst bestimmen. Gelingt ihr dies in enger Abstimmung mit der gesamtuniversitären Entwicklungsplanung, kann sie wiederum ihren Beitrag zur Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit der Hochschule nachweisen und einen angemessenen Anteil am universitären Globalbudget ersteiten.

DAS NIEDERSÄCHSISCHE HOCHSCHULGESETZ – STEUERN MIT ZIELVEREINBARUNGEN

Der Steuerungskreislauf aus Leistungsvereinbarung, Finanzzusage und Wirkungskontrolle arbeitet umso effektiver, je mehr der Staat seinen Einfluss auf die Hochschulen zurücknimmt und je mehr die Hochschulleitungen ihrerseits bereit sind, Autonomiegewinne an Fakultäten und zentrale Betriebseinheiten durchzurichten. Im vom Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft vorgenommenen Benchmarking der Landeshochschulgesetze hat das Niedersächsische Hochschulgesetz (NHG) in der so genannten »Best-Law«-Gruppe den Spaltenplatz errungen und zählt damit gemeinsam mit den Gesetzen der Länder Baden-Württemberg, Bremen, Hamburg und Hessen zu den Gesetzen, die gegenwärtig die günstigsten Rahmenbedingungen für Autonomie und Wettbewerbsfähigkeit im Hochschulwesen bieten. Mitentscheidend für die Platzierung des NHG war die gesetzlich vorgesehene Option zum Übergang der Hochschulen in die Trägerschaft von rechtsfähigen Stiftungen des öffentlichen Rechts. Hiermit wird die finanzielle Verselbstständigung der Hochschulen durch Globalbudgets, die aber immer noch Bestandteil des Landeshaushalts sind, überschritten zur rechtlichen Verselbstständigung der Hochschulträgerschaft. Die Universität wandelt sich organisatorisch von einer rechtlich unselbstständigen staatlichen Einrichtung zu einer nicht mehr vom Land, sondern von einer rechtlich selbstständigen Stiftung des öffentlichen Rechts getragenen Institution. Die Universität Göttingen hat

neben einer Reihe weiterer niedersächsischer Hochschulen von der im NHG vorgesehenen Stiftungsträgerschaft Gebrauch gemacht. Die hierdurch erzielten Autonomiegewinne und ihre Auswirkungen auf die Staats- und Universitätsbibliothek Göttingen werden im Folgenden diskutiert.

Sieht man zunächst auf die Regelungen des NHG, die gleichermaßen für staatliche Hochschulen wie für Stiftungshochschulen gelten, so fällt auf, dass bereits im ersten Paragraphen die Verantwortung des Landes für seine Hochschulen explizit hervorgehoben wird: »Die Hochschulen in Trägerschaft des Staates und die Hochschulen in Trägerschaft von rechtsfähigen Stiftungen des öffentlichen Rechts stehen in staatlicher Verantwortung. Diese umfasst die Hochschulentwicklungsplanung des Landes (Landeshochschulplanung) und die Finanzierung der Hochschulen.« (§ 1 Abs. 1 NHG).³ Der Autonomieprozess wird hier als Prozess der Entstaatlichung, nicht aber der Privatisierung der Hochschulen bestimmt. Das Land zieht sich nicht vollständig aus der Gestaltung des Hochschulsystems zurück, sondern betont seine Verantwortung als Unterhaltsträger der Hochschulen, während es zugleich seine Eingriffsabsichten auf die Festlegung grundlegender hochschulplanerischer Eckwerte beschränkt.⁴

Hinsichtlich der Richtlinien zur Bemessung der staatlichen Hochschulfinanzierung heißt es im Gesetz knapp: »Die staatliche Finanzierung der Hochschulen orientiert sich an deren Aufgaben und den von ihnen erbrachten Leistungen. ... Die Kriterien der Finanzierung sind den Hochschulen und dem Landtag offen zu legen.« (§ 1 Abs. 2 NHG). Für die Hochschulen in Stiftungsträgerschaft wird ergänzend ausgeführt: »Die Finanzhilfe wird nach den in der Zielvereinbarung ... festgelegten Entwicklungs- und Leistungszielen bemessen, deren Erreichung nachzuweisen ist. Bei der Fortschreibung der Zielvereinbarung soll die Höhe der Finanzhilfe die Erreichung der Entwicklungs- und Leistungsziele berücksichtigen.« (§ 56 Abs. 3 Sätze 3 und 4 NHG). Das Gesetz sieht also eine Verbindung zwischen der Höhe der Finanzzuweisung und dem Erreichungsgrad vereinbarter Leistungen vor, trifft jedoch keine Aussage zum operativen Verfahren der Verknüpfung von Leistungs- und Budgetniveau. Insbesondere finden sich im NHG keine Vorgaben hinsichtlich einer indikatorengestützten, formelgebundenen Mittelzuweisung, die anhand ausgewählter Kennzahlen – Absolventenzahl, Studiendauer, Drittmittelquote etc. – die Etatbemessung in Form eines hochschulübergreifend einsetzbaren, automatisierten Verteilungsmechanismus gestaltet. Damit bleibt grundsätzlich das Modell einer eher losen Koppelung von hochschulindividuell vereinbarten Zielen mit einer pauschal zugewiesenen

Finanzsumme ebenso denkbar wie Mischmodelle, die neben einem fixem Sockelbetrag ausgewählte Budgetanteile nach formelgebundenen Verfahren zuweisen.

Der Verzicht des Gesetzgebers auf die staatliche Detailsteuerung der Hochschulen wird insbesondere in den NHG-Bestimmungen zum Inhalt der Zielvereinbarungen deutlich. Das Land beschränkt seinen Steuerungsanspruch explizit auf die strategische Entwicklungsplanung des Hochschulwesens: »Das für die Hochschulen zuständige Ministerium trifft mit jeder Hochschule aufgrund der Landeshochschulplanung und der Entwicklungsplanung der jeweiligen Hochschule Zielvereinbarungen für mehrere Jahre über strategische Entwicklungs- und Leistungsziele für die Hochschule und deren staatliche Finanzierung. Die Entwicklungsplanung soll die Entwicklungs- und Leistungsziele in ihren Grundzügen bestimmen.« (§ 1 Abs. 3 Sätze 1 und 2 NHG). Objekt der Zielvereinbarungen zwischen dem Land und den Hochschulen sind damit ausschließlich strategische Ziele, nicht diesen nachgeordnete Teilziele und erst recht nicht detaillierte Aufgaben, Projekte oder Maßnahmen, die der Zielerreichung dienen. Der jeweils einzuschlagende Weg zur Erreichung der vereinbarten Leistungszusagen wird also ganz in die Entscheidungsverantwortung der Hochschule gegeben. Darüber hinaus wird der Verständigungsprozess zwischen Unterhaltsträger und Hochschule als ein Abstimmungsprozess zwischen der Landesplanung und dem individuellen wissenschaftlichen Profil der jeweiligen Hochschule aufgefasst: Die Zielvereinbarungen erfolgen auf der Grundlage der »Entwicklungsplanung der jeweiligen Hochschule«. Damit wird zumindest tendenziell einem strikt formelgebundenen Budgetierungsmodell, das anhand einiger weniger, für alle Hochschulen gleichermaßen geltender Indikatoren die Mittelverteilung operationalisiert, eine Absage erteilt. Die Bestimmungen des NHG präferieren hier das Modell des Kontraktmanagements »auf gleicher Augenhöhe«, das die individuelle Profilbildung und spezifische Leistungsqualität der einzelnen Hochschule in Form eines Aushandlungsprozesses zwischen landesweiter Planung und hochschulspezifischen Entwicklungszielen berücksichtigt.

Zum möglichen Inhalt der Zielvereinbarungen schreibt das NHG: »Gegenstände der Zielvereinbarungen sind insbesondere 1. die Zahl der Studienplätze sowie die Einrichtung und Schließung von Studiengängen, 2. die Verkürzung der Studienzeit und die Verringerung der Zahl der Studienabbrecherinnen und Studienabbrecher, 3. die Förderung des wissenschaftlichen und künstlerischen Nachwuchses, 4. die Sicherung der Qualität von Lehre und Forschung, 5. die Festlegung der Forschungsschwerpunkte, 6. die wei-

tere Internationalisierung und 7. die Erfüllung des Gleichstellungsauftrags.« (§ 1 Abs. 3 Satz 4 NHG). Die Tatsache, dass die Sicherstellung einer leistungsfähigen Informationsversorgung für Forschung und Lehre als Aufgabe der Bibliotheken ebenso wenig wie die Bereitstellung einer angemessenen Informationsinfrastruktur als Aufgabe der Rechenzentren in diesem Zielkatalog vorkommen, ist vor dem Hintergrund der vom NHG gewollten Beschränkung des Zielvereinbarungsprozesses auf basale strategische Entwicklungsperspektiven nur konsequent. Die Bereitstellung eines umfassenden Angebots elektronischer Zeitschriften und Datenbanken direkt am Wissenschaftlerarbeitsplatz kann die Qualität von Forschung und Lehre ebenso unterstützen wie eine gut ausgebauten Lehrbuchsammlung zur Verkürzung der Studiendauer beitragen mag, und entsprechende Programme zur Optimierung der Informationsversorgung können auch in den Entwicklungsplänen der jeweiligen Hochschule eine hohe Priorität genießen. Sie stellen jedoch Maßnahmen und Instrumente zur Sicherung der Qualität von Forschung und Lehre dar, für deren Gestaltung das NHG keinen staatlichen Regelungsbedarf sieht und die entsprechend der autonomen Disposition der Hochschule überlassen bleiben.

Im Unterschied zum alten NHG, das in mehreren Paragraphen detaillierte Regelungen zur Organisation des Bibliothekssystems, zu den Aufgaben der Bibliothek, zu den Kompetenzen der Bibliotheks-kommission etc. enthielt, geht das neue NHG nur in einem einzigen Passus unmittelbar auf die Rolle der wissenschaftlichen Bibliotheken ein: »Die Hochschulen sichern durch ihre Hochschulbibliotheken die Versorgung mit Literatur und Medien sowie Informations- und Kommunikationstechnik im Rahmen eines koordinierten Bibliotheks- und Informationsmanagements.« (§ 3 Abs. 2 Satz 1 NHG). Damit wird einerseits die Unverzichtbarkeit der Hochschulbibliotheken für die universitäre Informationsversorgung hervorgehoben, andererseits aber die konkrete organisatorische Ausformung des Informationsversorgungssystems bewusst offen gehalten. Insbesondere mit Blick auf das Zusammenwirken von Bibliothek und Rechenzentrum – »koordiniertes Bibliotheks- und Informationsmanagement« – sind alle Organisationsmuster von einer losen Kooperation bis hin zu einem institutionellen »Merging« möglich.

Die für 2004 vorliegende Zielvereinbarung zwischen der Georg-August-Universität Göttingen und dem Niedersächsischen Ministerium für Wissenschaft und Kultur entspricht dem durch das NHG tendenziell präferierten Modell einer nichtformelgebundenen Verknüpfung von quantitativ und qualitativ be-

Beschränkung des Zielvereinbarungsprozesses auf basale strategische Entwicklungsperspektiven

konkrete organisatorische Ausformung nicht vorgegeben

Verkürzung und Vereinfachung der Kommunikations- und Entscheidungswege

stimmten Leistungszusagen einerseits und einem global ausgebrachten Finanzierungsbedarf andererseits. Konkrete Zielvorgaben richten sich beispielsweise auf die Einrichtung internationaler Studiengänge, die Profilierung ausgewählter Forschungsschwerpunkte, die Steigerung des Frauenanteils bei Neuberufungen, auf Maßnahmen zur Reduzierung der Zahl der Langzeitstudierenden etc. Für die Zielvereinbarung 2005 ist erstmals auch die Einbeziehung der Staats- und Universitätsbibliothek Göttingen vorgesehen, und zwar mit Leistungszusagen zum Ausbau des Publikations-servers und Universitätsverlages, zu baulichen Planungen im Kontext der weiteren Entwicklung funktionaler Einschichtigkeit und zu Maßnahmen zur finanziellen Absicherung des Zeitschriftenangebots.

Mit dem Ziel der Neuordnung der hochschulinternen Entscheidungskompetenzen in bewusster Abkehr von der oft beklagten universitären »Gremienwirtschaft« weist das NHG dem Präsidium die uneingeschränkte operative Entscheidungs- und Ressourcenverantwortung zu. Insbesondere entscheidet das Präsidium über die aufgaben- und leistungsorientierte Mittelbemessung innerhalb der Hochschule (§ 37 Abs. 1 Satz 3 NHG). Der Senat fungiert primär als Kontrollorgan mit dem Recht der Abwahl von Präsidiumsmitgliedern. Darüber hinaus kommt ihm das Recht zum Beschluss der Grundordnung der Universität zu.

An der Universität Göttingen sind die Kompetenzen des Präsidiums in Form einer Ressortzuständigkeit der Präsidiumsmitglieder ausgestaltet worden. Dem Göttinger Präsidium gehören neben dem Präsidenten vier Vizepräsidenten an, von denen einer als hauptamtlicher Vizepräsident die vom NHG gestrichene ehemalige Kanzlerfunktion wahrt. Jedes Präsidiumsmitglied ist zum einen für eine Gruppe fachlich verwandter Fakultäten zuständig und damit direkter Ansprechpartner für die Dekane in allen die Fakultät betreffenden Fragen, beispielsweise zu Finanzausstattung, Berufungsverhandlungen, Änderung von Studiengängen etc. Zum anderen ist jedes Präsidiumsmitglied für einen bestimmten Bereich universitätsweit wahrzunehmender Infrastrukturaufgaben verantwortlich, wodurch die mit der Fakultätszuständigkeit tendenziell gegebene Gefahr von Ressortegoismen konterkariert werden soll. Diese Infrastrukturleistungen sind in fünf Gruppen unterteilt: Finanzen/Perso-nal/Recht; Studium und Lehre; Öffentlichkeitsarbeit; Forschung; Gebäudemanagement/Bibliotheken/Rechenzentren.

Dieses Leitungskonzept, das dem privatwirtschaftlichen Managementmodell der Vorstandsverantwortlichkeit nachgebildet ist, bedeutet für die Staats- und Universitätsbibliothek Göttingen eine erhebliche Ver-

kürzung und Vereinfachung der Kommunikations- und Entscheidungswege. Alle die Bibliothek betreffenden Fragen – von der institutionellen Kooperation mit dem Rechenzentrum bis hin zu Veränderungen im Stellenplan – werden nun in einem regelmäßigen Jour Fixe mit dem für Gebäudemanagement, Bibliotheken und Rechenzentren zuständigen Vizepräsidenten thematisiert. Da diese Besprechungen grundsätzlich gemeinsam mit dem hauptamtlichen Vizepräsidenten für Finanzen und Personal und dem Abteilungsleiter Finanzen durchgeführt werden, kann im Regelfall direkt entschieden und die Umsetzungsplanung eingeleitet werden. Die Bibliothekskommission, über deren Einrichtung und Aufgaben das NHG nichts bestimmt, ist damit übrigens nicht abgeschafft, sondern wird als beratende Instanz bei Fragen, die das Bibliothekssystem als Ganzes betreffen, weiterhin einbezogen.

DIE STIFTUNGSHOCHSCHULE – VON DER WIRTSCHAFTLICHEN ZUR RECHTLICHEN AUTONOMIE

Das NHG eröffnet im § 55 den Hochschulen des Landes die so genannte »Stiftungsoption«: »Eine Hochschule kann auf ihren Antrag durch Verordnung der Landesregierung in die Trägerschaft einer rechtsfähigen Stiftung des öffentlichen Rechts überführt werden.« Der Antrag erfordert eine Zweidrittel-Mehrheit im Senat, wodurch das ernsthafte Commitment der beantragenden Hochschule für die neue Organisationsform sichergestellt werden soll. Neben der Universität Göttingen haben zum 1. Januar 2003 die Universitäten Hildesheim und Lüneburg, die Tierärztliche Hochschule Hannover und die Fachhochschule Osnabrück von der Stiftungsoption des NHG Gebrauch gemacht. Mit dem Übergang in die neue Rechtsform ist nicht länger das Land Niedersachsen Träger der Hochschule, sondern eine eigens zum Betrieb der Hochschule gegründete Stiftung: »Die Stiftung unterhält und fördert die Hochschule in deren Eigenschaft als Körperschaft des öffentlichen Rechts. Sie hat zum Ziel, durch einen eigenverantwortlichen und effizienten Einsatz der ihr überlassenen Mittel die Qualität von Forschung, Lehre, Studium und Weiterbildung an der Hochschule zu steigern.« (§ 55, Abs. 2 NHG). Zwischen die Hochschule, die rechtlich weiterhin eine Körperschaft öffentlichen Rechts darstellt, einerseits und das Land Niedersachsen andererseits wird die Stiftung als juristische Person geschaltet, die anstelle des Landes die Trägerschaft der Hochschule übernimmt.

Mit der Einschaltung der neuen Organisationsebene der Stiftung gibt es keine direkte rechtliche Verbindung zwischen Land und Hochschule mehr. Insbesondere gehen die Rechts- und Fachaufsicht über die

uneingeschränkte operative Entscheidungs- und Ressourcenverantwortung

Stiftung übernimmt Trägerschaft der Hochschule

Hochschule auf ihren neuen Träger, die Stiftung, über, die ihrerseits als juristische Person des öffentlichen Rechts der Rechtsaufsicht des Landes untersteht.⁵ Das NHG formuliert hierzu: »Die Stiftung nimmt die staatlichen Angelegenheiten nach § 47 Satz 2 als eigene Aufgaben wahr. Die Stiftung übt die Rechtsaufsicht über die Hochschule aus.« (§ 55, Abs. 3 und 4 NHG). Als staatliche Angelegenheiten bestimmt das NHG § 47 insbesondere die Personalverwaltung und Finanzwirtschaft der Hochschule, die Festlegung von Zulassungszahlen und die Vergabe von Studienplätzen, die Durchführung staatlicher Prüfungen, die Krankenversorgung im öffentlichen Gesundheitswesen und die überörtliche Bibliotheks- und Rechenzentrumskooperation.

Mit dem Wegfall der Fachaufsicht durch das Land verlieren eine Vielzahl von Rund- und Einzelerlassen ihre Verbindlichkeit und können im Bedarfsfall durch hochschuleigene Regelungen ersetzt werden. Die Universität Göttingen hat im Interesse der Vermeidung eines Zustands »regelloser Autonomie« entschieden, die vor dem Übergang in die Stiftungsträgerschaft verbindlichen Landesregelungen solange weiter zu beachten, bis seitens der Fakultäten und Einrichtungen konkrete Änderungswünsche artikuliert werden. Für die Bibliothek konnten hier durch entsprechende Anträge, beispielsweise zur Berechtigung zur Kreditkartennutzung für Erwerbungen, deutliche Vereinfachungen von Geschäfts- und Verwaltungsprozessen erreicht werden.

Bemerkenswert ist, dass mit dem Übergang der Hochschule in die Stiftungsträgerschaft auch die überörtliche Bibliotheks- und Rechenzentrumskooperation, die gemeinhin als genuines Handlungsfeld staatlicher Koordination betrachtet wird, von der Hochschulstiftung als »eigene Aufgabe« wahrgenommen wird. Es ist fraglich, inwieweit eine Stiftung, die zunächst einmal für »ihre« Hochschule zu sorgen hat und die anderen Hochschulen – und deren Infrastruktureinrichtungen – eher als Konkurrenten auf dem Bildungsmarkt betrachtet, überörtliche Kooperationsaufgaben ernsthaft wahrnehmen wird. Hier ist es Aufgabe der Bibliothek, der eigenen Hochschule die Leistungsvorzüge überregional vernetzter Informationsversorgungssysteme deutlich zu machen, und es ist Aufgabe des Landes, diese Kooperationsaufgaben explizit in die Landeshochschulplanung aufzunehmen und über entsprechende Zielvereinbarungen in die Hochschulen zu tragen.

Das Grundstockvermögen der Stiftung wird durch die zum Betrieb der Hochschule erforderlichen Grundstücke und Gebäude im Besitz des Landes gebildet. Diese werden per Errichtungsverordnung unentgeltlich in das Eigentum der Stiftung überführt.⁶ Die

übertragenen Liegenschaften sind gemäß NHG § 56 in ihrem Bestand zu erhalten und dürfen nicht belastet werden. Umschichtungen des Grundstockvermögens sind jedoch zulässig, sofern sie der Optimierung der Stiftungsleistung dienen. Die Hochschulstiftung darf also durchaus ihr übertragene Liegenschaften veräußern, wenn sie die erzielten Erlöse beispielsweise zum Ausbau oder zur Sanierung vorhandener Gebäude nutzt. Mit der Überführung der Gebäude und Grundstücke der Hochschule in das Eigentum der Stiftung entfällt auch die Zuständigkeit des staatlichen Baumanagements. Das für die Universität Göttingen zuständige Personal der staatlichen Bauverwaltung wird ebenfalls von der Stiftung übernommen, die ehemaligen Angestellten des staatlichen Baumanagements sind nun Bedienstete der Stiftungsuniversität. Die hiermit einhergehende Bündelung der Bauverantwortlichkeiten sowie die größere Nähe zu den betreuten Objekten haben der Niedersächsischen Staats- und Universitätsbibliothek insbesondere im Rahmen der auf mehrere Jahre angelegten Sanierung des Historischen Bibliotheksgebäudes signifikante Effizienzgewinne gebracht.

Da der Stiftungszweck, nämlich der Betrieb der Hochschule, aus dem Grundstockvermögen an Gebäuden und Grundstücken nicht zu leisten ist, bleibt die Hochschulstiftung von der Finanzhilfe des Landes abhängig, sie ist eine »Zuwendungsstiftung«.⁷ Da der Staat die rechts- und fachaufsichtliche Steuerung der Hochschule an die Stiftung abgegeben hat, bleibt ihm zur Durchsetzung seiner mit der Gewährung der Finanzhilfe verbundenen Steuerungsabsichten nur das Instrument der Zielvereinbarung. Das Kontraktmanagement zwischen Staat und Hochschule wird so zum Kernelement des Reformmodells Stiftungsuniversität. Der Übergang der Hochschule in die Stiftungsträgerschaft hat zudem weitreichende Konsequenzen für den Rechtscharakter der Zielvereinbarungen, auf deren Grundlage die Höhe der Finanzhilfe bemessen wird. Während Zielvereinbarungen des Landes mit Hochschulen in Trägerschaft des Landes lediglich politische Verbindlichkeit besitzen, handelt es sich bei Vereinbarungen zwischen Land und Stiftung um öffentlich-rechtliche Verträge, die einen – gegebenenfalls auch einklagbaren – Rechtsanspruch der Hochschulstiftung begründen. Mit Verabschließung des Haushaltplanes ist die Finanzhilfe damit auch dem unterjährigen Zugriff des Landes, etwa durch Haushaltssperren, entzogen.⁸

Die Organe der Stiftung sind das Präsidium und der Stiftungsrat. Das Präsidium der Stiftung ist in Personalunion zugleich Präsidium der Hochschule. Die Organidentität von Stiftungsleitung und Universi-

Rechts- und Fachaufsicht gehen auf Stiftung über

Kontraktmanagement als Kernelement des Reformmodells

tätsleitung dient der engen Verzahnung von Stiftung und Hochschule und soll die Ausbildung einer eigenen Stiftungsverwaltung neben der Hochschulverwaltung überflüssig machen.⁹ Dem Stiftungsrat gehören sieben Mitglieder an, davon gemäß § 60 NHG »fünf mit dem Hochschulwesen vertraute, der Hochschule nicht angehörende Personen vornehmlich aus Wirtschaft, Wissenschaft und Kultur«, sowie ein Vertreter des Hochschulsenats und ein Vertreter des Fachministeriums. Da der Stiftungsrat weitreichende Kompetenzen besitzt – insbesondere die Rechtsaufsicht über die Hochschule, die Bestellung und Entlassung der Mitglieder des Hochschulpräsidiums und die Zustimmung zum Wirtschaftsplan – öffnet sich die Universität mit dieser Regelung weit dem Einfluss hochschulexterner Kräfte.

Stiftung erhält Dienstherreneigenschaft

Mit dem Übergang der Hochschule in die Stiftungsträgerschaft geht auch die Dienstherreneigenschaft an die Stiftung über (§ 58 Abs. 1, Satz 1 NHG). Die Stiftung kann Beamte einstellen, sie darf den Beamten-Stellenplan verändern, also Planstellen neu einrichten und vorhandene Planstellen streichen. Stiftungshochschulen »unterliegen insoweit nicht mehr einem staatlichen Stellenplan, sondern setzen das Stellenplanprinzip für Beamte in eigener Regie um, wobei der Staat nicht reinredet.«¹⁰ Gleiches gilt für Angestellten- und Arbeiterstellen. Das beim Eintritt in die Stiftungsträgerschaft gegebene Stellenplangefüge stellt damit nur noch die Berechnungsgrundlage für die Höhe des der Hochschule zugewiesenen Personalbudgets dar, in dessen Rahmen über die Wertigkeit der Stellen frei disponiert werden kann. Die Berechnung des Personalbudgets erfolgt dann so, dass die zum Stichtag besetzten Stellen mit ihren Istkosten, die freien Stellen nach Durchschnittssätzen bewertet werden. Das Personalbudget ist damit festgestellt und verändert sich in den Folgejahren nur noch durch Änderungen im Besoldungs- und Tarifbereich.

HOCHSCHULAUTONOMIE UND FAKULTÄTSAUTONOMIE – DER STANDORT ZENTRALER BETRIEBSEINHEITEN

Die Hochschule gewinnt mit dem Übergang in die Stiftungsträgerschaft neben der rechtlichen Verselbstständigung ein hohes Maß an finanzieller und personalwirtschaftlicher Autonomie. Die Bibliothek kann hiervon nur dann profitieren, wenn die Hochschulleitung die gewonnenen Handlungs- und Entscheidungsvollmachten nicht nur an die Fakultäten durchreicht, sondern ebenso an zentrale Betriebseinheiten und damit auch an die Bibliothek. Gegenwärtig werden zwar an einer zunehmend größeren Zahl von

Hochschulen leistungsorientierte Steuerungs- und Finanzierungsmodelle auch zur hochschulinternen Mittelzuweisung eingesetzt, aber diese Verfahren beziehen im Regelfall nur die direkt mit der Leistungserstellung in Forschung und Lehre befassten Instanzen ein, also die Fakultäten, Institute und Lehrstühle. Während hier auf vertraute Kennzahlen wie Absolventenquote, Studiendauer und Drittmittelanteil Bezug genommen werden kann, sind Systeme zur leistungsorientierten Evaluation und Steuerung der zentralen Betriebseinheiten der Hochschule noch kaum entwickelt. In den derzeit praktizierten Verteilungskonzepten werden diese Organisationseinheiten fast durchgängig auf dem Wege zentraler Vorabzuweisungen etatisiert, unterliegen also nicht dem Verfahren einer über Zielvereinbarungen oder über Formelmodelle gesteuerten Budgetierung. Nur an wenigen Standorten – zum Beispiel an der Universität Heidelberg – sind Ansätze einer formelorientierten Budgetzuweisung auch für zentrale Betriebseinheiten erkennbar.¹¹

Bei einer Finanzierung durch Vorabzuweisung erfolgt die Etatbemessung – haushaltstechnisch gesprochen – weiterhin inkrementalistisch, das heißt durch Fortschreibung des Vorjahresansatzes mit prozentualen Zu- oder Abschlägen. Deren Höhe richtet sich nicht nach der Ausprägung definierter Leistungsparameter oder vereinbarter Ziele, sondern nach der allgemeinen Haushaltslage, der hochschulpolitischen Positionierung der jeweiligen Betriebseinheit und ihrem Verhandlungsgeschick im Verteilungskampf um das für Vorabs insgesamt zur Verfügung stehende Finanzvolumen. Die Mittelzuweisung erfolgt zudem diskretionär, das heißt in Form von auch unterjährig revidierbaren Einzelfallentscheidungen mit hohem Ermessens- und Eingriffsspielraum der Hochschulleitung.

Die uneingeschränkte Partizipation der zentralen Betriebseinheiten am hochschulinternen Autonomieprozess setzt demgegenüber voraus, dass diese Einheiten *genau wie eine Fakultät* behandelt werden, also gleichberechtigt mit den Fakultäten am Zugewinn von Ressourcen- und Entscheidungsverantwortung teilhaben. An der Universität Göttingen ist dies zumindest für die Bibliothek realisiert. Die Staats- und Universitätsbibliothek gilt dem Präsidium der Universität als »vierzehnte Fakultät« und wird hinsichtlich der Budgetbemessung und des gewährten Autonomiegrades nach denselben Kriterien und Spielregeln behandelt wie die Fakultäten. Die Bibliothek bekommt ihren Etat ebenso wie die Fakultäten in Form eines in einer Summe ausgewiesenen Gesamtbudgets zur eigenständigen Bewirtschaftung zugewiesen. Lediglich nachrichtlich werden die Budgetanteile für Personal- und Sachmittel noch getrennt dargestellt, ein sepa-

Bibliothek als zentrale Betriebseinheit gleichberechtigt mit Fakultäten

rater Ausweis von Literaturmitteln findet nicht mehr statt. Die Höhe des Personalbudgets wird nach einrichtungsspezifischen Personalkostendurchschnittssätzen berechnet, die damit sehr nahe an den Personal-Istkosten liegen. Da mit dem Übergang der Universität in die Stiftungsträgerschaft auch die Abrechnung der Beamtenbezüge vom Niedersächsischen Landesamt für Bezüge und Versorgung auf die Stiftung übergegangen ist, kann im SAP/R3-Human-Resources-Modul die Ist- und Obligo-Darstellung sämtlicher Personalkosten erfolgen. Allen budgetierten Einrichtungen der Universität ist damit eine vollständige Kontrolle des Mittelabflusses möglich.

In einer Reihe so genannter »Spielregeln« hat die Universität Grundsätze zur Budgetverwendung festgelegt. Als Grundregel gilt, dass bei allen Änderungen bezüglich der Finanzzuweisungen an die Hochschulstiftung, insbesondere bei tariflichen und besoldungsmäßigen Änderungen, die Fakultäten und die Bibliothek so behandelt werden, wie sich das Verhältnis zwischen Stiftung und Land gestaltet. Diese »Eins-zu-eins-Übersetzung« des Verhältnisses Land/Stiftung in die hochschulinterne Mittelverteilung bedeutet für Fakultäten und Bibliothek ein hohes Maß an Planungssicherheit. Erhöhte Personalkosten beispielsweise aufgrund tariflicher Steigerungen führen zu einer erhöhten Belastung der dezentralen Budgets. Die Spielregel garantiert hier, dass eine entsprechende Erhöhung der Finanzhilfe des Landes für die Stiftung nicht einem zentralen Fonds der Universitätsleitung zugeführt und für andere Zwecke einbehalten wird, sondern unmittelbar in eine entsprechende Steigerung des Budgets der Einrichtungen umzusetzen ist.

Eine weitere grundlegende Spielregel bestimmt, dass Veränderungen im Beamten-Stellenplan der Zustimmung des Präsidiums bedürfen. Gleiches gilt für strukturelle Veränderungen im Personalbestand der Angestellten und Arbeiter. Die Schaffung neuer Dauerstellen und höherwertiger Stellen ist in der Regel nur gegen Inabgangstellung und/oder Absenkung vorhandener Stellen möglich. Personalmittel aus vakanten Stellen können auf unbestimmte Zeit auch für konsumtive und investive Zwecke verwendet werden. Praktisch stellen diese Regelungen die Verwendung des Personalbudgets weitgehend in die freie Disposition der Einrichtungen. Die Bibliothek kann im Rahmen der natürlichen Fluktuation freiwerdende Stellen nun auf vielfältige Weise nutzen. Niederwertige Stellen können zur Schaffung einer höherwertigen Stelle gestrichen werden, höherwertige Stellen in mehrere niedrigerwertige »zerlegt« werden, eine Stelle kann in Abgang gestellt werden, um mehrere andere Stellen anzuheben etc. Diese Flexibilität ist sowohl für Beam-

ten- wie für Angestellten- und Arbeiterstellen möglich, wobei auch beschäftigungsgruppenübergreifend verfahren werden kann. So können z.B. Absenkungen von Angestelltenstellen zur Hebung von Beamtenstellen genutzt werden. Eine weitere Flexibilisierung der Personalwirtschaft ist dadurch gegeben, dass die Bibliothek im Rahmen einer mit dem Präsidium vereinbarten Personalkostenobergrenze die Option zur Begründung unbefristeter Beschäftigungsverhältnisse aus eigenen Einnahmen hat. Damit kann insbesondere die Nachhaltigkeitssicherung drittmittelgefördter Projekte durch Überführung qualifizierter Projektkräfte in Dauerstellen unterstützt werden. Die erforderliche Zustimmung des Präsidiums, die bisher bei sämtlichen von der Bibliothek beantragten Stellenplanänderungen auch erteilt wurde, kann – wie dargestellt – im Rahmen des monatlichen Jour Fixe mit dem für die Bibliothek zuständigen Vizepräsidenten zeitnah eingeholt und entsprechend zügig umgesetzt werden.

Im Unterschied zu den meisten derzeit im Hochschulbereich praktizierten Verteilungsmodellen wird das Personalbudget der Universität Göttingen also nicht nur rechnerisch auf die Einrichtungen verteilt, sondern steht diesen tatsächlich zur eigenverantwortlichen und weitgehend autonomen Bewirtschaftung zur Verfügung. Das Freiwerden einer Stelle durch natürliche Fluktuation bedeutet dann nichts anderes als den Anstieg des disponiblen Anteils am Globalbudget der jeweiligen Einrichtung. Die Bibliothek kann jetzt mit Blick auf ihre langfristigen Entwicklungsziele selbst entscheiden, wofür die freien Mittel eingesetzt werden sollen. Neben dem flexiblen Einsatz im Personalbereich gemäß der beschriebenen Optionen können die Mittel beispielsweise auch für investive Zwecke angespart oder zur Absicherung hochpreisiger Zeitschriftenabonnements genutzt werden. Die »traditionelle« Form der Verwendung des freien Stellenbudgets, nämlich die Wiederbesetzung mit identischer Wertigkeit und gleichem Tätigkeitsprofil, wird künftig eher der Ausnahmefall sein. Für die Mitarbeiter der Bibliothek bringt die finanz- und personalwirtschaftliche Autonomie eine grundlegende Neuorientierung ihrer Karrierechancen und beruflichen Entwicklungspfade mit sich. Während in der Vergangenheit mit relativer Verlässlichkeit Beförderungschancen aus dem Stellenplan abgelesen werden konnten, orientieren sich diese nun eher am strategischen Planungshorizont der Bibliothek. Die herkömmliche stellenplanorientierte Personalplanung wird damit tendenziell zerstochen. Es ist klar, das hiermit eine deutliche Aufwertung moderner Instrumente der Personalentwicklung einhergeht, insbesondere die langfristige Karriereplanung durch gezielte Fortbildungsprogramme.

Eine weitere Spielregel legt explizit fest, dass im Interesse der »Bestenauslese« bei Einstellungen darauf zu achten ist, dass nicht allein Kostenerwägungen – Lebensalter, Familienstand – gegenüber anderen Stellenbewerbern ausschlaggebend sein dürfen. Diese Regelung ist vor dem Hintergrund zu sehen, dass der Personalanteil der dezentralen Budgets auf der Grundlage von Personaldurchschnittssätzen berechnet wird, die jeweils deutlich unter- oder oberhalb der von einem individuellen Mitarbeiter verursachten Istkosten liegen können.

Die interne Budgetierung an der Universität Göttingen erfolgt in Form einer nahezu vollständigen Verlagerung der Finanzhilfe des Landes auf die Einrichtungen. Im zentralen Fonds des Präsidiums verbleiben im Wesentlichen nur Mittel für Berufungs- und Bleibe-verhandlungen, für Bauunterhalt und Sanierungen sowie für Innovationen und Strukturverbesserungen, die in ihrer Höhe im Wirtschaftsplan ausgewiesen werden. Budgetverstärkungen durch Einzelanträge der Einrichtungen auf Zuweisung zentraler Mittel beispielsweise für Ausstattungsgegenstände sind damit künftig nicht mehr möglich. Eine entsprechende Spielregel verlangt daher von allen Einrichtungen der Universität die Bildung von Reserven zur Deckung von Reinvestitionsbedarfen und unvorhergesehenen Ausgabennotwendigkeiten. Gleichzeitig legt die Spielregel fest, dass aus dem Budget investive Ausgaben bis zur Höhe von 125.000 Euro (Bagatellgrenze für Großgeräte im HBFG-Verfahren) geleistet werden dürfen, und dass zum Jahresschluss vorliegende Budgetreste in voller Höhe in das kommende Geschäftsjahr übernommen werden. Für die Bibliothek bedeutet dies die Notwendigkeit mittel- und langfristiger Planung der (Re)Investitionsbedarfe auf der Basis strategischer Prioritäten.

Die Höhe des den Einrichtungen zugewiesenen Budgets ist für die Haushaltjahre 2003 und 2004 noch nach den Vorjahreszuweisungen zuzüglich einer Steigerung aufgrund des Wegfalls zentraler Mittel berechnet worden. Für 2005 ist der Einstieg in eine leistungsorientierte Mittelbemessung aufgrund fakultätsspezifischer Zielvereinbarungen geplant, die voraussichtlich auch Elemente einer kennzahlengestützten Etatzuweisung beinhalten wird. Das gegenwärtig im Projekt MERLIN (Messung der Effektivität des Resourceneinsatzes und universitärer Leistungen durch Indikatoren), das direkt beim Präsidium angesiedelt ist, erarbeitete Verteilungsmodell wird sich in jedem Fall eng an die spezifische Leistungssituation der einzelnen Fakultäten anlehnen, also nicht eine undifferenzierte Gleichbewertung aller Fakultäten im Sinne eines strikt formalgebundenen Verteilungsverfahrens anstreben.

Aus Sicht der Hochschulbibliotheken sind Bud-

getierungsmodelle, die auf ein qualitätsorientiertes, die individuellen Leistungsschwerpunkte berücksichtigendes Kontraktmanagement setzen, gegenüber verformelten Verteilungsautomatismen zu präferieren. Formelmodelle arbeiten mit einem einrichtungsübergreifenden Indikatorenraster, durch das Fakultäten und Institute unmittelbar vergleichbar werden, so dass Leistungsstärken und Leistungsschwächen automatisch und ohne weiteren Steuerungseingriff zu Budgetsteigerungen oder Budgetkürzungen führen. Die Hochschulbibliothek kann aufgrund der Singularität ihres Serviceprofils und entsprechend der Spezifität der für sie geltenden Kennzahlen (z.B. Nutzungsintensität, Marktdurchdringung) nicht in diesen Verteilungsautomatismus einbezogen werden. Die jeweilige Ausprägung der für die Bibliothek verwendeten Kennzahlen wird damit auch nicht automatisch zu einer Budgeterhöhung oder -minderung führen, sondern allenfalls diskretionär durch entsprechende »Honorierung« günstiger Kennzahlenwerte durch die Universitätsleitung. Wird dagegen von vornherein hochschulweit ein die individuelle Profilbildung berücksichtigendes, auf Zielvereinbarungen fußendes Budgetierungsmodell eingesetzt, kann die Sonderstellung der Bibliothek umstandslos integriert werden, die Bibliothek agiert »auf gleicher Augenhöhe« mit den Fakultäten.

Die Staats- und Universitätsbibliothek Göttingen wird im Rahmen des MERLIN-Prozesses ein dreistufiges Indikatorenmodell vorschlagen, das insgesamt ein leicht überschaubares Gesamtbild der Leistungsfähigkeit der Bibliothek bietet und zugleich für die Ableitung individueller Zielvorgaben geeignet ist. Das Modell erlaubt sowohl die Bewertung der in der *Vergangenheit* erbrachten Leistungen, den *Vergleich* mit anderen Bibliotheken im Interesse einer überörtlichen Standortbestimmung wie auch die Definition und quantitative Operationalisierung der für die *Zukunft* zentralen Leistungsschwerpunkte.¹²

Vergangenheit: Die Staats- und Universitätsbibliothek wird alle zwei bis drei Jahre eine umfassende Nutzerbefragung der Wissenschaftler und Studierenden der Universität durchführen. Neben konkreten Anregungsinformationen für Serviceverbesserungen wird die allgemeine Nutzerzufriedenheit mit dem bisher Geleisteten erfasst. Das Präsidium erhält so eine klare Aussage darüber, ob die Dienste der Bibliothek in den Augen ihrer Göttinger Nutzer quantitativ und qualitativ »in Ordnung« sind.¹³

Vergleich: Durch Teilnahme an der von der Bertelsmann-Stiftung und dem Deutschen Bibliotheksverband entwickelten bundesweiten Benchmarking-Plattform »Bibliotheksindex« (BIX) für wissenschaft-

liche Bibliotheken, die ein Ranking der Teilnehmer vornimmt, stellt sich die Bibliothek dem Leistungsvergleich mit anderen Bibliotheken. Anhand von sechzehn Kennzahlen, die vier Zieldimensionen zuordnet sind (Ressourcen, Nutzung, Effizienz, Entwicklung), kann das Präsidium beurteilen, inwieweit die Bibliothek nicht nur von ihren lokalen Nutzern als leistungsfähig bewertet wird, sondern auch im nationalen Maßstab »State of the Art« ist.¹⁴

Zukunft: Auf der Grundlage eines der Balanced Scorecard analogen Zielsystems werden die für die Bibliothek relevanten strategischen Planungen der nächsten drei bis fünf Jahre formuliert, mit Indikatoren zur Messung des Zielerreichungsgrades versehen und mit Aktionsprogrammen zur Erreichung der vereinbarten Zielwerte verknüpft. Die Aktionsprogramme wiederum lassen sich mit Finanzierungsbedarfen verbinden. Das Präsidium erhält so zum einen Informationen darüber, was die Bibliothek tun wird, um auch in Zukunft leistungsfähig zu bleiben, und gewinnt zum anderen konkrete Anhaltspunkte für den Abschluss innovationsbezogener Zielvereinbarungen und deren Budgetierung.¹⁵

**dreistufiges
Indikatorenmodell der
SUB Göttingen**

FINANZAUTONOMIE UND FINANZKRISE – DAS »HOCHSCHUL- OPTIMIERUNGSKONZEPT«

Die niedersächsische Hochschulreform steht ebenso wie die Reformprojekte in anderen Bundesländern unter dem Vorzeichen der tief greifenden Finanzkrise der öffentlichen Haushalte. In Umsetzung des von der Landesregierung 2003 beschlossenen Programms zur Haushaltkskonsolidierung, das allen Fachressorts rigide Budgeteinschnitte auferlegt, hat das Niedersächsische Ministerium für Wissenschaft und Kultur das so genannte »Hochschuloptimierungskonzept« entwickelt, das neben Zusammenführung und Schließung von Studiengängen und Standorten weitgehende Sparmaßnahmen für die Hochschulen des Landes vorsieht. 36,63 Millionen Euro haben die Universitäten ab 2004 dauerhaft einzusparen, ab 2005 kommen noch einmal 7,45 Millionen Euro dazu. Auf die Stiftungshochschule Göttingen ohne den Bereich Humanmedizin entfallen hiervon ab 2004 sieben Millionen Euro, ab 2005 zusätzlich zwei Millionen Euro. Die Kürzungsbeträge sind, so die Vorgabe des Landes, durch dauerhafte Stellenabgänge zu erbringen, wobei Stellenäquivalente in einer Wertigkeit von 45.000 Euro pro Stelle als Berechnungsgrundlage angesetzt werden. Da das erforderliche Stellenvolumen nur sukzessive über mehrere Jahre hinweg durch natürliche Fluktuation erreicht werden kann, ist für die Zwischenzeit die Differenz aus Stellenstreichungen und Sparauf-

**Leistungsbeurteilung
durch regelmäßige
Benutzerbefragung**

lage durch Reduktionen beim Sachetat und bei eigenen Einnahmen aufzubringen.

Finanzielle Einschnitte in der durch das Hochschuloptimierungskonzept auferlegten Größenordnung stellen eine extreme Belastungsprobe für die hochschulintern erreichten Autonomiegewinne dar. Insbesondere besteht die Gefahr, dass die dezentrale Budgetautonomie unterlaufen wird zugunsten des selektiven Sparsen bei ausgewählten Einrichtungen bei gleichzeitiger Schonung besonders mächtiger Player auf dem universitären Spielfeld. Für die Universität Göttingen konnte diese Gefahr durch die Entscheidung des Präsidiums vorläufig abgewehrt werden, die Sparauflage durch eine lineare und dauerhaft wirksame Budgetkürzung von sechs Prozent bei allen Einrichtungen zu erbringen. Dies gilt auch für die Bibliothek, die damit wiederum wie eine Fakultät behandelt wird. Die Bibliothek wird also nicht – etwa mit dem Argument, sie habe »nur« Servicefunktion für Forschung und Lehre – überproportional belastet. Gleichzeitig wurde mit dem Präsidium – und zwar auf Initiative der Bibliothek – vereinbart, dass die von der Bibliothek zu leistende Sparquote unter weitgehender Schonung des Literaturretats erbracht werden soll.

Da die zwischen Ministerium und Hochschulstiftung vereinbarte Finanzhilfe, wie gezeigt wurde, einen öffentlich-rechtlichen Vertrag darstellt, kann das Land nicht mehr unterjährig in den Haushalt eingreifen. Die für die Hochschulen Niedersachsens in den Jahren 2003 und 2004 verhängten Haushaltssperren, Einstellungs- und Beförderungsstopps betreffen damit die Universität Göttingen wie auch die anderen Stiftungshochschulen nicht. Insgesamt hat das Reformprojekt Stiftungsuniversität bisher auch aus Sicht der Bibliothek der Belastungsprobe durch die verordneten Reduktionsauflagen standgehalten, auch wenn angesichts des stark verengten finanziellen Spielraums die gewonnene Autonomie nicht mit der wünschenswerten Konsequenz praktisch umgesetzt werden kann.

SCHLUSSBETRACHTUNG

Die Hochschulreform stärkt auch die Selbstständigkeit und Eigenverantwortlichkeit der Bibliotheken. Voraussetzung ist allerdings, dass der hochschulinterne Autonomieprozess nicht nur Fakultäten und Institute umfasst, sondern auch die zentralen Serviceeinheiten der Hochschule einbezieht. Bibliotheken sollten daher darauf hinwirken, gleichberechtigt (»wie eine Fakultät«) in den universitären Steuerungskreislauf aus Zielvereinbarung, Budgetallokation und Ergebnisevaluation integriert zu werden. Die selbstständige Disposition über Mittel und Personal eröffnet der Bibliothek die Möglichkeit, strategische Perspektiven und Prioritä-

ten zu entwickeln und zu verwirklichen. Gleichzeitig wird die Bibliothek, wenn sie im Autonomieprozess »auf einer Linie« mit den Fakultäten steht, Teil der Gesamtentwicklungsplanung der Universität. Für das Bibliotheksmanagement bedeutet dies, dass die Bibliotheksstrategie konsequent von den Entwicklungszielen der Universität her zu entfalten ist. Die für die Zukunftsfähigkeit der Bibliothek entscheidende Frage wird hierbei sein: Welchen Wertbeitrag leistet die Bibliothek zum Erfolg der Hochschule auf dem Markt konkurrierender Bildungsangebote und im internationalen Wettbewerb um die »besten Köpfe«? Autonome Bibliotheken als Teil autonomer Hochschulen haben auf diesem Handlungsfeld allemal bessere Chancen als der staatlichen Detailsteuerung unterworfenen Einrichtungen.

¹ Stifterverband (Hrsg.): Qualität durch Wettbewerb und Autonomie – Landeshochschulgesetze im Vergleich. Positionen August 2002. Essen 2002.

² Ziegele, Frank: Finanzierungsinstrumente eines Neuen Steuerungsmodells im Verhältnis Staat-Hochschule: Überlegungen und Erfahrungen in den deutschen Bundesländern. In: Titscher, Stefan u.a. (Hrsg.): Universitäten im Wettbewerb: zur Neustrukturierung österreichischer Universitäten. München 2000, S. 331–386.

³ Niedersächsisches Hochschulgesetz (NHG) (Art. 1 des Gesetzes zur Hochschulreform in Niedersachsen), Nds. GVBl. Nr. 19/2002, S. 286–307.

⁴ Palandt, Klaus: Stiftungshochschulen. Das niedersächsische Konzept, die Hochschulen auch finanziell selbständiger zu machen. In: Das Hochschulwesen 50 (2002), S. 202–206.

⁵ Ipsen, Jörn: Hochschulen in Trägerschaft von Stiftungen des öffentlichen Rechts – Ein Beitrag Niedersachsens zur Hochschulreform? In: Niedersächsische Verwaltungsbücher 10 (2003), S. 1–6.

⁶ Verordnung über die Errichtung der Stiftung »Georg-August-Universität Göttingen Stiftung öffentlichen Rechts« (Art. 1 der Verordnung über die Neuregelung der Trägerschaft der Georg-August-Universität Göttingen und der Aufgaben und Organisation ihres Bereichs Humanmedizin), Nds. GVBl. Nr. 37/2002, S. 812–835.

⁷ von der Hardt, Horst: Die Stiftungshochschule. In: Oppermann, Thomas (Hrsg.): Vom Staatsbetrieb zur Stiftung: moderne Hochschulen für Deutschland. Göttingen: Wallstein 2002, S. 92–104.

⁸ Palandt, Klaus: Zielvereinbarungen zwischen Hochschulen und Landesregierung. Erfahrungen am Beispiel Niedersachsen. In: Das Hochschulwesen 50 (2002), S. 162–167.

⁹ Ipsen (Anm. 5), S. 3.

¹⁰ Palandt, Stiftungshochschulen (Anm. 4), S. 205.

¹¹ Rothe, Ulrike: Leistungsbezogene Mittelzuweisung für Universitätsbibliotheken: ein Budgetierungsmodell für die Universitätsbibliothek Heidelberg. In: Zeitschrift für Bibliothekswesen und Bibliographie 51 (2004), S. 127–140.

¹² Herrmann, Frank; Seidensticker, Franz-Josef: Die 20-Zahlen-Diät. In: Harvard Business Manager, August 2004, S. 8–10.

¹³ Ceynowa, Klaus; Follmer, Robert; Schiel, Stefan; Tappenbeck, Inka: »Ich bin eigentlich rundum zufrieden.« Postalische Nutzerbefragung an der Niedersächsischen Staats- und Universitätsbibliothek Göttingen. In: Bibliothek. Forschung und Praxis 28 (2004), S. 85–98.

¹⁴ www.bix-bibliotheksindex.de

¹⁵ Ceynowa, Klaus; Coners, André; Grob, Heinz L.: Management universitärer Informationsdienste mit der Balanced Scorecard: ein Projekt der Deutschen Forschungsgemeinschaft. In: Controlling 15 (2003), S. 475–480.

DER VERFASSER

Dr. Klaus Ceynowa ist stellvertretender Direktor der Niedersächsischen Staats- und Universitätsbibliothek Göttingen, 37070 Göttingen, ceynowa@sub.uni-goettingen.de