



Bibliothekspraxis

**Herausgegeben von
Paul Kaegbein, Franz Georg Kaltwasser,
Wolfgang Kehr, Günther Pflug
und Joachim Wieder**

**Band 13
Personalbedarfsermittlung
in dezentralen Bibliotheken**



**Verlag Dokumentation
Pullach bei München 1974**

Personalbedarfs- ermittlung in dezentralen Bibliotheken

**Ergebnisse einer mit Unterstützung der
Deutschen Forschungsgemeinschaft
durchgeführten Untersuchung**

**von Rainer H. Klar, Werner Sämman
und Gabriele Daume**



**Verlag Dokumentation
Pullach bei München 1974**

AUTOREN DES BANDES

Gabriele Daume, Bibliotheksoberspektorin
Universitätsbibliothek Bremen

Dr. Rainer H. Klar, Bibliotheksrat z.A.
Arbeitsstelle für Bibliothekstechnik bei der
Staatsbibliothek Preußischer Kulturbesitz, Berlin

Priv. Doz. Dr. Werner Sämann
Ass. Prof. am Institut für Arbeitswissenschaft
Technische Universität Berlin

HERAUSGEBER DER REIHE "BIBLIOTHEKSPRAXIS"

Prof. Dr. Paul Kaegbein, Bibliotheksdirektor
Technische Universität Berlin

Dr. Franz Georg Kaltwasser, Bibliotheksdirektor
Bayerische Staatsbibliothek, München

Prof. Dr. Wolfgang Kehr, Bibliotheksdirektor
Universität, Freiburg/Breisg.

Prof. Dr. Günther Pflug, Bibliotheksdirektor
Universität, Bochum

Dr. Joachim Wieder, Bibliotheksdirektor
Technische Universität, München

Vorwort

Fragen der rationellen Bewältigung von Mengenproblemen spielen im bibliothekarischen Alltag eine ständig größere Rolle. Vor allem trifft dies auf die Bibliotheken in Hochschulen zu. Einerseits beanspruchen steigende Benutzungszahlen – eine kontinuierliche jährliche Zuwachsrate von zehn Prozent ist keine Seltenheit – und die Zunahme des in seinen Erledigungsfristen für den Benutzer oft unbefriedigenden Leihverkehrs die Mitarbeiter in den Bibliotheken in hohem Maße. Andererseits werden die Leserwünsche durch verbesserte Methoden und Verfahren der Literaturinformation immer spezieller; sie verursachen so vor allem in den Fachbibliotheken zusätzliche Arbeiten beim Erwerben und Erschließen unkonventioneller Literatur.

Betriebswirtschaftlich gesehen, können die Leistungen der einzelnen Bibliothek sowohl beim Beschaffen und Katalogisieren des Schrifttums als auch im Benutzungsdienst als ein aus der Summe von Personal- und Sachaufwendungen resultierendes Ergebnis bezeichnet werden. Dem Personalsektor kommt hierbei eine besondere Bedeutung zu, nicht nur wegen seines hohen finanziellen Anteils an den Gesamtausgaben für eine Bibliothek, sondern auch wegen der im Psychologischen liegenden individuellen Unwägbarkeiten. Auch die sinnvolle Verwendung von Sachmitteln ist letzten Endes abhängig von den im personellen Bereich getroffenen Maßnahmen.

Untersuchungen über Bedarfsermittlung und Einsatz von Mitarbeitern in Bibliotheken sind jedoch nicht ausschließlich unter betriebswirtschaftlichen Aspekten nützlich. Auch arbeitswissenschaftliche Kriterien sollten hierbei nicht vernachlässigt werden. Für den Einzelnen kommt es in seiner Tätigkeit nicht nur darauf an, daß er mengenmäßig nicht überlastet wird, sondern auch darauf, daß er Verantwortung zu tragen und Funktionen wahrzunehmen hat, denen er gewachsen ist, die ihm innere Befriedigung verschaffen und die ihm gegebenenfalls auch die Chance eines beruflichen Aufstiegs geben.

Der Personalführung wie dem Bibliothekar auf den eng hiermit zusammenhängenden Gebieten der Aufbau- und Ablauforganisation methodische Ansatzpunkte für Entscheidungen im Einzelfall zu bieten, ist das wichtigste Anliegen dieser Schrift. Sie beruht auf Stichprobenerhebungen an Hand heterogenen Untersuchungsmaterials in einer repräsentativen Anzahl von Bibliotheken. Für das Bibliothekswesen wird hier weitgehend Neuland betreten, vor allem, was die Entwicklung einer geeigneten Methode zur Beurteilung der Arbeitsvolumina betrifft. Daher beschränken sich die Ausführungen bewußt auf dezentrale Bibliotheken in Hochschulen. Die in sich differenzierteren Verhältnisse in zentralen Hochschulbibliotheken bleiben einer eigenen Untersuchung vorbehalten. Auch wird die Praxis zeigen müssen, wie weit Abweichungen von den hier ermittelten Richtwerten im Einzelfall möglich oder notwendig sind, um der latenten Ge-

fahr vorzubeugen, daß Ist-Zustände festgeschrieben werden. Es ist daher zu hoffen, daß dieser Band eine Diskussion in Gang bringen wird, die nicht nur theoretische, sondern auch praktische Ergebnisse haben sollte.

Dank gebührt Gerhard Kissel, der den Rahmenplan für das Projekt aufstellte, den Mitgliedern der Arbeitsgruppe, durch deren zielstrebigem Einsatz in kurzer Zeit umfassende Resultate vorgelegt werden konnten, und den an diesem Vorhaben beteiligten Angehörigen der untersuchten Bibliotheken – den Projektträger, die Universitätsbibliothek der Technischen Universität Berlin, und die jeweiligen zentralen Hochschulbibliotheken einbegriffen –, denen die zusätzliche Belastung durch dieses Projekt im Ergebnis vielleicht auch neue Gesichtspunkte für ihre eigene Arbeit gebracht haben mag. Aber auch den Mitgliedern des Unterausschusses für Bibliotheksforschung des Bibliotheksausschuß der Deutschen Forschungsgemeinschaft, die das Vorhaben vom Beginn an mit Ratschlägen gefördert haben sowie seine Ergebnisse in eingehenden Diskussionen für die Veröffentlichung vorbereiten halfen, und der Deutschen Forschungsgemeinschaft selbst, die das Projekt finanzierte, sei herzlich für ihre Unterstützung gedankt.

Paul Kaegbein

Inhaltsverzeichnis

Einführung	13
1 Aufgabe und Zielsetzung der Untersuchung	15
1.1 Problemstellung	15
1.2 Zielsetzung	15
2 Art und Umfang der Untersuchung	17
2.1 Zusammensetzung der Untersuchungsgruppe	17
2.2 Anzahl und Typen der untersuchten Bibliotheken	17
2.3 Personenkreis	20
2.4 Zeitraum und Dauer der Untersuchung	21
3 Methode der Untersuchung	23
3.1 Allgemeines	23
3.2 Methodenmaterial der Erhebung	24
3.2.1 Strukturhebungsbogen	25
3.2.2 Stellenbeschreibung	26
3.2.3 Tätigkeitszeitkatalog	27
3.2.4 Zeit-Mengenliste	30
4 Auswertungsmethoden	32
4.1 Allgemeines	32
4.2 Basismaterial	32
4.3 Personalbedarfsermittlung	33
4.3.1 Grundformeln	33
4.3.2 Mengenabhängige Einflußgrößen	34
4.3.3 MengenvARIABLE Einflußgrößen	36
4.3.4 Personalbedarfsformel für dezentrale Bibliotheken	38
4.4 Anforderungsbewertung (Anforderungsprofil)	39
4.4.1 Allgemeines	39
4.4.2 Bewertungssystem für bibliothekarische Tätigkeiten	40
4.4.3 Beschreibung der Anforderungsarten	41
4.4.4 Anforderungshöhe	41
4.4.5 Wertzahl und Anforderungsgruppen	45
4.4.6 Vergütungsgruppen	46
4.5 Zeitrichtwerte	47
4.6 Sonstige Beurteilungskennzahlen	47
5 Untersuchungsergebnisse	48
5.1 Allgemeine Feststellungen	48
5.2 Institutionelle Gegebenheiten der einzelnen Bibliotheken	49
5.2.1 Aufgabe und Funktion im Gesamtbereich der Hochschule	49

5.2.2	Bestand und Bestandsvermehrung	50
5.2.3	Personalausstattung	53
5.2.4	Verwaltung	54
5.2.5	Benutzung	56
5.3	Die Personalstruktur in dezentralen Bibliotheken	57
5.3.1	Diplombibliothekare	57
5.3.2	Angelernte Kräfte	58
5.3.3	Sonstige Kräfte	61
5.4	Tätigkeitsstrukturen	61
5.4.1	Tätigkeitsstruktur und Arbeitsverteilung	61
5.4.2	Tätigkeitsstruktur und Arbeitsteilung	67
5.5	Ergebnisse der Zeit-Mengenerhebung	77
5.5.1	Literaturerwerbung (1)	78
5.5.2	Literaturnachweis (2)	80
5.5.3	Bereitstellung (3)	82
5.5.4	Benutzerdienst (4)	83
5.5.5	Verschiedene Tätigkeiten (5)	85
5.5.6	Nicht produktive Zeiten (6)	86
5.6	Zur Frage der Typisierung von Bibliotheken	86
6	Personalbedarfsermittlung	87
6.1	Feststellung des pauschalen Personalbedarfs	87
6.1.1	Anwendbarkeit der Personalbedarfsformel	87
6.1.2	Festlegung von Zeitrichtwerten und Faktoren	88
6.1.3	Anwendung der Personalbedarfsformel	91
6.2	Ermittlung des Verhältnisses von DB, AK und SK	94
6.2.1	Pauschale Aufteilung nach der Funktionalmethode	94
6.2.2	Spezifische Aufteilung nach der Individualmethode	95
7	Anforderungsbewertung	98
7.1	Anforderungsprofile	98
7.2	Anforderungsgruppen	103
7.3	Quantitative Zuordnung zu Vergütungsgruppen	104
7.4	Vergleich mit anderen Tätigkeiten im öffentlichen Dienst	105
8	Vergleich der vorliegenden Ergebnisse mit denen anderer Autoren	107
8.1	Allgemeines	107
8.2	Zeitrichtwerte bzw. Personalbedarfsdaten	107
8.3	Anforderungsbewertung	108
9	Zusammenfassung und Ausblick	111
	Literaturverzeichnis	112
	Anlagen	115

Verzeichnis der Tabellen

1	Untersuchte Bibliotheken	19
2	Tätigkeitenkatalog	28
3	Anforderungsmerkmale (Genfer Schema)	40
4	Klassifizierung bibliothekarischer Tätigkeiten nach Qualifikationsgruppen	42
5	Schema der Anforderungsbewertung	44
6	Zuordnung von Gesamtwertzahl zu Anforderungsgruppen	46
7	Bibliotheksdaten (Buchbestand, Personal usw.)	51
8	Bibliotheksdaten (Buchbearbeitung)	54
9	Bibliotheksdaten (Benutzung)	56
10	Personaldaten (Diplombibliothekare)	58
11	Personaldaten (Angelernte Kräfte)	59
12	Personaldaten (Sonstige Kräfte)	60
13	Tätigkeitszeitstruktur in % (Diplombibliothekare)	62
14	Tätigkeitszeitstruktur in % (Angelernte Kräfte)	62
15	Tätigkeitszeitstruktur in % (Sonstige Kräfte)	63
16	Tätigkeitszeitstruktur (Gesamtpersonal)	64
17	Tätigkeitszeitstruktur in % differenziert nach Bibliotheken und Orten	65
18	Tätigkeitszeitstruktur in % differenziert nach Personalgruppen	66
19	Tätigkeitszeitstruktur in % differenziert nach Orten	66
20	Tätigkeitszeitstruktur in % differenziert nach Wissenschaftsbereichen (Gesamtpersonal)	66
21	Tätigkeitszeitstruktur in % differenziert nach Wissenschaftsbereichen (Diplombibliothekare)	66
22	Aufteilung der Tätigkeiten auf die Personalgruppen (in %) der einzelnen Bibliotheken (Literaturbeschaffung)	68
23	Aufteilung der Tätigkeiten auf die Personalgruppen (in %) der einzelnen Bibliotheken (Literaturnachweis)	69
24	Aufteilung der Tätigkeiten auf die Personalgruppen (in %) der einzelnen Bibliotheken (Bereitstellung)	70
25	Aufteilung der Tätigkeiten auf die Personalgruppen (in %) der einzelnen Bibliotheken (Benutzerdienst)	71
26	Aufteilung der Tätigkeiten auf die Personalgruppen (in %) der einzelnen Bibliotheken (Verschiedene Tätigkeiten)	72
27	Aufteilung der Tätigkeiten auf die Personalgruppen (in %) der einzelnen Bibliotheken (Nicht produktive Zeiten)	73
28	Aufteilung der Tätigkeiten auf die Personalgruppen (in %) der (Gesamterhebung)	74
29	Zeitliche Aufteilung der Tätigkeiten auf Personalgruppen	75

30	Rangfolge der Tätigkeiten (Anteilmäßige Ausübung in %)	76
31	Zeitbedarf, Mengenanfall und Zeitrichtwerte (Literaturbeschaffung)	79
32	Zeitbedarf, Mengenanfall und Zeitrichtwerte (Literaturnachweis)	80
33	Zeitbedarf, Mengenanfall und Zeitrichtwerte (Bereitstellung) . . .	82
34	Zeitbedarf, Mengenanfall und Zeitrichtwerte (Benutzerdienst) . . .	83
35	Gesamtzeitbedarf, Erhebungsdauer und mittlerer täglicher Zeitbedarf für verschiedene Tätigkeiten und nicht produktive Zeiten	85
36	Modellrechnung für den Gesamtpersonalbedarf (Bibliothek Nr. 4)	92
37	Modellrechnung für den Gesamtpersonalbedarf (Bibliothek Nr. 13)	93
38	Modellrechnung zur Differenzierung des Gesamtpersonalbedarfs nach Personengruppen	97
39	Tätigkeitszeitanteile differenziert nach funktionalen Qualifikationsgruppen	99
40	Anforderungsprofile (Diplombibliothekare)	100
41	Anforderungsprofile (Angelernte Kräfte)	100
42	Anforderungsprofile (Sonstige Kräfte)	101
43	Mittlere Anforderungsprofile der Personengruppen	102
44	Anzahl der Stellen in Abhängigkeit von der Anforderungsgruppe .	103

Abkürzungsverzeichnis

A	Abitur
a	angelernt
AK	Angelernte Kräfte
Ak Rat	Akademischer Rat
Ass.	Assistent
D	Dekan
DB	Diplombibliothekar
DUB	Direktor der Universitätsbibliothek
Ex.	Examen
FH	Freihand
FR	Fachreferent
GAZ	Gesamtarbeitszeit
gW	gegebene Wortfolge
HdS	Handelsschule
HS	Hauptschule
HV	Honorarvertrag
i. Ausb.	in Ausbildung
ID(G)	Institutsdirektor (geschäftsführender)
IR	Institutsregeln
KI	Klima
Ls	Lesesaal
M	Magazin
MA	Magister Artium
max-Ø	durchschnittlicher Maximalwert
min-Ø	durchschnittlicher Minimalwert
MR	mittlere Reife
MstPl.	Mehrstellenplatz
MTL	Manteltariflohn
o.A.	ohne Angaben
ÖB	Öffentliche Bücherei
P	Publikum
PI	Preussische Instruktionen
Prof(f).	Professor(en)
SK	Sonstige Kräfte
StdI	Stundenlohn
Stud	Student
UB	Universitätsbibliothek
Vordipl.	Vordiplom
wM	wissenschaftlicher Mitarbeiter

Einführung

Der Bibliotheksausschuß der Deutschen Forschungsgemeinschaft hat 1970 in den „Empfehlungen für die Zusammenarbeit zwischen Hochschulbibliothek und Institutsbibliotheken“ den ökonomischen und rationellen Einsatz aller vorhandenen Bibliotheksmittel zum obersten Gebot erhoben. Diese Forderung ist begründet

- mit der immer wieder bestätigten Erkenntnis der für eine angemessene Literaturversorgung von Forschung und Lehre unzureichenden Mittelzuweisung
- mit der mancher Orts unkoordinierten Verwendung dieser Mittel
- mit der Expansion der wissenschaftlichen Neuerscheinungen und dem stetig nachwachsenden Literaturbedarf
- und letztlich durch die Einsicht, daß Anträge auf Erhöhung der Mittelanträge nur dann vertretbar und erfolgversprechend sind, wenn die Verwendung der bislang zur Verfügung stehenden Mittel nach ökonomischen Gesichtspunkten gewährleistet und nachgewiesen werden kann.

Diese Forderung gilt auch in besonderem Maße für die Verwendung der Personalmittel.

Die geforderte Wirtschaftlichkeit der Mittelverwendung ist ebenfalls ein wesentliches Element in der Diskussion über die bestmögliche Form der Zusammenarbeit zwischen der zentralen Hochschulbibliothek einerseits und den anderen bibliothekarischen Einrichtungen im Hochschulbereich andererseits. In dieser Diskussion wird zunehmend die Meinung vertreten, daß eine optimale Literaturversorgung der gesamten Hochschule nur dann gegeben ist, wenn sich alle bibliothekarischen Einrichtungen als Teil einer Einheit verstehen und im Rahmen eines kooperativen Gesamtsystems zusammenarbeiten. Erste Schritte in Richtung einer rechtlichen Verfassung dieses kooperativen Gesamtsystems sind mancherorts schon getan worden.

Ein Teil der in diesem Zusammenhang anstehenden Probleme kann gelöst werden, wenn

- den dezentralen Bibliotheken Planstellen für fachlich qualifiziertes Personal (Diplombibliothekare) in genügender Anzahl zur Verfügung gestellt werden (können) und
- diese Planstellen nach den Empfehlungen der DFG im Stellenplan der jeweiligen Zentralbibliothek etatisiert werden und somit der Aufsicht der zentralen Hochschulbibliothek unterstehen.

Für eine sichere Beurteilung bzw. Objektivierung der Stellenanträge, der Stellenverteilung sowie der Prioritäten bei Engpässen, die sich zwangsläufig aus der Situation des Arbeitsmarktes ergeben, sind eindeutige Unterlagen zur Personal-

planung, insbesondere der haushaltmäßigen Beantragung erforderlich. Dergleichen Unterlagen haben bislang kaum, bzw. nur in unzureichender Ausführung vorgelegen. Dieser Mangel hat sich insbesondere auf die Planung auf hochschulinterner und regionaler Ebene und auf die Optimierung des Personaleinsatzes negativ ausgewirkt.

Der hiermit vorgelegte Bericht will diesem Mangel abhelfen. Er enthält die Ergebnisse einer Untersuchung, die im Auftrag der Deutschen Forschungsgemeinschaft bei der Universitätsbibliothek der TU Berlin von Oktober 1972 bis März 1973 durchgeführt worden ist. Die Untersuchung wurde bis zur Antragstellung von der TUB Berlin, insbesondere von Gerhard Kissel vorbereitet, so daß der mit der Durchführung betrauten Arbeitsgruppe ein solides, wenn auch recht umfangreiches Programm – gemessen an der zur Verfügung stehenden Zeit – vorgegeben war.

Aus der Sicht der Arbeitsgruppe hat zum Gelingen des gesamten Unternehmens neben den organisatorischen und manchmal sachlichen Hilfen durch die Zentralbibliotheken entscheidend die Mitwirkung und durchweg bereitwillige Unterstützung der Mitarbeiter der zu untersuchenden Bibliotheken beigetragen, die in diesem Bericht nur als „Nummern“ geführt werden konnten. Es sei ihnen allen in besonderer Weise gedankt.