

Richt- und Normwerte in Bibliotheksorganisation und -betrieb

Von
ELMAR MITTLER

Daß in der Bibliothekstechnik bis hin zum Bibliotheksbau stärker normiert werden sollte, akzeptiert jeder Bibliothekar auf Anhieb. Die Rationalisierungsvorteile einer Normierung liegen offen auf der Hand: spezielle, den Bedürfnissen der Bibliotheken entsprechende Produkte können dadurch entwickelt und durch Serienproduktion verbilligt hergestellt werden. Auch der Normierung von Formblättern zur Erleichterung der Zusammenarbeit z. B. durch einheitliche Fernleihscheine oder gemeinsame Datenformate und Katalogregeln wird — wenn auch manchmal mit geringer Begeisterung — zugestimmt. Von Normen im Bibliotheksbetrieb zu sprechen, ist aber sicher für manchen Bibliothekar befremdend oder abschreckend — befremdend, weil man es nicht für möglich hält, z. B. die Arbeiten in wissenschaftlichen Bibliotheken zu standardisieren; abschreckend, weil man Leistungsnormen und damit fabrikähnliche Zustände mit Fließarbeit im Takt assoziiert, wenn man von Normen hört. Dabei können Richt- und Normwerte z. B. für Etat und Personal die finanzielle und personelle Situation der Bibliotheken wesentlich verbessern.

Vor allem *in den angelsächsischen Ländern* hat man durch die Entwicklung von *Standards* die bibliothekarische Argumentation gegenüber oft ganz unterschiedlichen Unterhaltsträgern wesentlich verbessern können. Ein interessantes Beispiel bilden die Bibliotheken amerikanischer Law Schools¹. Die Erfüllung gemeinsam von der Association of Law Schools und der American Association of Law Libraries erarbeiteter Standards bildet die Voraussetzung einer Mitgliedschaft in der Association of Law Schools — diese aber ist im stark privatwirtschaftlich organisierten Ausbildungswesen wichtige Voraussetzung, die Law School für Studenten attraktiv zu machen. Die Standards werden laufend fortgeschrieben und in ihren Anforderungen quantitativ und qualitativ verbessert. Die Standards von 1969 verlangen z. B., daß der Leiter der Bibliothek einer Law School juristische und bibliothekarische Ausbildung haben müsse. Derartige Standards sind auch für viele andere Bibliotheksarten

¹ AALS adopt new standards. In: Law Library Journal 62, 1969, S. 222—224.

vorhanden oder in Arbeit². In der Bundesrepublik haben die *Etat- und Personalmodelle der DFG bzw. des Wissenschaftsrates*³ lange Jahre eine normierende Kraft ausgeübt, die inzwischen verlorengegangen ist, da eine rechtzeitige Fortschreibung nicht erfolgt ist. Die Situation im wissenschaftlichen Bibliothekswesen hat sich inzwischen stark verändert. An den neugegründeten Universitäten sind in der Regel Einheitssysteme entstanden; an den alten Universitäten sind ebenfalls Bibliothekssysteme im Aufbau, die teilweise über die Universitäten hinaus auf Gesamthochschulregionen — z. T. unter Einbeziehung von Landesbibliotheken — ausgedehnt werden. Unter diesen Gegebenheiten würde es in vielen Fällen mehr Nachteile als Vorteile bringen, wenn die Empfehlungen des Wissenschaftsrates mechanisch fortgeschrieben würden.

In dieser offenen Situation wäre es möglich, nach neuen methodischen Ansätzen bibliothekarische Richtwerte zu entwickeln. Eine Alternative bietet z. B. der *Aufbau eines Systems der Kostenrechnung*, das zum Planungsinstrument ausgeweitet werden kann. Funk hat Vorarbeiten dazu am intensivsten vorangetrieben⁴. Für eine Einzelbibliothek, wie die Bibliothek der Technischen Hochschule Berlin, lassen sich damit schon jetzt wichtige Erkenntnisse gewinnen, die durch einen Vergleich der Ergebnisse einiger Jahre noch ver-

² Genannt seien in diesem Zusammenhang:

Withers, F. N.: Standards for library services, Paris 1970.

Chicorel, M.: Statistics and standards for college and university libraries. In: College and Research Libraries 27, 1966, S. 19—22.

Arbeiten in Library Trends 21, 1972, u. a.:

Hirsch, F. E.: Why do we need standards. S. 159—163,

Watkins, D. R.: Standards for university libraries. S. 190—203.

Guide to Canadian University Library Standards. Report of the University Library Committee of the Canadian Association of College and University Libraries. 1961—1964. 1965. V, 53 S.

Standards for College libraries. In: College and research libraries 20, 1959, S. 274—280.

Objectives and standards for special libraries. In: Special libraries 55, 1964, S. 672—680.

International Federation of Library Associations. Section of Public Libraries. Standards for Public Libraries. Pullach 1973. 53 S.

Chandler, G.: Objectives, standards and performance measures for metropolitan city library systems. In: International Library Review 2, 1970, S. 445—460.

Humphreys, K. W.: Standards for university libraries. In: Libri 20, 1970, S. 144—155.

³ Grunwald, W.: Etatmodelle für wissenschaftliche Bibliotheken. In: Fünfzehn Jahre Bibliotheksarbeit der Deutschen Forschungsgemeinschaft, Frankfurt/M. 1966 (ZfBB Sonderheft 4), S. 78—141.

Empfehlungen des Wissenschaftsrates zum Ausbau wissenschaftlicher Einrichtungen. Teil II: Wissenschaftliche Bibliotheken. Bonn 1964.

⁴ Funk, R.: Kostenanalyse in wissenschaftlichen Bibliotheken. Eine Modelluntersuchung an der Universitätsbibliothek der Technischen Universität Berlin. Vorläufige Ergebnisse einer im Auftrag der Deutschen Forschungsgemeinschaft durchgeführten Untersuchung. Berlin 1973. (Masch.)

bessert werden können. Für einen Betriebsvergleich mehrerer Bibliotheken und die Erarbeitung von Richtwerten fehlen bisher noch die Ausgangsdaten⁵. Allerdings darf man auch die Schwierigkeiten nicht übersehen, die sich z. B. durch von Jahr zu Jahr und von Bibliothek zu Bibliothek schwankende Personalkosten ergeben, weil sie durch die Regelungen des Entlohnungssystems der öffentlichen Hand von einer Fülle individueller Besonderheiten (Lebensalter, Kinderzahl u. ä.) nicht unerheblich abhängen. Internationale Vergleiche auf der Ebene der Kosten werfen noch mehr Schwierigkeiten auf⁶.

Von den Planungs- und Forschungsgruppen, die in der letzten Zeit neue Richtwerte zur Fortschreibung oder zum Ersatz des Wissenschaftsratsgutachtens entwickelt haben, sind daher auch meist einfachere Wege gewählt worden, Richtzahlen zu erarbeiten. Man konzentrierte sich weiterhin auf eine *getrennte Berechnung des Personalbedarfs* und der notwendigen Etatansätze für den *Literaturkauf*. Zusätzlich wurden Richtwerte für den *Raumbedarf* ermittelt. Die Neuansätze haben zum Teil eine intensive Diskussion z. B. über Methoden der Personalbedarfsermittlung im Bibliothekswesen erbracht. Das gleichzeitige, meist unkoordinierte Entwickeln von Richtwerten bringt aber auch die Gefahr mit sich, daß durch die Vielzahl konkurrierender Ansätze die Standards sich gegenseitig in ihrer Wirkung behindern und damit das Ziel, mit Richtwerten Verbesserungen für das Bibliothekswesen im politischen Raum durchzusetzen, schwerer erreichbar machen. Es muß deshalb als eine der wichtigsten Aufgaben überregionaler bibliothekarischer Einrichtungen wie des Bibliotheksausschusses der Deutschen Forschungsgemeinschaft angesehen werden, hier koordinierend zu wirken. Die Entwicklung von Standards für wissenschaftliche Bibliotheken ist als Investition auf lange Sicht anzusehen. Ihr muß deshalb auch im Rahmen der Bibliotheksforschung hohe Priorität zukommen⁷.

1. Richtwerte für den Literaturetat

Bibliothekare haben im nationalen und internationalen Vergleich auf sehr unterschiedliche Weise versucht, ihre Etatforderungen durch Standards zu

⁵ Eine Ausweitung der Berliner Untersuchung auf mehrere andere Bibliotheken ist von der DFG vorgesehen.

⁶ Vgl. dazu die Ausführungen von K. F. Stock: Grundlagen und Praxis der Bibliotheksstatistik, Pullach 1974, S. 253 f., der den Vergleich der Kosten von Sachausgaben und Personalausgaben ablehnt und die Gegenüberstellung von Arbeit und Personal empfiehlt. „Andere Proportionen bewegen sich zu weit von den Tatsachen weg“ (S. 254).

⁷ Von der DFG wurde inzwischen die Finanzierung der Arbeit einer kleinen Experten-Gruppe übernommen, die sich mit methodischen Fragen der Ausarbeitung von Richtwerten beschäftigen soll.

unterstützen⁸. Sie scheinen auf den ersten Blick miteinander unvereinbar. Für die Hochschulbibliotheken in den Vereinigten Staaten und Kanada z. B. ist es üblich, pauschal einen Anteil von mehr als 5 % des Gesamtetats der jeweiligen Hochschule zu fordern. Weiter verbreitet sind Pro-Kopf-Quoten pro Student oder Einwohner, wobei z. T. eine bestimmte Bandzahl (z. B. zwei Bände pro Einwohner im Bibliotheksplan 1973⁹) oder ein bestimmter Betrag (z. B. 3 Dollar pro Einwohner in den ALA Standards for Public Libraries 1964) gefordert werden. Besonders in Deutschland hat sich seit *Roquette* die Auszählung der erwerbungswürdigen Literatur anhand der Nationalbibliographie als methodisches Instrument durchgesetzt, das bis zum Wissenschaftsratsgutachten immer wieder Anwendung gefunden hat. Bei den Etatmodellen der DFG und des Wissenschaftsratsgutachtens wurden darüber hinaus vereinfachte Berechnungsmethoden durch Ermittlung von Verhältniszahlen einzelner Teile der Ausgaben entwickelt¹⁰.

1.1. *Pauschale Haushaltsansätze* erschienen im deutschen Bibliothekswesen unwichtig. Im Bibliotheksplan Baden-Württemberg wird noch festgestellt: „Im deutschsprachigen Raum ist diese Methode nicht gebräuchlich; es besteht auch kein Anlaß sie einzuführen.“¹¹ Seit der Veröffentlichung des Bildungsgesamtplans muß diese Aussage relativiert werden. Hier werden längerfristige Planungsdaten für den Bildungsbereich vorgelegt, ohne daß die Ansätze für das wissenschaftliche Bibliothekswesen exakt quantifiziert werden; das gilt insbesondere für die Hochschulbibliotheken, die nur implizit im Hochschulbereich berücksichtigt worden sind¹². Das gilt für laufende Mittel ebenso wie für Personal- und Nutzflächenberechnungen. In allen diesen Bereichen wäre es deshalb dringlich, zu untersuchen, welchen Anteil bisher die bibliothekarischen Einrichtungen an der gesamten Mittelbereitstellung in den vergangenen Jahren hatten. Es erscheint darüber hinaus notwendig, zukünftig die Ergebnisse von Sollanalysen z. B. des Literaturretats so zu fassen, daß er deutlich zeigt, welchen Anteil er an den Globalansätzen des Bildungsgesamtplans bedeutet.

⁸ Vgl. zum Folgenden die Ausführungen in: Arbeitsgruppe Bibliotheksplan Baden-Württemberg: Gesamtplan für das wissenschaftliche Bibliothekswesen. Red. E. Mittler. Bd. 1, 2. Aufl., S. 288—292.

⁹ Deutsche Bibliothekskonferenz: Bibliotheksplan 1973. Entwurf eines umfassenden Bibliotheksnetzes für die Bundesrepublik Deutschland. Berlin 1973. S. 71.

¹⁰ Grunwald S. 86 f.; Empfehlungen des Wissenschaftsrates S. 144 ff.

¹¹ Gesamtplan, S. 288.

¹² Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung: Bildungsgesamtplan. Bd. 1. 2. Stuttgart 1973. Hier Bd. 1, S. 84.

1.2. *Pro-Kopf-Quoten* für die Grundausrüstung und den laufenden Ausbau bibliothekarischer Einrichtungen sind als „minimum standards“ aus den angelsächsischen Ländern bekannt¹³ und finden in Deutschland zunehmend Verwendung. Sie sind mit der Methode der Bedarfsansätze durchaus kompatibel. Beim Etatmodell der Arbeitsgruppe Bibliotheksplan wurden als Ergebnis einer Ermittlung des Titelbedarfs Pro-Kopf-Ansätze ermittelt, die 4,5 Bände Monographien und 1,3 Zeitschriften je Student bis 10 000 Studenten, 2,7 Bände Monographien und 0,8 Zeitschriften je Student über 10 000 Studenten für 1973 fordern. Diese Ansätze betreffen nur die gekaufte Literatur und sind bis auf weiteres durch eine Ausweitungsrage von 5% pro Jahr fortzuschreiben. Diese Berechnungen sind möglich, weil beim baden-württembergischen Modell erstmals Modelletat einer Bibliothek und Studentenzahl in ein Verhältnis gebracht wurden. Aufgrund von Vergleichen mit wissenschaftsorganisatorischen Untersuchungen konnte dabei davon ausgegangen werden, daß der *Grundansatz* für den Literaturretat für Universitäten mit etwa 10 000 Studenten ausreicht¹⁴. Darüber hinaus muß eine Steigerung des Literaturbedarfs aufgrund verstärkter Spezialisierung und der verstärkten Notwendigkeit, Doppel Exemplare bereitzustellen, angenommen werden, die sich in entsprechenden Zuschlägen je Student über 10 000 niederschlägt¹⁵. Die *Vermehrungsrate* bedeutet eine Vermehrung des Etats um 6% je 1 000 Studenten für Monographien und 3% je 1 000 Studenten für Zeitschriften, d. h., daß bei einer Vermehrung der Studenten um 10% aber doch eine um 4% bzw. 7% geringere Zuwachsrage des Literaturbedarfs angesetzt wird. Damit ist der Zusatzbedarf nach den Ermittlungen der Arbeitsgruppe Bibliotheksplan abdeckbar¹⁶. Die baden-württembergischen Standardansätze wurden für die drei großen Universitäten Freiburg, Heidelberg und Tübingen ermittelt, die über 10 000 Studenten haben. Daher konnte auf die Ermittlung eines Minimalansatzes verzichtet werden.

Andere Voraussetzungen liegen bei *Fachhochschulen* und *Pädagogischen Hochschulen* in diesem Bundesland vor. *Etatmodelle* wurden hier für Hochschulen mit 1 000 bzw. 2 000 Studenten erarbeitet¹⁷. Es gibt aber eine Reihe

¹³ Humphreys S. 145; Gesamtplan S. 189 f.

¹⁴ Vgl. Gesamtplan S. 310—312. Dort erfolgt auch eine Differenzierung der Werte für Zentral- und Bereichsbibliotheken. Stock hat diese Angaben formelhaft für die Zentralbibliothek zusammengefaßt. Vgl. Stock S. 207.

¹⁵ Gesamtplan S. 299 sowie Landtag Nordrhein-Westfalen. 7. Wahlperiode, Drucksache 7/1162 S. 16—19.

¹⁶ Es sei darauf hingewiesen, daß als getrennter Ansatz zusätzlich Mittel für die Lehrbuchsammlung im Etatmodell gefordert werden.

¹⁷ Die Empfehlungen erscheinen demnächst in Bd. 2 des Gesamtplans.

von Hochschulen im Lande, die diese Studentenzahlen bei weitem nicht erreichen. Hier kann natürlich nicht der Grundansatz an Etat in voller Höhe verlangt werden. Ein linearer Abzug von je 10% je 100 bzw. 200 Studenten unter 1 000 bzw. 2 000 würde aber für kleinere Hochschulen zum schnellen Zusammenbruch der Literaturversorgung führen. Es wurde daher eine *Verminderungsrate von 4% je 100 bzw. 200 Studenten* unter 1 000 bzw. 2 000 empfohlen. Das läuft in der Praxis darauf hinaus, daß ein *Minimalansatz von 60% des Modells* auf jeden Fall gefordert werden muß¹⁸. Steigerungsraten je Student unter 1 000 und je Student über 1 000 ermöglichen dann eine genaue Berechnung des Literatur- bzw. Etatbedarfs. Für die Fachhochschulen ergibt sich daraus die Bedarfsformel:

$$Z = M + S_1 \cdot V_1 + S_2 \cdot V_2 + 0,45 \cdot S$$

Dabei sind

- Z = Zugangssoll der Bibliothek
- M = Minimalansatz des Zugangs (1 185 Bde für technisch orientierte Fachhochschulen)
- S = Zahl der Studenten
- S₁ = Zahl der Studenten bis 1 000
- S₂ = Zahl der Studenten über 1 000
- V = Vermehrung des Minimalansatzes des Zugangs
- V₁ = Vermehrungsansatz für Studenten bis 1 000 (0,79)
- V₂ = Vermehrungsansatz für Studenten über 1 000 (1,19)

Der Mittelbedarf ergibt sich durch zusätzliche Berücksichtigung der durchschnittlichen (Bibliotheks-) Preise für Bücher. Bei den baden-württembergischen Formeln werden also neben einem Grundansatz Steigerungsraten für Studenten berücksichtigt. Dabei wird davon ausgegangen, daß durch Proportionalität des Verhältnisses Studenten/Lehrkörper auch der zusätzliche Bedarf des Lehrkörpers für einen ersten Ansatz ausreichend berücksichtigt wird. Genauer wäre natürlich eine Formel, die getrennt Steigerungsraten für Studenten und Dozenten berücksichtigt. In einer amerikanischen Formel werden darüber hinaus Undergraduates und Graduates getrennt gewichtet¹⁹. Für derartige Verbesserungen aber wären differenziertere Untersuchungen des Literaturbedarfs nötig, als sie bisher vorliegen.

¹⁸ Auf die zusätzliche Berücksichtigung geringerer Fächerausstattung im Modell kann hier nicht eingegangen werden.

¹⁹ Cooper, M.; Cooper, K. W.: Interpreting results of statistical studies. In: College and Research Libraries 28, 1967, S. 266—268.

1.3. Etatansätze aufgrund einer *Bedarfsermittlung der erwerbswürdigen Literatur* haben in Deutschland seit Roquette Tradition²⁰. Grundlage bildet die Auszählung der deutschen Nationalbibliographie und ein Ansatz für ausländische Literatur. In jüngerer Zeit sind derartige Untersuchungen für Etatmodelle der DFG²¹ sowie Fachhochschul- und PH-Gutachten gemacht worden²². Stock hat versucht, diese Methode weiter zu verfeinern und eine größere Zahl von Faktoren bei der Etatberechnung zu berücksichtigen²³. Dabei bildet bei ihm nicht ein globaler Ansatz Inlang/Ausland die Grundlage, sondern die Auszählung der einzelnen Nationalbibliographien. Sie geschieht darüber hinaus nach einzelnen Fachgebieten, so daß die Zahl der Erscheinungen in einem bestimmten Fachgebiet des jeweiligen Landes ermittelt wird. Getrennt für jedes Fachgebiet wird der Anteil der anschaffungswürdigen Literatur sowie der Durchschnittsladenpreis ermittelt. Dieser aber muß durch einen weiteren Faktor verändert werden, um den *Durchschnittspreis* wissenschaftlich relevanter Literatur bei der Berechnung zugrundelegen zu können. Schließlich will Stock noch einen *Benutzungsfaktor* im jeweiligen Fachgebiet berücksichtigen. Bei diesem Modell ist in bisher nicht gekannter Differenzierung die Zahl relevanter Faktoren für die Etatbedarfsermittlung zusammengestellt worden. In der Praxis aber fehlen weitgehend die Daten, um auf die vorgeschlagene Weise zu Etatberechnungen zu gelangen. Hier ist eine Verbesserung von Statistiken und generelle Forschungsarbeit notwendig.

Zusätzlich ist zu beachten, daß ein weiterer wichtiger Aspekt für die Etatmittlung bei den Bibliothekssystemen der Universitäten berücksichtigt werden muß: die *differenzierte Aufstellung in Zentralbibliothek und Bereichsbibliotheken*. In den baden-württembergischen Fachgutachten²⁴ sind Kriterien für ausgewählte Fachbereiche erarbeitet und — mit weniger differenzierten Methoden als bei Stock — Etatansätze ermittelt worden. Hier hat man erstmals versucht, Kriterien für die kooperative Literatúrauswahl zu

²⁰ A. Roquette: Die deutschen Universitätsbibliotheken, ihre Mittel und Bedürfnisse. In: Sammlung bibliothekswissenschaftlicher Arbeiten 6, 1894, S. 40—61, sowie ders.: Die Finanzlage der deutschen Bibliotheken. Leipzig 1902 (Sammlung bibliothekswissenschaftlicher Arbeiten 16).

²¹ Grunwald S. 86.

²² Im Ingenieurschulpapier der Arbeitsgruppe Bibliotheksplan Baden-Württemberg wurde ein Ansatz erarbeitet, der in den nordrhein-westfälischen Fachhochschulempfehlungen aufgegriffen wurde. (Arbeitsgruppe Fachhochschulbibliotheken. Empfehlungen für das Bibliothekswesen an den Fachhochschulen des Landes Nordrhein-Westfalen. Düsseldorf 1972. S. 18.) Ein ähnlicher Ansatz für die Pädagogischen Hochschulen wird im PH-Gutachten in Band 2 des „Gesamtplan“ veröffentlicht.

²³ Stock S. 196 ff.

²⁴ Gesamtplan S. 521—657.

erarbeiten und Etatanforderungen daraus abzuleiten²⁵ — eine Arbeit, die fortgesetzt wird und auf Dauer zu einem neuen Gesamtansatz für den Literaturbedarf der Universitäten führen könnte²⁶.

Während in den baden-württembergischen Etatmodellen praktische Erfahrung in der Erwerbungs Kooperation eine wesentliche Grundlage differenzierter Bedarfsansätze war, hat McGrath erstmals eine *Faktorenanalyse* relevanter Einflußgrößen für den Etat und seine Aufteilung erarbeitet²⁷. Die analysierten Variablen wurden in neun Hauptgruppen zusammengefaßt:

1. Buchproduktion (publizierte Bücher),
2. Tatsächlicher Buchbestand,
3. Anzahl der Fakultäten, Sektionen u. dgl. an der Hochschule,
4. Aufgaben d. Hochschule u. Vorlesungen,
5. Lehrpersonal und Studentenzahl
6. Benutzung, Anzahl der Entleihungen,
7. Interbibliothekarische Beziehungen, Fernleihe,
8. Zitatenhäufigkeit in Dissertationen,
9. Sonstige Angaben.

Die Zahl der Faktoren reduziert man dann für die Etatbildung auf drei Gruppen:

- zur Verfügung stehende Materialien,
- benutzte Materialien,
- benötigte Materialien.

Für die einzelnen Faktoren werden Repräsentanten errechnet (z. B. Anzahl der Bücher einer Fachgruppe für Faktor 1). Die Faktoren werden dann gewichtet und durch eine einfache mathematische Formel wird der Einzelansatz berechnet. Er setzt sich aus einem Minimalfonds E zusammen, der gleich-

²⁵ Lohse hat als erster in seinen Listen nicht verbal begründete Empfehlungen der Etatansätze von Bereichsbibliotheken gegeben. Die baden-württembergischen Empfehlungen geben ein weitaus differenzierteres, meist begründet davon abweichendes Bild. Die von Lohse konstruierte Abhängigkeit dieser Empfehlungen von seinem Gutachten aufgrund einiger äußerlicher Ähnlichkeiten besteht nicht, wie ein genauer Vergleich der Empfehlungen deutlich zeigt.

Vgl. G. Lohse: Das Bibliothekswesen an den Universitäten und an der Technischen Hochschule des Landes Nordrhein-Westfalen. Düsseldorf 1970; sowie ders.: Gesamtplan für das wissenschaftliche Bibliothekswesen des Landes Baden-Württemberg. In: Verband der Bibliotheken des Landes Nordrhein-Westfalen. Mitteilungsblatt 23, 1973, S. 368.

²⁶ Gesamtplan S. 287.

²⁷ McGrath, W. E.; Munthinger, R. C.; Barber, G. R.: An Allocation formula derived from a factor analysis of academic departments. In: College and Research Libraries 1969, S. 51—62. Siehe auch Bell, K. N.; Kabus, E.: Probleme der Anwendung wissenschaftlicher Methoden in der Planungs- und Leitungstätigkeit wissenschaftlicher Bibliotheken II. In: ZfB 85, 1971, S. 138—140. Stock S. 207 f.

mäßig verteilt wird, und einem aufgrund der Faktoren berechneten fachspezifischen Ansatz. Die Formel lautet:

$$A_D = \frac{E}{N} + (W_1F_{1D} + W_2F_{2D} + W_3F_{3D}) \times (T - E)$$

A_D = Zuweisungsanteil für den betreffenden Fachbereich bzw. für die betreffende Fachgruppe

E = Mindestetat, der gleichmäßig verteilt wird

N = Anzahl der zu berücksichtigenden Fachbereiche bzw. Fachgruppen

F_{iD} = Verhältniswerte (hier gilt $i = 1, 2, 3$)

T = Aufzuteilender Gesamtetat

W_i = Gewichtswerte

Der Ansatz von McGrath kann hier im einzelnen nicht weiter analysiert werden. Eine genaue Überprüfung und Übertragung der Methode auf die Verhältnisse in der Bundesrepublik steht noch aus.

1.4. McGraths Ansatz ist nicht nur interessant, weil er Methoden mathematischer Statistik auf das Bibliothekswesen überträgt; das Modell zeigt auch deutlich den *Übergang vom Bedarfs- zum Verteilungsmodell*. Die differenzierten Bedarfsansätze können nämlich auch dazu dienen, exaktere Grundlagen für eine bedarfsgerechte Aufteilung gegebener Mittel auf die einzelnen Fachgebiete zu geben. Quotensysteme zentraler Bibliotheken wie der Bereichsbibliotheken lassen sich mit ihrer Hilfe auf eine bedarfsorientierte Basis stellen. Mit Hilfe von differenzierten Richtzahlen für den Buchkauf läßt sich dann eine kontinuierliche Auslastung der Akzession und eine klare Übersicht über den Stand der Ausgaben und Bestellungen erreichen. In Freiburg wurde von mir in den letzten Jahren ein System erarbeitet, bei dem nach Abzug der festliegenden Mittel für Zeitschriften, Fortsetzungswerke und Reihen und einem Ansatz für den Ansichtskauf pro Jahr mit Hilfe von Durchschnittspreisen ungefähr berechnet werden konnte, wieviele Bestellungen für jedes Fach und dann für jeden Referenten monatlich notwendig werden um die Mittel kontinuierlich auszugeben. Die Globalsteuerung wurde dadurch erleichtert, daß die Akzession eine ungefähre Gesamtzahl der Festbestellungen kannte, die pro Monat zu bearbeiten waren. Trotz erheblicher Abweichungen im einzelnen ergab sich aufs ganze Jahr gesehen eine erstaunliche Exaktheit der Gesamtergebnisse.

1.5. Zusammenfassend läßt sich sagen, daß der in Deutschland seit Jahrzehnten übliche Ansatz der Etatberechnungsmethoden aufgrund der Auswahl der wissenschaftlich relevanten Literatur weiterhin als die beste Grundlage jeder Erarbeitung von Etatansätzen erscheint. Er ist auch in Annäherungsrechnungen relativ leicht handhabbar; er ermöglicht schließlich eine

relativ leichte Fortschreibung und Prognose unter der Voraussetzung relativ gleichbleibender Produktions- und Bedarfsentwicklung²⁸. Durch Berücksichtigung zusätzlicher Faktoren sollte dieser Grundansatz aber weiter verfeinert werden. Darüber hinaus erscheint es sinnvoll, die Ergebnisse der Bedarfsberechnungen in Pro-Kopf-Quoten umzurechnen, um sie leichter handhabbar zu machen. Schließlich wäre auch eine Umrechnung in Pauschalwerte anzustreben. Die Verbesserung der Methoden der Bedarfsermittlung hat politische Bedeutung für die Durchsetzung bibliothekarischer Zielvorstellungen, kann aber auch praktische Hilfen für die bessere Steuerung der Erwerbung in Bibliothekssystemen bis hin zur kontinuierlichen Auslastung in der Akzession bringen.

2. Richtwerte für den Personalbedarf

Vor Personalbedarfsformeln besteht eine gewisse Furcht, weil sie als Leistungsnormen verstanden werden können; das ist vor allem dann der Fall, wenn sie stark an Einzeltätigkeiten orientiert sind. Wesentlich ist dabei aber nicht nur die Ermittlungsmethode, sondern auch, welche Art von Leistungswerten man anstrebt. Üblicherweise werden Normalleistung, Standardleistung und Durchschnittsleistung unterschieden.

Als *Normalleistung* gilt eine *stetige, bedächtige Arbeitsweise* ohne Beilegung. Vergleichbare Gehgeschwindigkeit sind 4,8 km/Stde (3 Meilen/Stde). In der Industrie bildet die Festlegung von Normalleistungen die Grundlage für Akkordverträge, bei denen durch finanzielle Anreize die reale Leistung erhöht wird. In öffentlichen Betrieben, in denen feste Bezüge bezahlt werden, entfällt dieser Anreiz; die Normalleistung dürfte deshalb wohl kaum geeignet sein, als Grundlage für die Arbeitsbemessung im öffentlichen Dienst zu dienen²⁹.

Besser verwendbar scheint der Begriff der *Standardleistung*, der in der britischen Fachwelt als Norm eingeführt worden ist. Sie wird definiert als „diejenige Produktionsmenge, die *qualifizierte Arbeiter* natürlicherweise *ohne Überanstrengung* im Durchschnitt während des Arbeitstages oder während der Schicht erreichen, vorausgesetzt, daß sie die vorgeschriebene Methode kennen und anwenden und daß sie gewillt sind, sich bei der Arbeit einzusetzen“³⁰ und liegt $\frac{1}{2}$ über der Normalleistung.

²⁸ Vgl. dazu die Prognose des Literaturbedarfs für die Hochschulbibliotheken bis 1980. In: Bibliotheksplan 1973, S. 77—80.

²⁹ Pornschlegel, H.: Menschliche Leistung und Arbeitsergebnis. Köln 1967, S. 39 ff.

³⁰ Pornschlegel S. 38.

Bei den meisten Personaluntersuchungen, die in der Bundesrepublik für das Bibliothekswesen erstellt wurden, ist eine dritte Art der Leistung zugrundegelegt, die *Durchschnittsleistung*, die *errechneter Mittelwert* ist. Dieses Vorgehen gilt als besonders empfehlenswert, wenn noch keine oder nur wenige Werte aus der Vergangenheit vorliegen. Es spricht für Durchschnittswerte die Erfahrung und Tatsache, daß die Planung im Normalfall *von früher erreichten* durchschnittlichen *Arbeitsergebnissen* ausgehen muß³¹. Das bringt natürlich auch Probleme mit sich. Es besteht die Gefahr, daß der faktische Zustand fixiert wird und keine Anregungen für Rationalisierung gegeben werden³². Es ist daher notwendig, bei der Erfassung des Materials darauf zu achten, daß nicht unterdurchschnittliche Werte zugrundegelegt werden; außerdem aber wird schon bei Verwendung des Durchschnittswertes bereits bei der Hälfte der Bibliotheken eine bessere Leistung erwartet. Die vorliegenden Personalbedarfsmodelle unterscheiden sich vor allem darin, daß sie entweder den Personalbedarf summarisch in mehr oder weniger großen Abteilungen oder aufgrund von Einzeltätigkeiten erfassen.

2.1. Global an größeren Abteilungen orientiert waren die *Personalmodelle des Wissenschaftsrates*. Sie sind in vielen Bundesländern nicht so breit akzeptiert worden wie die Empfehlungen für den Literaturretat³³. Ein für die bibliothekarische Praxis gravierender Nachteil der Empfehlungen bestand darin, daß sich im Modell zu geringe Möglichkeiten der Fortschreibung boten. Im *baden-württembergischen Personalmodell*³⁴ wird deshalb versucht

- den Personalbedarf in Bibliotheken detaillierter zu begründen als im Wissenschaftsratsgutachten,
- stärker die Abhängigkeit von der sich steigernden Arbeitsmenge zu berücksichtigen,
- die notwendige Personalstärke auf einfache Weise für verschiedene Bibliotheken berechenbar zu machen.

Die Berechnung des Personalmodells erfolgt aufgrund von ermittelten Durchschnittsleistungen mehrerer Bibliotheken im Leihkreis Baden-Württemberg. Grundlage war ein *Betriebsvergleich* der drei Bibliotheken *Freiburg*, *Saarbrücken* und *Tübingen*, die zwar unterschiedlich organisiert waren, aber in den letzten Jahren u. a. aufgrund der Rationalisierungsgutachten der DFG innerbetriebliche Organisationsverbesserungen eingeführt hatten (es ergaben sich deshalb zum Teil niedrigere Bedarfswerte als beim Wissenschaftsrat).

³¹ Pornschlegel S. 33.

³² Rabej, M. I.: Die Normung der bibliothekarischen Arbeit in großen und mittleren Bibliotheken. Berlin 1965. S. 59.

³³ Gesamtplan S. 48 f.

³⁴ Gesamtplan S. 235—442.

Im einzelnen wurden aufgrund der organisatorischen Verschiedenheiten *große Unterschiede des Personaleinsatzes* festgestellt, im ganzen aber nur sehr *geringe Differenzen des Personalbedarfs*. Die Personalberechnungsformeln wurden so angelegt, daß der Personalbedarf größerer Abteilungen ermittelt wird, innerhalb derer sich Verschiedenheiten des Einsatzes nach unserer Erfahrung wieder ausgleichen. Die gewonnenen Werte wurden mit anderen Werten im Lande verglichen, um Durchschnittswerte zu erhalten. Außerdem wurde ein Katalog von Arbeiten erstellt, so daß geprüft werden konnte, ob die Sollkonzeption, z. B. Mahnen der Bestellkartei in der Buchbearbeitung, eingehalten wurde. Dem Sollkonzept nicht entsprechende Arbeiten wurden bei der Berechnung der Leistungswerte beachtet. Durch Differenzierungen in den Leistungswerten wurden weiter reale Unterschiede z. B. in der Serviceleistung der Bibliotheken berücksichtigt, also etwa der unterschiedliche Personalbedarf, der durch Sofortausleihe oder Abholausleihe entsteht. Außerdem wurde der höhere oder geringere Arbeitsaufwand z. B. für die Bearbeitung von Monographien, Zeitschriften und Dissertationen durch entsprechende Gewichtung berücksichtigt. Auf diese Weise wurde die einfache Grundformel

$$P_s = \frac{V}{L} \left(\text{Personalbedarf} = \frac{\text{Vorgänge}}{\text{Leistungsoll}} \right)$$

durch verschiedene Faktoren für die verschiedenen Dienststufen und Abteilungen differenziert. Außerdem wurde noch W , die Zahl der Wochenarbeitsstunden, generell eingeführt, um Verkürzungen der Arbeitszeit zu berücksichtigen. Es schien uns nicht mehr möglich, weitere Verringerungen der Sollarbeitszeit durch interne Rationalisierung aufzufangen.

Die im baden-württembergischen Personalmodell angenommenen *Personalbedarfskurven* haben einen linearen Verlauf. Dabei herrschte Klarheit darüber, daß nur durch langjährige Beobachtung der Personal- und Vorgangsentwicklung ein annähernd exakter Kurvenverlauf des Personalbedarfs zu ermitteln gewesen wäre. Um in relativ kurzer Zeit zu einigermaßen brauchbaren Ergebnissen zu kommen, schien es vertretbar, die Arbeitshypothese zu formulieren, daß innerhalb der untersuchten Bandbreite der Vorgänge und des Personalbedarfs — die ja einen einigermaßen durch Erfahrung überschaubaren kleinen Ausschnitt der Bedarfskurve darstellt — in erster Annäherung ein linearer Verlauf der Kurve angenommen werden kann. Allerdings wurde an einigen Stellen durch die Angabe eines notwendigen Grundpersonals, das bis zu einer gewissen Größenordnung ausreicht, aber bereits vorhanden sein muß, bevor die angegebene Anzahl Vorgänge erreicht ist, ein Personensockel gefordert, von dem aus erst die lineare Berechnung erfolgt. Das schien nicht nur bei benutzerabhängigen Stellen notwendig, sondern

immer auch dort, wo z. B. Organisations- und Leistungsaufgaben anfallen, die eine Person so beanspruchen, daß sie nur eine niedrigere Leistung erbringen kann als eine mit Spezialaufgaben betraute Mitarbeiterin. So wird z. B. eine Diplomkraft, die den Gesamtkatalog der Universität leitet, niemals — auch wenn sie allein arbeitet — die Arbeitsleistung im Einlegen an Titeltkarten erbringen können, wie sie eine nur damit beschäftigte Kraft ohne weiteres vorweisen kann. Derartiges Grundpersonal wird P_0 genannt.

Die Berechnung erfolgt im wesentlichen mit *Daten*, die der *Jahrbuchstatistik* entnommen werden können; mit einem Fragebogen von knapp drei Seiten können die zusätzlich notwendigen Daten erhoben werden. Das erleichtert die Fortschreibung und damit laufende Kontrolle der Leistungskennzahlen wie auch der Schwankungen der Leistungen in einzelnen Bibliotheken. Überdurchschnittlich gute Ergebnisse in einzelnen Bibliotheken können Hinweise auf Rationalisierungsmaßnahmen geben, die auch anderswo eingeführt werden könnten; besonders schlechte Ergebnisse können Anregung für organisatorische Verbesserungen durch Schwachstellenanalyse oder Erhöhung des Auslastungsgrades sein.

Die Berechnung anhand des baden-württembergischen Gutachtens erfolgt in 15 Abteilungen. Stärker zusammengefaßt sind sie in den Personalempfehlungen des *Bibliotheksplans 1973*³⁵, in denen fünf Gruppen unterschieden werden:

1. Zugangsabhängiger Personalbedarf
2. Nutzerabhängiger Personalbedarf
3. Personalbedarf für Information und Aufsicht
4. Personalbedarf des wissenschaftlichen Dienstes
5. Personalbedarf für zentrale Verwaltung.

Hier sind allerdings die technischen Abteilungen nicht ausreichend berücksichtigt³⁶. Ähnlich wie im baden-württembergischen Gutachten werden Leistungswerte zugrundegelegt, die wesentlich einfacher gehalten und entsprechend ungenauer sind. Das erscheint bei einem auf 1980 bezogenen Globalmodell für die Bundesrepublik vertretbar.

Wenig Zustimmung hat die *Mahrenholtzformel* gefunden, die nur vier, in ihrer bibliothekarischen Konzeption nicht voll überzeugende, Gruppen vorsieht (BPLF = Bibliothekspersonal — Leihverkehr — Fix, BPLP = Bibliothekspersonal — benutzungsproportional, BPE = Bibliothekspersonal — Er-

³⁵ Bibliotheksplan 1973, S. 80—84.

³⁶ Vgl. dazu ebenda S. 83.

werbungsbereich, BPV = Bibliothekspersonal — Verwaltung), die aber als Globalmodell hier genannt werden soll³⁷.

2.2. An *Einzeltätigkeiten* orientierte Personalberechnungen sind bei wissenschaftlichen Bibliotheken häufiger in angelsächsischen Ländern vorgenommen worden³⁸. Zu nennen sind auch dänische Untersuchungen sowie das KGSt-Gutachten kommunale öffentliche Bibliotheken³⁹. Für das Bibliothekswesen der DDR liegen ebenfalls größere Untersuchungen vor⁴⁰. Für das wissenschaftliche Bibliothekswesen der Bundesrepublik ist mit der Arbeit von Klar, Sämann, Daume die erste Analyse dieser Art für dezentrale Bibliotheken im Universitätsbereich erstellt⁴¹. Sie wird durch eine weitere von der DFG unterstützte Untersuchung von Funk fortgesetzt, der die Buchbearbeitung in zentralen Bibliotheken untersucht. Bei den meisten genannten Untersuchungen werden die für die Einzeltätigkeiten benötigten Arbeitszeiten mit der Methode der Selbstaufschreibung festgehalten. In Einzelfällen, insbesondere der Colorado Studie, wurde auch die Messung von Einzeltätigkeiten durch Beobachter durchgeführt⁴². Es entstehen meist größere, teilweise stark differenzierte Listen von Einzeltätigkeiten und den dafür benötigten Zeiten. In der Arbeit von Klar/Sämann/Daume wurden nach einer für die Erstellung von Planzeitwerten im Büro erarbeiteten Methode die Zeiten für Einzeltätigkeiten erfaßt⁴³. Daraus wurden für größere Tä-

³⁷ Zur Mahrenholtz-Formel siehe Mahrenholtz, W.: Ein Beitrag zur Ermittlung des Personalbedarfs wissenschaftlicher Bibliotheken. In: ZfBB 19, 1972, S. 129—148. Vgl. die Beiträge von Grunwald, Kissel, Pflug und Poggendorf in ZfBB 10, 1973, S. 151—181 sowie Kuske, G., Steffen, O.: Was leistet die Mahrenholtz-Formel. In: DFW, Dokumentation, Information 20, 1972, S. 169.

³⁸ Vgl. u. a. Gilchrist, A.: Work study in libraries. *Journal of librarianship*, 2, 1970, S. 126—138; Smith, G. C. K.; Schofield, J. C.: Administration Effectiveness: times and costs of library operations. In: *Journal of librarianship*, 3, 1971, S. 245—263; Leonard, L. E.; Maier, J. M.; Dougherty, R. M.: Centralized book processing. *Metuchen* 1969. S. 45—88. Fairholm, G. W.: Essentials of Library Manpower Budgeting. In: *College and Research Libraries* 1970, S. 332—340. Wilkin, A. P.; Reynolds, R.; Robertson, S. E.: Standard times for informations systems. In: *Journal of Documentation* 28, 1972, S. 131—149.

³⁹ Rationalisierung der Öffentlichen Büchereien Dänemarks. Wiesbaden 1967. Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung. Kommunale öffentliche Bücherei. Köln 1964. Vgl. auch das Personalmodell in: *Zentrale Einrichtungen TFH Berlin*. Berlin 1972. I, S. 11—16.

⁴⁰ Method. Zentrum für wissenschaftliche Bibliotheken: *Der Geschäftsgang an Universitäts- und Hochschulbibliotheken*. Berlin 1970. S. 86—88. P. Günnel, W. Mühle, K. M. Sühnhöld: *Zur Rationalisierung der Bibliotheksarbeit*. 1972.

⁴¹ R. H. Klar, W. Sämann, G. Daume: *Personalbedarfsermittlung in dezentralen Bibliotheken*. Pullach 1974 (*Bibliothekspraxis* Bd. 13).

⁴² Leonhard usw.: *Centralized book processing*. S. 53 ff.

⁴³ I. Heinisch, W. Sämann: *Planzeitwerte im Büro*. Berlin u. a. 1973 (*Schriftenreihe Arbeitsstudium* Bd. 17).

tigkeitsbereiche wie die Buchbearbeitung Durchschnittszahlen ermittelt, die Grundlage der Personalbedarfsrechnung werden. Die Grundformel lautet:

$$P = \frac{n \cdot t}{T}$$

$$\text{Personal} = \frac{\text{Arbeitsmenge} \cdot \text{Zeitrictwert für Mengeneinheit}}{\text{Tarifliche Arbeitszeit}}$$

Diese Grundformel muß allerdings etwas erweitert werden, nämlich t, der Zeitrictwert für eine Mengeneinheit, um a, einen Prozentsatz für quantitativ nicht unmittelbar erfaßbare Nebenarbeiten. Bei T, der tariflichen Arbeitszeit, muß ein Prozentsatz für Ausfallzeiten abgezogen werden, die durch Urlaub, Krankheit und für persönliche Bedürfnisse notwendig sind (b).

Nach dieser Veränderung lautet die Formel — die ich hier bewußt in vereinfachter Form darbriete — also

$$P = \frac{n (t+a)}{T (1-b)}$$

Nächstes Ziel muß es sein, für die wesentlichen Arbeiten n, die Arbeitsmenge und t den Zeitrictwert zu ermitteln. Für die Buchbearbeitung wird n_z als Anzahl der Zugänge pro Jahr definiert. Als Zeitrictwert t ergibt sich 40 Minuten, für a, die Nebenarbeiten, ergibt sich ein Faktor 0,36; T, die Jahresarbeitszeit, sind ca. 132 000 Minuten, von denen nach Berücksichtigung von Krankheit, Urlaub und Zeiten für persönliche Bedürfnisse ca. 100 000 Minuten übrig bleiben.

Durch die Berechnung

$$\frac{(n_z \cdot 40) \cdot 1,36}{10^5}$$

kann man also den Personalbedarf für die Buchbearbeitung ermitteln. Diese Methode wird ähnlich für alle übrigen Tätigkeiten in einer Institutsbibliothek ermittelt.

Vergleicht man die Grundform des baden-württembergischen Personalmodells

$$P = \frac{V}{W \cdot L_s}$$

und die Ausgangsformel bei Klar, Sämann, Daume

$$P = \frac{n \cdot t}{T}$$

so ist deutlich zu erkennen, daß V, die Anzahl der Vorgänge, und n, die Anzahl der anfallenden Arbeitsmenge, im Prinzip dasselbe sind. Die Sämann-

Klarsche Formel läßt sich ohne große Schwierigkeiten in die baden-württembergischen Formel umformen. Das wird ganz deutlich, wenn man sie etwas anders schreibt:

$$P = n \cdot \frac{t}{T}$$

L_s , das Leistungssoll, läßt sich ohne weiteres ermitteln, wenn man die n für eine Person berechnet, also in konkreten Zahlen für die Buchbearbeitung:

$$V = n_z = W \cdot L_s = \frac{10^5 \cdot 1}{40 \cdot 1,36} \approx 1835 \text{ Einheiten Zugang.}$$

Es ist eine Frage der rechnerischen Praktikabilität, ob man lieber den Endwert von 1835 Einheiten Zugang je Kraft oder die Gesamtformel benutzt. Solange die produktive Nettoarbeitszeit annähernd 10^5 Minuten beträgt, ist die Berechnung anhand der erweiterten Formel ebenso leicht durchführbar, wie anhand der verkürzten Formel, die sich bei Benutzung des Sollarbeitswertes einer Kraft ergibt.

Prinzipiell ist es auch umgekehrt möglich, aus der baden-württembergischen Formel t , d. h. den zugrundegelegten Zeitrichtwert pro Arbeitseinheit zu berechnen. Im einzelnen ergeben sich aber dabei eine Reihe von Schwierigkeiten. Ein Hauptgrund dafür ist, daß beim baden-württembergischen Modell in der Zusammenordnung der Arbeiten die Ablauforganisation einer durchschnittlichen Universitätsbibliothek mit ihrer Dienststellen- und Abteilungsgliederung zugrundegelegt wurde. Außerdem aber wird teilweise stärker differenziert (z. B. der Zugang nach Monographien, Zeitschriften und Serien).

2.3. Es ist sicher deutlich geworden, daß globale und stärker analytisch orientierte Personalmodelle sich gegenseitig ergänzen können. Damit können auch die Fehlerquellen bei beiden Methoden besser eliminiert werden. Die globalen Durchschnittswerte bringen die Gefahr mit sich, daß Leistungen auf niedrigem Niveau festgeschrieben werden. Bei der Analyse der Einzeltätigkeiten ist umgekehrt die Tendenz erkennbar, daß in der Sondersituation der Selbstaufschreibung oder der Zeitnahme höhere Leistungen erbracht werden, als im Alltag durchgehalten werden können. Optimale Werte sind durch Kombinationen beider Verfahren zu erwarten⁴⁴.

Es war deshalb naheliegend, die beiden Verfahren einmal am selben Objekt zu erproben. Die Deutsche Forschungsgemeinschaft finanziert derzeit eine Anschlußuntersuchung an die Bedarfsermittlung in Institutsbibliotheken

⁴⁴ Dietze, J.: Arbeitsnormen und Arbeitsrichtwerte als Leitungsinstrument. In: ZfB 87, 1973, S. 582.

für die Buchbearbeitung in mehreren Universitätsbibliotheken, die Herr Funk begonnen hat. Es ist sehr zu wünschen, daß dabei echte Kompatibilität mit den Gruppenwerten im Personalmodell Baden-Württemberg erreicht wird, damit ein kritischer Vergleich möglich ist. Bei den Funkschen Untersuchungen werden erstmals auch Bibliotheken berücksichtigt, bei denen EDV-Einsatz erfolgt. Vergleichszahlen über den Personalbedarf in konventionellen und stärker technisierten Bibliotheken werden wesentlich über den weiteren EDV-Einsatz im Bibliothekswesen entscheiden.

Die globalen Formeln sind Hilfsmittel vor allem für die mittelfristige Personalplanung, wie der Bibliotheksplan Baden-Württemberg zeigt⁴⁵. Mit Hilfe der detaillierten Zeitwerte kann relativ einfach die Personaleinsatzplanung überprüft werden; Sämann gibt ein Beispiel für die Kapazitäts- und Produktivitätsanalyse zur Planung und Überwachung des Personalbedarfs. Anhand des Ist-Personalstandes, der anfallenden Arbeit und des daraus resultierenden Sollarbeitsstandes wird die Auslastung der jeweiligen Abteilung berechnet. Es ist dann leicht erkennbar, wo Engpässe bestehen oder Personal kurzfristig unterbelastet ist. Je nachdem ob es sich um dauernden oder schwankenden zu großen oder zu kleinen Arbeitsanfall handelt, können Maßnahmen zum Abbau der Spitzenbelastungen getroffen werden⁴⁶. Die Personalmodelle werden in den nächsten Jahren vereinheitlicht und verbessert werden müssen. Denn für die praktische bibliothekarische Arbeit werden sie zunehmend benötigt. Wenn es nicht gelingt, notwendige Personalverbesserungen mit ihrer Hilfe durchzusetzen, wird man klar auf die Grenzen der Leistungsfähigkeit hinweisen können. Bei außerhalb der Kapazität liegenden Anforderungen wird man geforderte Serviceverbesserungen mit Hilfe der Personalmodelle ablehnen oder notwendig werdende Serviceverschlechterungen begründen müssen.

3. Richtwerte für den Nutzflächenbedarf

In diesem Bereich sind durch die Veröffentlichung der Flächenstandards für wissenschaftliche Bibliotheken große Fortschritte erzielt worden⁴⁷. In der Praxis ergibt sich trotzdem eine Fülle von Problemen, angefangen bei der statistischen Erfassung der Grundannahmen⁴⁸ bis hin zur Durchsetzung biblio-

⁴⁵ Gesamtplan S. 343—346.

⁴⁶ Heinisch, Sämann S. 127—132.

⁴⁷ Bibliotheksplan 1973 S. 100—119. Gesamtplan a. a. O. S. 475—498. F. H. Philipp: Bibliotheksbau und Bibliothekstechnik, Pullach 1973, (Bibliothekspraxis Bd. 11.)

⁴⁸ Vgl. Stock S. 288—300 über die Norm 33 Bde/m.

thekegeeigneter Rastermaße⁴⁹. Darüber hinaus aber bleiben Fragen wie die nach oberen Wachstumsgrenzen von dezentralen und zentralen Bibliotheken im Hochschulbereich weiterhin offen. Im Gesamtplan sind erstmals für Bibliothekssysteme der Hochschulen dazu konkrete Aussagen gemacht und in ihren Konsequenzen für den Raumbedarf in Baden-Württemberg konkret durchgerechnet worden⁵⁰. Im Bibliotheksplan 1973 sind als Ergebnis einer Modellrechnung für Gesamthochschulbibliotheken ca. 3,2 qm Netto-Grundfläche je Student gefordert worden⁵¹. Derartige Richtwerte gilt es, in abgesicherter Form z. B. als konkretes Material zum Bildungsgesamtplan einzubringen, der global bei den zentralen Einrichtungen nur 2 qm je Student Hauptnutzfläche vorsieht⁵². Darüber hinaus sollte auch die Kostenentwicklung von Bibliotheksbauten dokumentiert werden, um bei der Bauplanung berücksichtigt zu werden⁵³. Anzustreben wären Kostenrichtwerte für Bibliotheken, die bedarfsgerechte Planungen von Neubauten ermöglichen⁵⁴.

4. Leistungskennzahlen

Standards erleichtern es, die Leistungen der Bibliotheken zu überblicken und zu vergleichen, sie verbessern den Personal- und Mittelansatz und helfen, bibliothekarische Zielvorstellungen im politischen Raum besser durchzusetzen. Ganz ähnlichen Wert haben Leistungskennzahlen für Bibliotheken. Mehrere Zusammenstellungen möglicher Kennzahlen, die meist in Analogie zu in der Betriebswirtschaft von Industrieunternehmen üblichen Kennzahlenlisten⁵⁵ erstellt wurden, liegen inzwischen vor⁵⁶. Sie sind erste Ansätze der Entwicklung bibliotheksspezifischer Kennzahlen, bei denen eine echte Leistungsmessung erreicht wird. Dabei ist insbesondere eine Berücksichtigung

⁴⁹ Pflug, G.: Richtlinien für die Berechnung des Flächenbedarfs von Bibliotheken im Hochschulbereich. In: Verband der Bibliotheken des Landes Nordrhein-Westfalen. Mitteilungsblatt 21, 1971, S. 307—309.

⁵⁰ Gesamtplan S. 443—473.

⁵¹ Bibliotheksplan 1973 S. 119.

⁵² Bildungsgesamtplan II, S. 97.

⁵³ Vgl. dazu u. a. auch: Länderarbeitsgemeinschaft Hochbau: Arbeitsgruppe Richtwerte: Planungsdaten und Kostendaten staatlicher Hochbauten 1971.

⁵⁴ Zum Problem der Kostenrichtwerte vgl. z. B. Entwicklungsbüro für Bauplanung: Kostenplanung, Kostenrichtwerte für den Hochschulbau. Arbeitsbericht 1970. Weinheim 1972 (Hochschulforschung Bd. 7).

⁵⁵ Vgl. z. B. das dreiseitige Register von Kennzahlen in G. Fischer: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 10. Aufl. Heidelberg 1964 (Betriebsführung Bd. 1). S. 547—549.

⁵⁶ G. Kissel: Betriebswirtschaftliche Probleme wissenschaftlicher Bibliotheken. Pullach 1971. S. 102—110. Funk S. 116—125.

der Benutzer und ihrer Informationsbedürfnisse nötig. Ansätze bibliotheksspezifischer Leistungsmessung finden sich z. B. in den systemanalytischen Arbeiten der Lancaster-Gruppe, die für die Ausleih- und Erwerbungspolitik operations-research-Programme und Management-Spiele erstellt hat⁵⁷. Die Effektivität der Bibliothek wird z. B. am Zufriedenheitsgrad der Benutzer gemessen, d. h. daran, mit welcher Wahrscheinlichkeit er gesuchte Bücher findet. Prospo und Alman haben weitere derartige bibliotheksspezifische Kenndaten erarbeitet⁵⁸. Die Erarbeitung bibliotheksspezifischer Leistungszahlen bedarf noch intensiver interdisziplinärer Arbeit. Sie mündet in die grundsätzliche Frage der Bewertung der Leistung der Bibliotheken in der Gesellschaft.

5. Standards und Kennzahlen im Planungssystem

Die Entwicklung von Standards und Kennzahlen kann als Teil eines Planungssystems für Bibliotheken gesehen werden, das knapp in folgender Skizze dargestellt werden kann⁵⁹.

Die Standards können als Kapazitätsmodelle verstanden werden, während die Kennziffern beim Arbeitsschritt der Bewertung ihre Stellung haben. Es lohnt sich, die einzelnen Instrumente des Planungsmodells zu entwickeln, das bei der Einzelbibliothek wie auf regionaler und überregionaler Ebene verwendet werden kann. Bibliotheksspezifische Planungsinstrumente bedürfen laufender Verbesserung aufgrund praktischer Erfahrungen. Werden Standards als Hilfsmittel eines kontinuierlichen Planungsprozesses gesehen, ist gesichert, daß sie der Entwicklung des Bibliothekswesens flexibel angepaßt werden können. Standards für das wissenschaftliche Bibliothekswesen der Bundesrepublik zu erarbeiten erscheint deshalb als eine der wichtigsten und nützlichsten Aufgaben der nächsten Jahre.

⁵⁷ Von den zahlreichen Arbeiten sei hier genannt: Brophy, P., u. a.: A library management game. Lancaster 1972 (Univ. of Lancaster Library Occasional Papers. Nr. 7).

⁵⁸ Vgl. E. R. de Prospo u. E. Alman: Library measurement. A management tool. Library Journal 15, 1973, 3605—3607. Orr, R. M.: Measuring the goodness of library services: a general framework for considering quantitative measures. In: Journal of Documentation 29, 1973, S. 315—332. Vgl. in diesem Zusammenhang auch G. Kissel: Probleme der Messung und Bewertung von Kosten und Nutzen in Arbeitsorganisationen zur Vermittlung wissenschaftlich technischer Information. In: Nachrichten für Dokumentation 23, 1972, S. 257—269 sowie die bei E. Mittler: Moderne Bibliotheksplanung. In: Zeitschrift für Bibliothekswesen und Bibliographie 19, 1972, S. 274 genannten Arbeiten zur Kosten-Nutzenrechnung.

⁵⁹ Vgl. Gesamtplan S. 25—29 u. Mittler a. a. O.