Zuerst ersch. in: Fortschritte in der Integrierten Buchbearbeitung : Referate e. Fortbildungsveranst. vom 28. bis 30.4. 1987 der Bibl. d. Univ. Konstanz / hrsg. von Adalbert Kirchgäßner ... Berlin: Dt. Bibl.-Inst., 1987, S. 99-110

Zusammenfassung der Diskussionsbeiträge

Redaktion: Adalbert Kirchgäßner

In der Fortbildungsveranstaltung, über die in diesem Band berichtet wird, wurde der Diskussion viel Zeit eingeräumt. Dadurch war es möglich, die in den Vorträgen aufgeworfenen Fragen aus den verschiedensten Blickwinkeln aufzugreifen und kontroverse Meinungen zu formulieren. Die behandelten Probleme treten in den verschiedenen Bibliotheken je nach Grad der Technisierung des Arbeitsablaufes in Abhängigkeit von der jeweiligen Aufgabenstellung und vom Umfeld in unterschiedlichster Form auf. Dies wurde auch in den während der ganzen Tagung geführten Diskussionen deutlich.

Im folgenden Beitrag werden die in der Diskussion aufgeworfenen Fragen und Antworten in Kürze aufgezeigt. Viele Probleme kamen während der ganzen Veranstaltung immer wieder zur Sprache. Deshalb werden die in den Diskussionsbeiträgen behandelten Probleme nach Themengruppen zusammengefaßt und in der Folge der Themengruppen

- Grundsätzliche Probleme
- Probleme der Teamstruktur
- Einsatz der elektronischen Datenverarbeitung
- Fragen des Arbeits- und Tarifrechtes

wiedergegeben.

Die Diskussionszusammenfassung erfolgte anhand der Diskussionsprotokolle, die unsere Mitarbeiterinnen dankenswerterweise während der Tagung erstellten.

Konstanzer Online-Publikations-System (KOPS)
URN: http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:bsz:352-opus-125404
URL: http://kops.ub.uni-konstanz.de/volltexte/2010/12540/

1. Grundsätzliche Probleme

1.1. Datenintegration und Arbeitsintegration

Werden alle Daten der Bibliothek in einer Datenbasis geführt, sind die Daten integriert. Diese Datenintegration führt aber keineswegs automatisch zur Arbeitsintegration. Auch wenn alle Daten der Bibliothek integriert sind, können die Abteilungen in herkömmlicher Weise nebeneinander herarbeiten.

Werden die Daten integriert, wird diese Integration genutzt und werden soweit wie möglich Fremddaten eingesetzt, wandert die qualifizierte Tätigkeit - die Datenerstellung - zum großen Teil aus der Katalogisierung in die Erwerbung. Läßt man diese Entwicklung laufen, nehmen die qualifizierten Tätigkeiten in der Katalogisierung ab. Folglich werden die qualifizierten Mitarbeiter nach und nach in anderen Bereichen eingesetzt, da sie in der Katalogisierung zum Teil unterfordert werden. Dann stirbt die Katalogabteilung ganz von alleine, auch ohne große Organisationsänderung.

1.2. Arbeitsqualität

Die Bemessung der Arbeitsqualität ist problematisch. Integriertes Arbeiten, d.h. das Arbeiten in einem breiten Tätigkeitsbereich ist im Normalfall eine Verbesserung der Arbeitsqualität gegenüber der sequentiell organisierten und aufgespaltenen Arbeit in der herkömmlichen Struktur (Fließbandarbeit).

Die Spezialisten, die für bestimmte sehr schwierige Probleme eingesetzt sind, sehen dies zum Teil anders. Der Einsatz in einer integrierten Arbeitsgruppe kann dazu führen, daß man mehr Routinearbeit leisten muß, weniger Zeit für die Spezialprobleme hat und damit die herausgehobenen Fähigkeiten mangels Anwendung allmählich verliert. Damit könnten diese Mitarbeiter die Berechtigung ihres Anspruchs auf eine (formal oder faktisch) herausgehobene Stellung verlieren.

Als weiteres Problem ist zu sehen, daß manche Mitarbeiter gar keine anspruchsvolle Tätigkeit wünschen. Diese wollen eine begrenzte Tätigkeit als Job gut ausüben und ansonsten in Ruhe gelassen werden.

1.3. Durchlaufzeiten

Je zergliederter die Arbeit ist, desto mehr Lagerplätze gibt es innerhalb des gesamten Arbeitsablaufs, da sich jede einzelne Bearbeitungsstation einen eigenen Bearbeitungsvorrat hält.

Durch die Integration der Arbeit fallen ein Teil der Lagerplätze zwischen den Tätigkeiten weg. Bei gleichbleibender Bearbeitungszeit und gleicher Liegezeit je Zwischenlager müßte dann bei integrierter Arbeit die gesamte Durchlaufzeit durch die Buchbearbeitung kürzer sein als bei zergliederter Arbeit. Ob aber die gesamte Liegezeit innerhalb der Bearbeitung geringer wird, hängt davon ab, ob die verbleibenden Zwischenlager nicht größer werden und dadurch die Gesamtliegezeit wieder anwächst.

1.4. Künftiges Berufsbild des gehobenen Dienstes

Das Berufsbild des gehobenen Dienstes wird sich in den nächsten Jahren zwangsläufig wandeln. Die Datenverarbeitung wird früher oder später jede Bibliothek erreichen und die Bibliotheken werden sie nach und nach in allen Bereichen einsetzen. Damit verändern sich die Tätigkeiten des gehobenen Dienstes. Gewohnte anspruchsvolle Tätigkeiten werden zur Routine oder fallen weg und neue Aufgaben kommen hinzu.

Will der gehobene Dienst die Veränderungen der eigenen Arbeitswelt nicht nur erleiden, sondern aktiv mitgestalten, müssen die Mitarbeiter des gehobenen Dienstes in die Diskussion der Arbeitsveränderung einsteigen. Sie müssen sich Gedanken darüber machen, wie die eigene Arbeit künftig aussehen soll, müssen Zielvorstellungen entwickeln und diese in der Berufsöffentlichkeit vertreten.

1.5. Schulung

Mit der Einführung der automatischen Datenverarbeitung wird die Schulung zum Dauerproblem. Datenverarbeitungssysteme sind nie fertig und erfordern laufend Anpassungen. Diese Anpassungen müssen ständig vermittelt werden.

Integrierte Datenverarbeitungssysteme fordern von den Mitarbeitern, daß sie im Ganzen über alle Bereiche, die mit der gemeinsamen Datenbank arbeiten, Bescheid wissen. Daher müssen alle Mitarbeiter auch über die sie nicht betreffenden Bereiche informiert werden.

Integrierte Datenverarbeitungssysteme sind so komplex, daß kaum jemand in der Lage ist, das gesamte System zu beherrschen. Da aber alle dieses System bestmöglich bedienen sollen, muß ständig geschult werden.

Das Schulungserfordernis führt zu dem Dauerproblem, daß für die qualifizierte Arbeit Weiterbildung erforderlich ist, Weiterbildung aber Arbeitszeit kostet, die eigentlich gebraucht wird, um die Arbeitsmengen zu bewältigen.

Schulung sollte weitestgehend auf die jeweiligen Aufgaben bezogen sein. Die Schulung sollte nicht theoretisch aufgebaut sein. Schulung an Problemen, die in der täglichen Arbeit auftreten, ist motivierender und erfolgreicher als eine nur an Schulbeispielen aufgebaute theoretische Unterrichtung.

1.6. Angewandtes Wissen

Die Abgänger der Fachhochschule sind gut ausgebildet und haben einiges über Bibliotheksautomatisierung mitbekommen. Kommen sie nach der Ausbildung an eine alte Bibliothek, die nicht mit EDV arbeitet, so können sie ihr Wissen nicht anwenden. Und wenn dann diese Bibliothek automatisiert wird, ist ihr Schulwissen längst verloren gegangen.

1.7. Qualifikationserhalt

Ein breiter Arbeitseinsatz dient dem Qualifikationserhalt. Einzelne Tätigkeiten, auf die ein Mitarbeiter spezialisiert ist, werden bei technischen Veränderungen eher wegfallen als ganze Arbeitsabläufe. Daher ist der Mitarbeiter, der ein breites Betätigungsfeld hat, auch bei Wegfall der einen oder anderen Tätigkeit weiterhin einsetzbar. Eng spezialisierte Mitarbeiter in sequentiell organisierten Arbeitsstrukturen (Fließband) laufen eher Gefahr, daß sie bei Wegfall ihrer Tätigkeit Schwierigkeiten bekommen, eine geeignete Ersatztätigkeit zu bekommen.

1.8. Ablauf der Teambildung in Konstanz

In der Bibliothek wurde die Teambildung lange und zunächst sehr kontrovers diskutiert. Eine Arbeitsgruppe aus Direktor, Stellvertreter, den Abteilungsreferenten (höherer Dienst) und Abteilungsleitern (gehobener Dienst) der Erwerbung und Katalogisierung haben die Umstrukturierung vorbereitet. Der jeweilige Diskussionsstand dieser Arbeitsgruppe wurde in Protokollen festgehalten und allen Mitarbeitern bekanntgegeben. Damit konnten die Betroffenen die jeweiligen Vorschläge diskutieren und ihre Vorschläge und Bedenken in die Diskussion, die mehrfach mit allen Mitarbeitern geführt wurde, einbringen.

Als fachliche Aufteilung boten sich die fachlich strukturierten Sektionen der Erwerbungsabteilung an. Die Mitarbeiter der Katalogabteilung wurden gefragt, welche Fächer (mehrere Nennungen waren möglich) sie gerne bearbeiten würden. Es gelang, alle Mitarbeiter einem von ihnen nicht abgelehnten Fach und damit einem Team zuzuordnen.

Alle Mitarbeiter wurden an einem Stichtag von der Zusammensetzung "ihres" Teams unterrichtet, und es wurde eine Woche Bedenk- und Einspruchsfrist gegeben. Jeder konnte gegen die Zusammensetzung seines Teams Einspruch erheben, mußte sich dabei jedoch im Klaren sein, daß ein Widerspruch gegen die vorgesehene Zusammensetzung auch dazu führen konnte, daß er selbst in ein anderes Team kommen konnte.

Mit dem Personalrat wurde die Teambildung mit allen dabei auftretenden Problemen während der ganzen Vorbereitungszeit eingehend besprochen, mit Ausnahme der personellen Zusammensetzung der einzelnen Teams.

Die Mitarbeiter beider Abteilungen (Akzession und Katalog) haben in einer gemeinsamen Sitzung über die Umstrukturierung abgestimmt und diese mehrheitlich befürwortet.

1.9. Teambildung: Kriterien der Zuordnung

Werden die Arbeitsgänge mehrerer Abteilungen integriert, so ist die Arbeitsmenge nach anderen Kriterien zu unterteilen, damit die jeweilige Arbeitsgruppe eine überschaubare Arbeitsmenge bekommt.

Drei Unterteilungskriterien wurden als Beispiele dargestellt:

In Oldenburg wurden die Teams nach Buchhändlergruppen eingeteilt. In Konstanz wurden die Teams nach Fächergruppen eingeteilt. In Trier sind sie nach Fachreferaten aufgeteilt.

2. Team

2.1. Integration

Die absolute Integration ist bisher nur Modell. Auch ist die Frage, ob in großen Bibliotheken je voll integriert gearbeitet werden kann. Bisher sind unterschiedliche Teilintegrationen realisiert worden (siehe Erfahrungsberichte).

Aber mit zunehmender Automatisierung wird es dringlicher, die Integration in die Benutzung auszudehnen. Dort werden (qualifizierte?) Aufgaben bleiben, die nicht automatisierbar sind. Die Buchbearbeitung wird zunehmend Bildschirmarbeit.

2.2. Einstufung

Für den gehobenen Dienst gibt es keine Einstufungsprobleme und damit auch keine Konsequenzen mit der tariflichen Einordnung.

Problematisch wird es für Mitarbeiter mit "einfachen" Tätigkeiten. Entweder werden diese Tätigkeiten nicht integriert. Dann bleiben Arbeitsbereiche außerhalb der Integration. Oder diese Mitarbeiter müssen geschult werden, damit sich ihr Arbeitsniveau hebt, sie zu größerer Selbständigkeit kommen und qualifiziertere und unterschiedliche Tätigkeiten übernehmen können.

Dies wird mit Mitarbeitern des mittleren Dienstes im allgemeinen gehen. Für die angelernten Mitarbeiter wird dies schwieriger, im Einzelfall muß intensiv und lange geschult werden.

Auch bei integrierter Arbeit brauchen nicht alle Mitarbeiter gleich eingestuft werden, da auch bei der integrierten Arbeit unterschiedliche Schwierigkeitsgrade der Arbeit auftreten, die von verschiedenen Mitarbeitern bearbeitet werden.

2.3. Spezialisten

Herausbildung und Erhaltung von Spezialkenntnissen ist in spezialisierten Abteilungen leichter als in integrierten Arbeitsgruppen. Integrierte Arbeitsgruppen, in denen jeder alles machen soll, führen dazu, daß das Wissen nivelliert wird. Die Spezialkenntnisse werden nicht mehr so intensiv genutzt und laufen Gefahr, verloren zu gehen. Trotzdem sind Spezialisten, die die schwierigen Dinge beherrschen, erforderlich.

Jede Organisationsform braucht für Spezialfragen Spezialisten.

In der Konstanzer Teamstruktur gibt es Spezialisten (z.B. für Katalogisierung, Erwerbung), die einerseits in die Teams eingebunden sind, aber in den entsprechenden Arbeitsgruppen die jeweiligen Spezialprobleme bearbeiten.

2.4. Hierarchie

Jede Gruppe hat ihre Hierarchie. Ist eine formale Hierarchie gegeben, weiß jeder, an wen er sich zu wenden hat.

Neben der formalen Hierarchie gibt es aber die informelle Hierarchie, die mit der formalen nicht übereinstimmen muß und ihr sogar zuwider laufen kann. So ist der Stimmungsmacher und Stimmungsführer einer Gruppe nicht unbedingt der Vorgesetzte.

Diese informelle Hierarchie ist auch in "hierarchiefreien" Teams gegeben. Auch hier gibt es Mitarbeiter, die den Ton angeben und Mitarbeiter, die sich eher nach den anderen richten.

Formale Hierarchien sind erforderlich; offen ist, in welchem Ausmaß, d.h.: wie weit sind die Mitarbeiter in der Lage, die eigene Arbeit eigenverantwortlich in der Gruppe selbst zu regeln. Da bisher die Arbeit weitgehend von oben geregelt wurde, erfordert die Selbststeuerung der Gruppe eine länger andauernde Einübungsphase. In dieser Zeit müssen die Gruppenprozesse von außen gestützt werden.

Auch wenn die Selbststeuerung funktioniert, ist eine darüber stehende Instanz erforderlich, an die die Gruppe bei nicht lösbaren Konflikten appellieren kann. Diese Instanz muß auch eingreifen, wenn die Gruppe mit sich selbst oder mit anderen nicht zu recht kommt.

2.5. Hierarchie und Verantwortlichkeit

Es besteht wohl ein Bedürfnis nach einer auch personell sichtbaren Hierarchie mit der damit verbundenen Verantwortlichkeit.

In Arbeitsgruppen, die hierarchiefrei organisiert sind, können deshalb Probleme auftreten, wenn einzelne Mitarbeiter sich nicht verantwortlich fühlen, weil die Verantwortung bei der ganzen Gruppe liege oder wenn sich Mitarbeiter stets für alle anderen mitverantwortlich fühlen, aber keine Weisungsbefugnis haben.

Die eigenverantwortliche Tätigkeit in einer hierarchiefreien Gruppe muß deshalb erst gelernt werden und kann nicht von Anfang an bei allen Mitarbeitern vorausgesetzt werden.

2.6. Arbeitssteuerung

Eigenverantwortliche Arbeit bedeutet, daß dem (den) Mitarbeiter(n) ein Tätigkeitsbereich zugewiesen wird. Innerhalb der zugewiesenen Tätigkeiten soll sich die Arbeitsgruppe und der einzelne Mitarbeiter die Arbeit selbst einteilen können.

Unabhängig davon wird über die Zuweisung des Tätigkeitsbereiches hinaus von außen vorgegeben, welche Prioritäten innerhalb der Gesamttätigkeit kurz- und mittelfristig gesetzt werden.

Die Arbeitssteuerung soll also entsprechend den von außen gesetzten Vorgaben innerhalb der Arbeitsgruppe geschehen.

2.7. Teamgröße

Die optimale Teamgröße ist ein schwieriges Problem.

Kleine Teams (1-3) sind so klein, daß innerhalb des einzelnen Teams ein Lastenausgleich bei Urlaub, Krankheit oder Sonderaufgaben kaum möglich ist. Bei größeren Teams kann auch leichter zwischen den einzelnen Gruppen ausgeholfen werden, da der zeitweise Ausfall eines Mitarbeiters nicht so sehr ins Gewicht fällt wie in einem kleineren Team. Auch sind in kleinen Gruppen persönliche Schwierigkeiten schwerwiegender als in größeren Gruppen und führen dort eher zu Gruppenproblemen.

Andererseits wird die Verständigung im Team um so aufwendiger, je größer das Team ist. Zwei Mitarbeiter können sich über die Arbeitseinteilung u.ä. im allgemeinen schneller einigen als fünf oder sechs. Mit der Teamgröße wachsen die Kommunikationsbeziehungen innerhalb der Gruppe und damit im allgemeinen auch die Abstimmungsprobleme.

Die Gruppengröße ist andererseits auch von den räumlichen Gegebenheiten abhängig. Die Mitarbeiter, die zusammen arbeiten sollen, müssen auch so untergebracht werden, daß sie zusammenarbeiten können.

2.8. Alters- und Bildungsunterschied

Die jungen Mitarbeiter, die von der Fachhochschule kommen, haben eine andere Ausbildung als die älteren. Diese tun sich zum Teil schwer, mit den neuen Dingen zurecht zu kommen. Doch die Bibliothek muß mit den Mitarbeitern zurecht kommen, die sie hat.

Dies bedeutet, daß in allen Organisationsstrukturen "Nischen" bleiben müssen, in denen die Mitarbeiter unterkommen, die die Neuerungen nicht mehr bewältigen.

Die Bibliothek muß bei ihrer Entwicklung die Fähigkeiten ihres Personals nutzen und die Fähigkeiten und Grenzen ihres Personals berücksichtigen.

3. Elektronische Datenverarbeitung

3.1. Entspezialisierung

Es ist zu fragen, ob Spezialisierung zu Arbeitsunlust führt.

Die Datenverarbeitung ermöglicht Entspezialisierung und damit breitere Tätigkeitsfelder für die einzelnen. Führt dies zu größerer Arbeitszufriedenheit, so steigt auch die Leistung.

Der Mitarbeiter, der mehrere organisatorisch aufeinanderfolgende Tätigkeiten ausführt, bekommt einen Überblick über den Gesamtzusammenhang der Arbeit. Im Gegensatz dazu weiß der Mitarbeiter in einem sequentiell organisierten Arbeitsablauf, in dem er nur einen kleinen Ausschnitt bearbeitet, oft nicht, was die anderen machen.

3.2. Selbststeuerung

Daß die Technik für den Menschen da sei, ist bei der zunehmenden Automatisierung der Arbeit eine Leerformel. Doch ist es ganz wesentlich, ob der einzelne Mitarbeiter selbst entscheiden kann, ob er jetzt diese oder jene Tätigkeit machen will, oder ob ihm die Maschine den Ablauf der Tätigkeiten ununterbrochen diktiert.

Hat jeder Mitarbeiter seinen eigenen Bildschirm, kann er selbst entscheiden, wann er diesen benutzt und wann nicht. Dadurch wird die Gesamtmenge der Bildschirmarbeit nicht weniger, aber man gewinnt ein Stück Entscheidungsfreiheit.

3.3. PC-Einsatz

Um flexibler zu werden, könnte jeder Mitarbeiter seinen PC haben, statt daß alle über Bildschirm auf den Großrechner im Rechenzentrum zugreifen.

Dann entfallen aber alle Leistungen, die das Rechenzentrum für alle erbringt. Jeder einzelne muß sich um seine Geräte, seine Software und seine Daten kümmern. Der Anwender muß sein Gerät und seine Programme warten, muß sich um die Verbindung zu den anderen Datenstationen kümmern und muß seine eigenen Daten und Programme selbst sichern.

3.4. Software: Komfort

Plausibilitätsprüfungen sind sinnvoll, doch sollte nicht der letzte Schnörkel automatisiert werden. Die Datenverarbeitung hat die Tendenz zur Routinearbeit. Fordert man, daß das Programm alle Fehlermöglichkeiten unterbindet, entmündigt man sich selbst.

3.5. Zuverlässigkeit

Die in Konstanz eingesetzte Frendsoftware ist nun zwei Jahre im Einsatz, ohne daß es mit dieser schwerwiegende Probleme gab.

3.6. Verbund

Die bibliothekarische Arbeit wird zunehmend in Abhängigkeit von den Verbünden erfolgen. Dies bringt Vorteile bei der Datennutzung und beim Nachweis fremder Bestände für die Fernleihe. Doch die eigene Arbeit wird Zwängen unterworfen, die durch die gemeinsame Arbeit vieler Bibliotheken mit einem Verbund bedingt sind. Statt örtlichen Besonderheiten in der Arbeit Rechnung tragen zu können, muß man sich an die regional festgelegten Regeln halten.

Um die Vorteile der Verbünde möglichst umfassend nutzen zu können, wäre ein Gesamtverbund statt der Verbünde der Leihregionen wünschenswert. Da dies kaum zu realisieren ist, ist zum mindesten anzustreben, daß man bei negativem Rechercheergebnis im eigenen Verbund in die anderen Verbünde "durchschalten" und die dort gespeicherten Daten als Fremddaten nutzen kann.

3.7. Ausstattung der Arbeitsplätze

Wie ausgeführt wurde, ist es wünschenswert, daß jeder Mitarbeiter seinen eigenen Bildschirm bekommt. Darüber hinaus ist aber eine sachgerechte Ausstattung der Bildschirmarbeitsplätze erforderlich.

In Konstanz hat der Personalrat mit der Dienststelle vereinbart, die Bildschirmarbeit mit dem entsprechenden Mobiliar auszustatten. Doch wenn die dafür erforderlichen Mittel bereits im Frühjahr erschöpft sind, weil der Unterhaltsträger nicht mehr Mittel bereitstellt, sind Personalrat und Dienststelle ziemlich machtlos.

4. Arbeitsrecht

4.1. Eingruppierung

Ist eine Arbeitsgruppe hierarchiefrei organisiert, tun im Prinzip alle die gleiche Arbeit. Aber der Schwierigkeitsgrad, den der einzelne bewältigen muß, ist sehr unterschiedlich. Dies rechtfertigt unterschiedliche Eingruppierungen.

Darüber hinaus ist der Einsatz für Spezialaufgaben (Katalogisierung, Erwerbung,...) die Voraussetzung für eine entsprechend bessere Eingruppierung.

In Konstanz sind seit mehreren Jahren die Aufstiegsstellen des gehobenen Dienstes mit bestimmten Sachaufgaben verbunden. Die Liste dieser Stellen mit den zugehörigen Sachaufgaben ist im ganzen Haus bekanntgemacht worden. Wer eine Beförderung erreichen will, muß die zugehörige Sachaufgabe entsprechend ausfüllen.

4.2. Aufstieg

Sowohl der Tarifvertrag als auch das Beamtenrecht sehen vor, daß der Aufstieg durch Unterordnung mehrerer Mitarbeiter begründet wird. Der besser eingestufte Mitarbeiter hat eine bestimmte Anzahl Mitarbeiter, die ihm direkt unterstellt sind.

Die in Konstanz gefundene Lösung, den Aufstieg über die Sachkompetenz zu begründen, ist eine Interpretation der geltenden Vorschriften. Der Mitarbeiter mit bestimmter Sachkompetenz (z.B. Katalogisierung) ist über alle Teams hinweg bezüglich seiner Sachaufgabe weisungsbefugt und damit in diesem Bereich Vorgesetzter.

4.3. Klage auf Höherstufung

Die Möglichkeit, eine Höherstufung per Klage zu erreichen, ist sehr problematisch. In den meisten Fällen dürfte eine derartige Klage, die ja doch irgendwie gegen die Vorgesetzten gerichtet ist, das Arbeitsklima belasten, wenn nicht sogar nachhaltig stören.

In Baden-Württemberg hat die Bibliotheksleitung die Dienstaufgabe, den Betrieb so zu organisieren, daß die Höhergruppierung auf dem Klageweg nicht möglich ist.

Der Klageweg birgt die Gefahr, daß die Verwaltungsjuristen und die Gerichte die Organisation bestimmen und damit die Gestaltungsmöglichkeiten im Hause verloren gehen.

4.4. Aufstiegsstellen

Die Bewirtschaftung des Stellenplans ist problematisch. Hält die Bibliothek Aufstiegsstellen frei, um gute Leute befördern zu können und diesen einen Anreiz zu schaffen, so bekommt sie Schwierigkeiten mit den vorgesetzten Dienstbehörden. Denn unterbesetzte Stellen fordern die Finanzverwalter stets zur Abgruppierung heraus.

Füllt man andererseits alle möglichen Beförderungsstellen aus und besetzt alles, was möglich ist, so gibt es für die jüngeren keinen Anreiz, da es auch keine Aufstiegsmöglichkeiten gibt.