

LEAN LIBRARY MANAGEMENT

Markus Putnings

KIT-Bibliothek / Bibliotheksakademie Bayern

mputnings@yahoo.com

1. Vorwort

Diese Arbeit resultiert aus der Beobachtung eines starken Wiederaufflammens des Interesses des Fachbereichs an Lean Management und japanischen Erfolgskonzepten im Fachreferat Wirtschaftswissenschaften der KIT-Bibliothek.¹ Die Beschäftigung mit der eingekauften Literatur zeigte, dass die Lean Konzepte ohne Weiteres auf den Dienstleistungsbereich², die öffentliche Verwaltung³ und damit auch auf Bibliotheken anwendbar sind. Kapitel 2 stellt die bereits vorhandene Literatur zu Lean Management in Bibliotheken vor. Die tatsächliche Notwendigkeit der Anwendung dieser Konzepte wird in Kapitel 3 beschrieben und ist auf neue Steuerungsmodelle in der Verwaltung und einhergehende Einsparungen sowie die sonstigen wirtschaftlichen, technologischen und soziologischen Entwicklungen der Branche zurückzuführen. Wenngleich viele Lean Konzepte in Bibliotheken bereits umgesetzt wurden, geschah dies zumeist nicht unter diesem Namen⁴ und insbesondere nicht in der Ganzheitlichkeit, die das Lean Management empfiehlt. Diese Arbeit stellt den Versuch dar, einen solchen Ansatz im aktuellen Kontext aufzuzeigen. Dazu wird in Kapitel 4 zunächst Lean Management allgemein vorgestellt und danach dessen

¹ Seit Anfang 2006 gibt es eine eigene LEAN Hochschulgruppe am Campus, die das „Lean Thinking“ fördert. Ebenso ist das Thema stark in der Lehre verankert, bspw. am Institut für Förder-technik und Logistiksysteme sowie am Institut für Technologie und Management im Baube-trieb, das einen eigenen Bereich Lean Management im Bauwesen unterhält.

² Vgl. z.B. Řezniček (1996, S. 55).

³ Vgl. z.B. Řezniček (1996, S. 183).

⁴ Vielleicht auch bewusst – die früheren Ressentiments gegen den Begriff „schlank“ bzw. „lean“ resultieren aus vielfachen Personalkürzungen unter dem Vorwand der Verschlinkung.

Paradigmen Teamwork, konsequente Kundenorientierung, Erhöhung der Wertschöpfung und Vermeidung von Verschwendung im Bibliothekskontext näher beschrieben. In Anhang IV wird abschließend ein Aktionsplan zu einem konkreten Start ins Lean Library Management vorgelegt.

2. Literatur zum Thema

Bekanntheit erreichte Lean Management durch eine Studie des MIT und der dort prognostizierten deutlichen Überlegenheit des Toyota-Produktionssystems und der Unternehmensphilosophie, die als Lean Management bekannt werden sollte gegenüber der westlichen Automobilindustrie. Die Folgerungen und Einsichten hieraus liegen in deutscher Sprache unter dem Titel „Die zweite Revolution in der Automobilindustrie“ von Womack, Jones und Roos vor. Bedeutsame Grundlagenbücher sind außerdem „Lean Thinking“ von Womack, James und Jones und deutlich aktueller und auf den Punkt gebracht „Lean Management“ von Horst Wildemann.

Als relevante Monographien für Lean Library Management werden „Lean Service“ von Franz Biehal (Hrsg.) und hierin insbesondere sein Beitrag „Dienstleistungsmanagement und die schlanke Organisation“, sowie „Lean Library Management“ von John J. Huber erachtet.

Es gibt zudem einige Zeitschriftenartikel zum Thema aus den 90er Jahren:⁵ Klaus Ceynowa (1997) stellt die verschiedenen Lean Konzepte und bereits vorhandene Einsatzbereiche in Bibliotheken (z.B. die Teamstrukturen des Konstanzer Modells und Just-in-Time Dokumentlieferung) vor, sieht aber auch viele Nachteile und Grenzen der Anwendbarkeit, insbesondere beim „Pull-Prinzip“ und dem zu realisierenden Autonomiegrad der Teams. Gabriele Greve (1996) beschreibt aus der Ist-Analyse eines konkreten bibliothekarischen Arbeitsbereiches konkrete Maßnahmen⁶. Hans-Gerd Happel (1994, 1996) geht noch gezielter auf einzelne Maßnahmen ein; er fordert die Befreiung von Routinearbeiten, um den Fokus auf

⁵ Hier werden nur deutschsprachige Veröffentlichungen aufgeführt. Die englischsprachigen Veröffentlichungen, bspw. von James Wisser (2005), Nancy J. Kress (2008) und Christine Cother (2009), folgen inhaltlich größtenteils „Lean Library Management“ von John J. Huber bzw. bilden spezifische regionale Probleme ab, die durch Lean Management gelöst wurden.

⁶ Zum Beispiel die Einführung eines integrierten Bibliothekssystems, die Einführung von Teamarbeit, Job Rotation, stärkere Kundenorientierung durch Befragungen, etc.

den Benutzer als Kunden legen zu können, und zieht dazu u.a. die Reduzierung der Lieferanten und zusätzliche Lieferantenservices bis hin zu „fully shelf-ready books“ in Betracht. Des Weiteren postuliert er die Voraussetzungen für Lean Management, bspw. leistungsgerechte Bezahlung, stärkere Marketingaktivitäten und Leistungsvergleiche. Viele dieser Forderungen sind heute in Bibliotheken realisiert. Axel Halle (1996) greift den interessanten Aspekt auf, dass viele Arbeiterleichterungen, insbesondere durch technische Neuerungen, im Bibliothekswesen dennoch nicht zur Rationalisierung bzw. Verschlankung führten. Er führt dies auf mangelnde Kundenorientierung, zu starre Regelkonformität und Quantitäts- anstatt Qualitätsdenken zurück. Zur Lösung dieses Dilemmas werden verschiedene wirtschaftswissenschaftliche Konzepte und insbesondere Lean Management vorgestellt. Anna-Maria Huesmann (1996) fasst die Grundsätze des Lean Managements als Heftklammern, „CLIPS“ zusammen, die alle Lean Konzepte bündeln und ordnen: Customer, Leadership, Idea, People, Systems. Die Ausarbeitung umfasst auch psychologische Aspekte, etwa: Sinnstiftung, Wertschätzung und Bedürfnisse. Thomas Hapke (1998) bespricht isoliert die Auswirkungen des Lean Managements auf das Fachreferat. Durch die Verflachung der Hierarchien und Teamstrukturen sollen Fachreferenten zukünftig u.a. nicht mehr Abteilungsleiter sein, sondern eine stärkere Transferfunktion zwischen Fachbereich, Bibliotheksleitung und Personal einnehmen⁷ und Innovationen sowie Forschungsprojekte anstoßen.

3. Warum Lean Library Management? Bibliotheken im Wandel

Dieser Wandel des Fachreferats hat sich in großen Teilen bereits vollzogen – zum einen gewollt, wie an der Universitätsbibliothek Konstanz, zum anderen durch äußere Umstände herbeigeführt: der Grund hierfür ist allerdings nicht der von Thomas Hapke postulierte, sondern der zunehmende Wettbewerb um Drittmittel und die Erschließung neuer Aufgabenfelder, die die Daseinsberechtigung der

⁷ Gewünscht ist u.a. ein stärkerer Austausch mit dem Fachbereich, um deren Wünsche und Ideen in die Bibliothek zu tragen, die Weiterbildung des Bibliothekspersonals mit dem eigenen Fachwissen, das Engagieren in Netzwerken, die Mitarbeit in der Lehre, insbesondere im Bereich Informationskompetenz, etc.

Bibliothek als Einrichtung forttragen. Diese Wettbewerbssituation hat seinen Ursprung grundlegend in den deutschen Verwaltungsreformen.

3.1 Das Neue Steuerungsmodell

Die Probleme in der öffentlichen Verwaltung und damit auch im Bibliothekswesen stellten sich vor der Jahrtausendwende ähnlich wie heute dar: das Hierarchieprinzip bedingt feste Laufbahnen, geringe Leistungsanreize und wenig Flexibilität. Die hohe Spezialisierung fördert ein abgeschottetes Abteilungsdenken und lässt den Kunden außen vor. Einzuhaltende Dienstwege, Verwaltungsakte und Intransparenzen beispielsweise in der Mittelvergabe tun ihr Weiteres, um Entscheidungen und Innovationen zugunsten Kunden und höherer Effizienz zu erschweren. Die steigende Staatsverschuldung bedeutete zudem sinkende Etats und Wiederbesetzungssperren.⁸

Die Reformnotwendigkeit wurde Anfang der 90er Jahren so deutlich, dass man sich zunächst am im Ausland erfolgreich praktizierten Konzept des New Public Managements orientierte⁹ und hieraus die Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt)¹⁰ das Neue Steuerungsmodell entwickelte.

Die originären Ziele des New Public Management Konzeptes beinhalteten viele Aspekte des Lean Managements und hätten eine gute Grundlage dafür bilden können:¹¹

- Kundenorientierung.
- Leistungs- und Wirkungsorientierung. Die Leistungserbringung soll sich weg von der Inputorientierung (z.B. das Aufbrauchen des gesamten Budgets am Ende des Jahres) hin zur Outputorientierung verschieben, d.h. die Erbringung der tatsächlich gewünschten Dienstleistungen und Produkte. Im Lean Management spricht man hierbei vom „Reverse Engineering“, d.h. man

⁸ Vgl. Řezniček (1996, S. 70 ff.).

⁹ Insbesondere an der niederländischen Ausprägung des New Public Managements, vgl. Řezniček (1996, S. 113).

¹⁰ Damals noch unter dem Namen Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung.

¹¹ Vgl. Schedler und Proeller (2000, S. 55 ff.).

bietet nur an, was der Kunde wirklich möchte, alles andere ist eine Verschwendung von Ressourcen.¹²

- Qualitätsorientierung, insbesondere das Konzept des Total Quality Managements, das auch im Lean Management eine große Rolle spielt.
- Wettbewerbsorientierung, d.h. die Schaffung marktähnlicher Situationen und damit neuer Anreize zur Ausrichtung auf den Kunden, Mobilisierung der Mitarbeiter durch Leistungsvereinbarungen, Verschlinkung der Organisationen, Benchmarking, etc.

Das Neue Steuerungsmodell der KGSt übernimmt vorgeblich viele dieser Eigenschaften:

„Es ist primär nachfrage- und kundenorientiert und organisiert sich daher ‚von außen nach innen‘. Es denkt in Produktzyklen und paßt seine Leistungen laufend der veränderten Nachfrage und selbstverständlich den vorhandenen Mitteln an. Dabei achtet es auf seine Wettbewerbsfähigkeit. Interkommunale und interne Leistungsvergleiche sind selbstverständlich. Der direkte Wettbewerb mit privaten Anbietern vergleichbarer Leistungen wird nicht gescheut. Es investiert in seine Mitarbeiter, setzt ihnen Leistungsziele und bietet ihnen Gestaltungsmöglichkeiten und Anerkennung.“¹³

Die Praxis hat aber gezeigt, dass das Neue Steuerungsmodell primär auf eine harte Ökonomisierung der Verwaltung zielt, konkret die Einführung von Budgetierungsverfahren¹⁴, die Umstellung des kameralistischen Rechnungswesens auf die kommunale Doppik¹⁵, Zielvereinbarungen sowie die leistungsorientierte Vergütung, die im Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst (TVöD) schließlich verbindlich festgelegt wurde¹⁶.

Torben Schubert legt in seinem Werk die konkreten Auswirkungen der Reformen auf den Hochschulbereich und damit auch auf wissenschaftliche Bibliotheken dar. Als Effizienzwirkung des Neuen Steuerungsmodells diagnostizierte er eine starke interne Hierarchisierung, die eine höhere Autonomie gegenüber dem

¹² Vgl. Wildemann (2008, Präambel (III)).

¹³ Řezniček (1996, S. 114).

¹⁴ Vgl. Řezniček (1996, S. 115).

¹⁵ Vgl. Schedler und Proeller (2000, S. 192 ff.) und Praxisbeispiel Hesse und Pflaum (2006, S. 3 f.).

¹⁶ Vgl. Naumann (2008, S. 273).

Staat und eine bessere strategische (Selbst-)Steuerungsfähigkeit gewährleisten soll.¹⁷ Kritisch sieht er die zunehmende Abhängigkeit von Drittmitteln ohne ausreichende Grundfinanzierung.¹⁸

Lean Management hat das Potential, die Lücken des Neuen Steuerungsmodells zum originären New Public Management Modell, insbesondere in den Bereichen Kundenorientierung, Qualitätsdenken und Outputorientierung, zu schließen. Auch gibt es sinnvolle Strategien zur kundenfokussierten Reorganisation und Verschlankeung vor, anstatt die Lösung des Problems allein durch Budgetvorgaben erzwingen zu wollen.¹⁹

3.2 Branchenstruktur²⁰

Der Wettbewerb in der Branche – um Drittmittel, im Rahmen von Evaluierungen, aber auch um die Rolle der Bibliothek als eigenständige zentrale Einrichtung am Campus bzw. als Lern- und integrativer Kulturort bei öffentlichen Bibliotheken und entsprechende Etazuweisungen – hat also deutlich zugenommen.

Als neue Wettbewerber stehen uns Suchmaschinen gegenüber, insbesondere natürlich Google mit Google books und Google scholar, sowie die elektronischen Angebote der Verlage, Datenbankanbieter und Aggregatoren. Die elektronischen Medien senkten die Marktzugangsbeschränkungen zur breiten Literaturversorgung enorm – sofern der Nutzer dazu gewillt ist, dafür zu bezahlen.

Die Verhandlungsstärke der Lieferanten ist dabei mit Blick auf die Lizenzmodelle der großen Verlage für elektronische Medien ungebrochen hoch, wobei die Produkt²¹- und Prozesskomplexität des Erwerbungsprozesses steigt.

Der Nutzer wiederum hat hohe Erwartungen an die Bibliotheken, insbesondere in den Punkten Schnelligkeit, State of the Art und Usability der

¹⁷ Im Bibliotheksbereich beobachtete ich hierzu z.B. am KIT die Schaffung eines Chief Information Officers (CIO), der campusweit für die Koordination aller Aktivitäten in den Bereichen Information und Kommunikation zuständig ist und damit der Bibliothek vorsteht.

¹⁸ Vgl. Schubert, Torben (2008, S. 115 ff.).

¹⁹ Auch Reznicek (1996, S. 114 f.) kritisiert, dass das Neue Steuerungsmodell „lediglich eine Orientierungshilfe ohne detaillierte Handlungsanweisungen“ bietet und durch die Budgetierungsverfahren nur kurzfristige Einsparmöglichkeiten angestrebt werden.

²⁰ Der Aufbau dieses Kapitels orientiert sich an der im wirtschaftswissenschaftlichen Bereich bekannten Branchenstrukturanalyse.

²¹ Nutzungsmodalitäten wie z.B. DRM, Archivierung, Beschränkung der Seiten beim Ausdruck; verschiedene Geräte und Betriebssysteme; neue Produktvarianten wie z.B. Apps etc.

Dienste. Dies kann als Anforderungen z.B. 24-h-Verfügbarkeit über Ausleih- und Buchrückgabeautomaten, mobile nutzbare OPACs oder die Verfügbarkeit aller, auch elektronischer Bestände durch eine Resource Discovery Lösung umfassen. Torben Schubert beschreibt zudem die Bedeutung der Erfassung wissenschaftlichen Outputdimensionen für den Fachbereich, d.h. Bibliometrie und Aktivitätsprofile bzw. Forschungsinformationssysteme werden neue Herausforderungen für wissenschaftliche Bibliotheken.²² Zu diesen Herausforderungen zählt ebenso die Förderung von Schlüsselqualifikationen, insbesondere Informationskompetenz und lebenslanges Lernen, die im Rahmen des Bologna-Prozesses neue Bedeutung gewannen. Hier wird die von Thomas Hapke (1998) geforderte Transferfunktion der Fachreferenten und die Verknüpfung zur Lehre und zum Fachbereich wieder deutlich.

Die Bewältigung dieser neuen Aufgabenfelder kann in Zukunft insbesondere dahingehend wichtig werden, wenn die Digitalisierung weiter fortschreitet und der Lernort Bibliothek Gefahr läuft, durch andere, komfortablere und weniger reglementierte Lernorte²³ in Verbindung mit digitaler Medienversorgung – nicht unbedingt durch die Bibliothek – substituiert zu werden.

Starker Wettbewerb, hohe Lieferantenmacht und Kundenerwartungen sowie Marktzutrittsbarrieren, die derzeit nur im Preis der Dienstleistung und der noch nicht umfassenden Digitalisierung²⁴ liegen, sind also zusammenfassend die Determinanten, die unser Umfeld bilden.

Damit ist das Bibliothekswesen durch dieselben Faktoren Dynamixität und Intransparenz geprägt, die Horst Wildemann für Wirtschaftsunternehmen konstatiert und dadurch zu dem Schluss kommt:

„Wandel zu Käufermärkten ➔ Kosten- und Preisdruck durch globalen Wettbewerb ➔ Zunehmende Produkt- und Prozesskomplexität ➔ Zunehmende Bedeutung der Zeit als Produktionsfaktor ➔ verstärkte Netzworkebildung ➔ Notwendigkeit eines Lean Management“.²⁵

²² Vgl. Schubert (2008, S. 56 ff.).

²³ Z.B. die Mensa, CIP-Pools, ...

²⁴ Die unsere Sammlungen vollends überflüssig machen könnte.

²⁵ Wildemann (2008, S. 16).

4. Lean Library Management

4.1 Definition „Lean Management“

In der Fachliteratur kursieren diverse Kurzbeschreibungen von Lean Management.²⁶

Am deutlichsten bringt es Horst Wildemann auf den Punkt: „Lean Management bedeutet die kundenorientierte Ausrichtung der gesamten Unternehmensstruktur.“²⁷

Alle innewohnenden Konzepte und Methoden müssen sich diesem Ziel unterordnen.

Damit lassen sich auch frühere Befürchtungen ausräumen, wie z.B. dass die Einführung des „Pull-Prinzips“ in Bibliotheken bedeuten würde, dass der Fachbereich unsere Aufgaben übernimmt und hierbei überfordert wäre bzw. es zu empfindlichen Bestandslücken und Einbrüchen in der Literaturversorgung käme.²⁸ Dies ist nicht im Sinne der Kunden und soll damit auch nicht in dieser Form realisiert werden.

Etwas ausführlicher fasst Friedrich Glasl die „Quintessenz“ des Lean Managements zusammen:

„Das ganze Handeln im Unternehmen...

1. ... ist konsequent ausgerichtet auf optimalen Kundennutzen²⁹ im Kontext des gesellschaftlichen Nutzens,
2. ... ist getragen vom Bewußtsein der betroffenen Menschen für den Gesamt-Wertschöpfungsstrom, über interne und externe organisatorische Grenzen hinweg,
3. ... beruht in den Innen- und Außenbeziehungen auf verbindlichem Vertrauen, das dem langfristigen Gemeinwohl der miteinander assoziierten und gegenseitig abhängigen Unternehmen verpflichtet ist,
4. ... ist ständig auf sparsames, respektvolles und pflegendes Umgehen mit allen Ressourcen (Material, Raum, Anlagen, Hilfsmittel, Energie, Zeit, Menschen und

²⁶ Darunter auch einige, die die „Lean Philosophie“ sehr mit originär japanischen Ausdrücken und Konzepten schmücken, wodurch in der früheren Literatur oft diskutiert wurde, ob man Lean Management überhaupt im Westen anwenden kann oder dies nur mit der „japanischen Mentalität“ zu realisieren ist. Vgl. „Die Bedeutung von Japan-Spezifika“ in Řezniček (1996, S. 51 ff.). Für das allgemeine Verständnis sind m.M.n. deutsche Begrifflichkeiten besser geeignet und werden deshalb in dieser Arbeit primär verwendet.

²⁷ Wildemann (2008, Präambel(I)).

²⁸ Vgl. Ceynowa (1997, S. 1513 f.).

²⁹ Wichtig ist hierbei das „Optimum“. Dienstleistungen, die hierüber hinaus gehen, sind eine Verschwendung von Ressourcen, die dazu genutzt werden könnten, die echten Bedürfnisse der Kunden besser zu stillen. Franz Biehal beschreibt dieses Konzept der Kerndienstleistungen sehr gut in Biehal (1993, S. 33 f.).

Umwelt) ausgerichtet [Anm.: und strebt deshalb an, jegliche unnötige Verschwendung dieser Ressourcen zu minimieren],

5. ... baut auf Bewußtsein, Verantwortung, Kreativität und Entwicklungsfähigkeit der Menschen und strebt mit ihnen unablässig nach Verbesserungen und Innovation, all dies auf der Grundlage stimmiger Leitideen und Leitwerte, die nach innen und nach außen gleichermaßen gültig sind.³⁰

Anhand dieser Kriterien wird nun ein Ansatz für Lean Library Management im aktuellen Kontext aufgestellt.

4.2 Lean Management in Bibliotheken

Leitidee und Leitwerte

Lean Management beginnt auf der Leitungsebene. Diese muss sich mit den Lean Konzepten beschäftigen, eine Vision entwickeln, entsprechende Leitideen und Leitwerte festschreiben³¹ und den Wandlungsprozess damit anstoßen. Der Wandlungsprozess beginnt in der Praxis am besten dort, wo bereits ein Problem bzw. Verbesserungsbedarf besteht und schnelle, vorzeigbare Erfolge möglich sind, bspw. bei der Beschleunigung der Magazinbestellungen.³²

Die leicht veränderungsresistente Kultur im Bibliothekswesen lässt sich am besten durch die Partizipation der Mitarbeiter und Erfolgserlebnisse beim Anwenden der Lean Konzepte in überschaubaren Projekten bzw. in der täglichen Arbeit überwinden.³³

Das Mission Statement bzw. Leitbild sollte deshalb neben der klaren Kundenorientierung auch die Mitarbeiter involvieren, um die Ziele des Lean Managements transparent zu machen und die Mitarbeiter beim Umwandlungsprozess mitzunehmen. Die Königliche Bibliothek in Dänemark als

³⁰ Glasl (1994, S. 16 f.).

³¹ Die Königliche Bibliothek in Dänemark hat hierzu eine kleine, informelle Top-Management-Gruppe gegründet, die Diskussionen mit den Führungskräften und Mitarbeitern führte und so nach dem „Prinzip des Konsens“ die Leitideen bzw. spätere Entscheidungen vorbereitete, verabschiedete und umsetzte. Vgl. hierzu Engelbrecht (1994, S. 91 ff.).

³² Vgl. Gorecki und Pautsch (2011, S. 20 f.).

³³ Vgl. Huber (2011, S. 23 f.).

Praxisbeispiel für eine Lean Library hat hierzu z.B. das Wertbewusstsein ihres Hauses im Leitbild formuliert:

„Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der KB sollen die Möglichkeit erhalten,

- ihre Arbeit zu planen, Probleme selbständig zu lösen und ihren Arbeitsbereich aktiv weiterzuentwickeln,
- die Qualität ihrer Arbeit und der Arbeitsergebnisse zu evaluieren und
- ihre allgemeinen und speziellen fachlichen und persönlichen Qualifikationen weiterzuentwickeln.“³⁴

Es bietet sich an, die Ideen in den größtenteils an Bibliotheken bereits realisierten LOB- und regelmäßigen Mitarbeitergesprächen ebenfalls einzubauen und ein entsprechendes Bewusstsein für die Lean Konzepte zu schaffen. Axel Halle schlägt zusätzlich größere Dienstbesprechungen und Qualitätszirkel in Bibliotheken vor.³⁵

Teambildung und Dezentralisierung von Verantwortung

Teamstrukturen wie der Qualitätszirkel und funktionsübergreifende Teams sind ein zentrales Element des Lean Managements, um das isolierte Abteilungsdenken zu überwinden und den gesamten Wertschöpfungsstrom für den Kunden betrachten zu können. Durch Teamarbeit und das entsprechende Job Enrichment bzw. Job Rotation wird neue Kreativität und Motivation bei den Mitarbeitern geweckt.

Der Wandel hin zum Lean Management wird wie in Kapitel 4.2.1. erwähnt top-down initiiert. Die konkrete Durchführung sollte dagegen bottom-up an überschaubaren Projekten durch funktionsübergreifende Teams geschehen, um eine Blockadehaltung der Mitarbeiter zu vermeiden.³⁶

Beim Beispiel mit der Beschleunigung der Magazinbestellung könnten also neben den Mitarbeitern des Magazins auch Mitarbeiter der Benutzungsabteilung (die die Bücher ins Abholregal einstellen bzw. ausgeben), der EDV (die eine Sortierung der Bestellscheine vor dem Druck programmieren könnte) und der für den Bibliotheksbau Zuständige (falls die Abholregale zu eng beieinander stehen, was zu

³⁴ Engelbrecht (1994, S. 96).

³⁵ Halle (1996, S. 1903).

³⁶ Vgl. Huber (2011, S. 21 ff.).

Stauungen führt, falls Nutzer zwischen den Regalen stehen) mit im Team sitzen. Das finale Team weiß über das Ziel Bescheid (z.B. soll eine Magazinbestellung in 90% aller Fälle innerhalb einer Stunde für den Kunden im Abholregal bereit stehen) und ist geschult und motiviert, eine entsprechende Verbesserung zu realisieren.

Im Grunde ist das in vielen Bibliotheken bereits verwirklicht. Neu im Lean Management ist die Verflachung der Hierarchien, d.h. konkret, dass das Team nicht durch einen Fachreferenten geleitet wird, sondern dass die Teammitglieder egal welcher Qualifikationsebene gleichberechtigt sind und selbständig Lösungen erarbeiten. Ein gewählter bzw. bei längerfristigen Teams rotierend festgelegter Teamsprecher berichtet dem Direktorium.

So werden Entscheidungen auf der Ebene getroffen, auf der die besten Informationen und Praxiserfahrungen dazu vorhanden sind, der operativen Ebene.³⁷ Zudem wird der Fachreferent um langwierige Steuerungsaufgaben und zusätzliche Sitzungen entbunden.

Das langfristige Ziel ist die Aufhebung der Abteilungsgrenzen und die prozessbasierte Reorganisation der Bibliothek nach den erbrachten Dienstleistungen am Kunden:

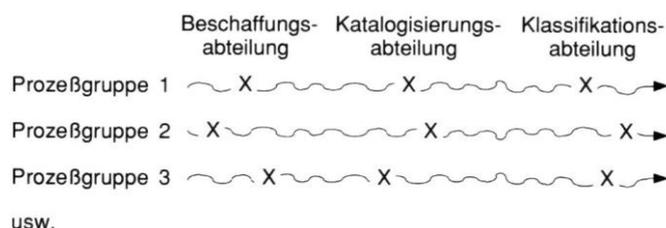


Abb. 1: Interdisziplinäre, horizontale Prozessgruppen. Ideen (X) werden abteilungsübergreifend weitergegeben (aus: Engelbrecht 1994, S. 95).

Konzentration auf die Wertschöpfung für die Nutzer

Dieses Kapitel zeigt, wie man diese Primärprozesse³⁸ und hieraus resultierende Teamziele wie z.B. die Beschleunigung der Magazinbestellung identifiziert.

³⁷ Vgl. Řezniček (1996, S. 42 f.).

³⁸ „Unter Primärprozeß verstehen wir die Abfolge all jener Handlungen, die unmittelbar an der Entstehung oder Weitergabe eines Produkts oder Dienstleistung mitwirken. Zum Unterschied davon unterstützen Sekundärprozesse unmittelbar all jene, die am Primärprozess mitwirken. Es sind also meist interne Dienstleistungen, die nicht direkt ins Produkt oder in die [...] Dienstleistung eingehen. Tertiärprozesse hingegen sind noch mehr von der Produktion oder Dienstleistung abgehoben, sie

Dazu gibt es folgende hilfreiche Fragestellungen:

- Wie ist der exakte Wert meiner spezifischen Dienstleistungen für den Kunden,
- wie sehen meine entsprechenden Wertströme inklusive derer der Lieferanten bzw. assoziierter Unternehmen – sofern ermittelbar – aus,
- was sind die angestrebten Ziele für diese Wertströme,
- an welchen Stellen nimmt der Wertstrom nicht den kürzesten und schnellsten Weg hin zum Kunden
- und wie kann ich den Wertstrom möglichst just-in-time steuern und nur auf konkreten Bedarf hin anstoßen anstatt auf eine Prognose bzw. Vorrat hin?³⁹

Kundenidentifikation und Reverse Engineering

Die erste Frage lässt sich durch profunde Marktforschung, z.B. Umfragen auf der Bibliothekshomepage, Befragungen des Fachbereichs, etc. beantworten.⁴⁰ Dabei ist es wichtig zu fragen, welche Leistungen verzichtbar sind, was die für den Kunden unverzichtbaren Kernleistungen sind und welche Defizite existieren, d.h. welche Leistungen noch zu ergänzen sind:

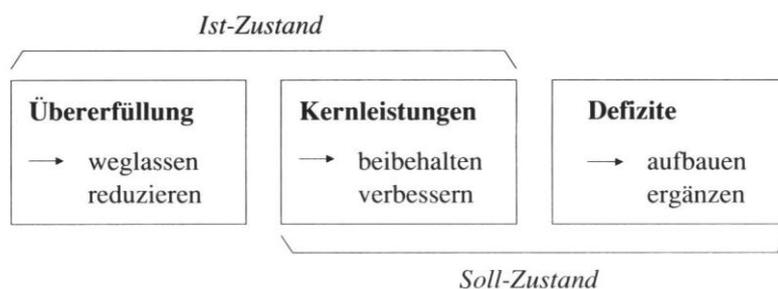


Abb. 2: Analyse der Dienstleistungen und Indikationen (aus: Biehal 1993, S. 33)

wirken gleichsam im Hintergrund, unterstützen oder steuern den Prozeß in einer langfristigen Perspektive.“ Biehal (1993, S. 29).

³⁹ Vgl. Gorecki und Pautsch (2011, S. 21 ff.) und Womack und Jones (2004, S. 16).

⁴⁰ Im Bibliotheksbereich gibt hierzu u.a. das „ProSeBiCA-Projekt“ sehr gute weiterführende Empfehlungen: <http://www.prosebica.de/>.

Identifikation des Wertstroms für jede Dienstleistung

Die tiefergehende Wertanalyse (siehe Anhang I – U-Prozedur zur Überprüfung sinnvoller Primär-, Sekundär- und Tertiärprozesse) vollzieht den Schritt zur zweiten Fragestellung. Wichtig ist dabei die Betrachtung der gesamten Wertströme einer Dienstleistung. Bei einer isolierten Betrachtung können Verbesserungen in einer Abteilung ansonsten leicht zu Problemen in der nachfolgenden Abteilung führen.⁴¹

Bei der Betrachtung der Wertströme finden sich drei Tätigkeitstypen: (I) Eindeutige Wertschöpfung, d.h. Prozesse, die sich der Kunde explizit wünscht, wie etwa: die rasche Magazinaushebung, eine leichte Auffindbarkeit eines Titels am Regal⁴² oder eine leichte Bedienbarkeit des OPACs. (II) Tätigkeiten, die keinen Kundennutzen erzeugen, aber zum gegenwärtigen Stand der Technologie unvermeidbar sind. Diese Tätigkeiten sind zu minimieren bzw. regelmäßig zu überprüfen, ob sie durch neue Technologien substituierbar sind. Hier taten sich im Bibliotheksbereich in den letzten Jahren viele Potentiale bspw. durch RFID in den Bereichen Zugangskontrolle, Selbstverbuchung, Buchsicherung, etc. auf. (III) Darüber hinaus wird man auf unnötige Tätigkeiten stoßen, die ihre Ursache in der Historie begründet haben, aber keinerlei Wert erzeugen. Diese Tätigkeiten sind zu eliminieren.⁴³

Kennzahlen auf die Wertströme anwenden

Mit diesen Empfehlungen werden drei weitere wichtige Aspekte des Lean Managements angesprochen: die Beseitigung von Verschwendung, der schnellste Weg der Dienstleistung zum Kunden ohne unnötige Tätigkeiten und Umwege, d.h. ein ungehinderter Flow, und ein kontinuierlicher, regelmäßig wiederaufgegriffener Verbesserungsprozess.

Das sind die Richtlinien für die Projektteams bei der Projektdurchführung, zuvor müssen aber noch die spezifischen Projektziele festgelegt werden: in Bibliotheken werden derzeit für den Bibliotheksindex BIX und die Deutsche

⁴¹ Um beim Beispiel der Magazinbestellung zu bleiben: wenn die Aushebung plötzlich doppelt so schnell erfolgt, die Benutzung aber nicht nachkommt, die Bücher ins Abholregal einzustellen, ändert sich an der gesamten Durchlaufzeit der Dienstleistung nur wenig.

⁴² dazu gehören neben der Aufstellsystematik und Beschilderung auch schnelle Buchrückstellzeiten bei zurückgegebenen bzw. im Lesesaal liegen gelassenen Medien

⁴³ Vgl. Womack und Jones (2004, S. 28 f.).

Bibliotheksstatistik eine Vielzahl von Kennzahlen und Statistiken erfasst. Diese begründen aber keinen persönlichen Anreiz für den individuellen Mitarbeiter, seine Leistung zu verbessern. Die Verbesserungen müssen sich aber in direkt messbaren Ergebnissen widerspiegeln, um persönliche Leistungen anzuregen und insbesondere im Vorher-Nachher-Vergleich transparent zu machen. Hierzu schlägt John J. Huber vor, alle in Marktforschungen evaluierten, sowie selbst postulierten bzw. vermuteten Anforderungen und Erwartungen an eine Dienstleistung in einem Ballon-Diagramm zu sammeln (vgl. Anhang II – Ballon Diagramm Beispiele). Anhand dieser Erwartungen werden messbare Ziele formuliert und den verschiedenen Prozessen zugeordnet.⁴⁴

Bei der Magazinbestellung können die internen und durch Kunden aufgestellten Erwartungen z.B. folgende sein: die Magazinbestellung steht in 90% aller Fälle innerhalb einer Stunde für den Kunden im Abholregal bereit. Der Kunde kann das bereit stehende Buch im Abholregal innerhalb 2 Minuten in 95% aller Fälle finden. Die Bücher werden an der Ausleihtheke in 95% aller Fälle mit Wartezeiten kleiner als 5 Minuten auf den Kunden verbucht ...

Eine hundertprozentige Erfüllung ist in der Regel nie anzustreben, um die Flexibilität bei unvorhergesehenen Fällen hoch zu halten und negativen Stress bei der Belegschaft zu vermeiden. Die Ziele sind außerdem realistisch zu halten. Sie sollen eine Verbesserungsspirale anstoßen, d.h. es ergibt sich in den Projekten und im späteren Tagesgeschäft von selbst, dass weitere Zeiteinsparungen erkannt und die Ziele entsprechend nach oben geschraubt werden.⁴⁵

Flow – Kontinuierlicher Verbesserungsprozess

Lean Management empfiehlt hierzu, den schnellsten und elegantesten Weg hin zum Kunden aktiv zu suchen und zu finden und alle Fehler, Umwege und andere Ressourcenverschwendungen auf dem Weg dorthin zu minimieren.⁴⁶

Das ist dabei wortwörtlich zu nehmen. Viele Verbesserungspotentiale finden sich beim „Abgehen“ der physisch zurückgelegten Wege einer Dienstleistung bzw. der dabei transportierten Bücher über die komplette Wegstrecke.⁴⁷

⁴⁴ Vgl. Huber (2011, S. 47 ff.).

⁴⁵ Vgl. Wildemann (2008, S. 36).

⁴⁶ Vgl. Huber (2011, S. 3).

Die wichtigsten Empfehlungen für den ungehinderten Flow der Dienstleistung sind in Anhang III – Total Quality Control aufgeführt und hier im Bibliothekskontext spezifiziert:

Flaschenhalse, Hindernisse und Wartezeiten sind zu minimieren. In öffentlichen bzw. Teil-Bibliotheken ist bspw. die Ausleihtheke oftmals für die gleichzeitige Ausleihe, Rückgabe und zur Kontrolle der Gates direkt beim Eingang platziert. Anstehende Nutzer blockieren so den Ein- und Ausgang für die restlichen Nutzer.

Im internen Geschäftsgang gilt ebenfalls die Maxime, alle Hindernisse, Doppelarbeiten⁴⁸ und unnötigen Wege zu beseitigen, d.h. Tätigkeiten nicht an andere Abteilungen weiterzugeben, wenn man sie auch vor Ort erledigen kann (First-Touch-Prinzip) und eine entsprechende Gestaltung des Arbeitsplatzes. Im Lean Management gibt es hierzu die 5-A-Methode: **A**ussortieren aller nicht benötigten Materialien, **A**ufräumen, **A**rbeitsplatz sauber halten, **A**rbeitsanweisungen und –ziele beachten, sowie **a**lle Vorgaben einhalten und ständig verbessern. Die Verbesserungsvorschläge können im Rahmen des Projektes, aber auch durch ein betriebliches Vorschlagswesen erfolgen und honoriert werden.⁴⁹ Langfristig empfehlen sich die Einführung eines Total Quality Managementsystems und eine entsprechende Zertifizierung.⁵⁰

Die Erfahrung zeigt, dass eine Verkleinerung der Transportmengen und Lagerzeiten eine deutliche Verbesserung der Gesamtdurchlaufzeiten erzielt: eine schnellere Taktung des Transports und kleinere Mengen auf den Bücherwägen können diese für die jeweilige Dienstleistung merklich reduzieren.

Das größte Problem für das Lean Management sind Spitzenbelastungen, da das Ziel ein stetiger und regelmäßiger Flow der Dienstleistungen und Produkte ist. In

⁴⁷ Etwa bei der Buchrückgabe der Weg eines unbedarften Kunden hin zum Rückgabeschalter, dort das Anstehen, Zurückbuchen und Legen auf einen Bücherwagen, bis dieser voll ist. Dieser wird dann ggf. in eine Zwischenstation gefahren, in der die Bücher nach verschiedenen Fachgruppen bzw. Stockwerken sortiert werden. Es folgt nach bestimmten Zeiten bzw. Anhäufung der Bücher der Transport in das entsprechende Stockwerk. Hier werden die Bücher wiederum mit den im angrenzenden Lesesaal liegen gelassenen Büchern zusammensortiert und anschließend anhand einer festen Route ins Regal zurückgestellt.

⁴⁸ Im obigen Beispiel ist es bspw. unnötig, die Bücher in der Zwischenstation nach ihrer Signatur zu sortieren, wenn sie auf den einzelnen Stockwerken noch einmal sortiert werden.

⁴⁹ In Anlehnung an Gorecki und Pautsch (2011, S. 73 f.).

⁵⁰ Vgl. Dahm und Haindl (2009, S. 61 ff.).

Rückblick auf das New Public Management ist hier die Verschiebung weg von der Input- hin zur Outputorientierung wichtig, damit die Erwerbung und Medienbearbeitung nicht am Ende des Jahres durch die Ausgabe des Restbudgets überlastet wird. In der Praxis ignorieren die Fachreferenten entsprechende Bitten der Abteilungen noch bzw. haben zu wenige Einsichten in ihre Budgets, um entsprechend agieren zu können. Spitzenbelastungen bei Rückbuchungen nach dem Wochenende können bspw. durch die „Bücherklappe“ oder Buchrückgabeautomaten gelöst werden.

Der Einsatz neuer Technologien wie bspw. ebendiese Automaten und RFID, aber auch Ressource Discovery Systeme, linguistisch-semantische Anwendungen⁵¹, Forschungsinformationssysteme, etc. wird im Lean Library Management dringend empfohlen, um die Kundenwünsche schneller und umfassender zu befriedigen.

Außerdem gilt es, die in Bibliotheken übliche Spezialisierung aufzuweichen und die Mitarbeiter funktionsübergreifend zu schulen, sodass bei Spitzenbelastungen oder auch Krankheitsfällen die Arbeit nicht liegen bleibt, sondern flexible Springer aushelfen können.

Andere Möglichkeiten zur Vermeidung von Spitzenbelastungen bzw. zur Minimierung von Tätigkeiten im Haus ohne eindeutige Wertschöpfung sind Outsourcing, Contracting Out oder Kooperationen. An der KIT-Bibliothek gab es beim angegliederten Universitätsverlag KIT Scientific Publishing (KSP) durch die große Titelzahl im Verlagsangebot und die Zunahme der Bestellungen Probleme, die Titel in nötiger Anzahl am Lager zu halten, da die Raumkapazität ausgeschöpft war. Gleichzeitig war die Bearbeitung der Bestellungen und die Verlags- und Redaktionsarbeit an sich mit den vorhandenen Personalmitteln nicht mehr zu schaffen. Die Lösung war eine Kooperation mit einer Druckerei, die die komplette Bestellannahme und –bearbeitung übernahm und die Titel on Demand nachdruckt bzw. sich bei neuen Titeln auf die Erfahrungen der KSP-Mitarbeiter für die erwartete Nachfrage stützt und hierzu ein eigenes Lager eingerichtet hat.

Die vertrauensvolle Einbeziehung der Lieferanten ist damit ein weiteres wichtiges Element des Lean Managements. Hans-Gerd Happel (1996) schlug hierzu

⁵¹ Um die erworbenen elektronischen Medien automatisch zu klassifizieren und mit Metadaten anzureichern, d.h. im Grunde einen Mehrwert der Bibliothekssammlungen gegenüber Suchmaschinen zu generieren. Vgl. etwa <http://www.averbis.de/de/bibliotheken>.

eine Reduzierung der logistischen Kontakte auf solche vor, die umfassende Services anbieten, im Kontext bspw.: fully shelf-ready books oder die Auslagerung von EDV-Aktivitäten.⁵² Wie die Zusammenarbeit der Bayerischen Staatsbibliothek mit Google als Lieferant von Digitalisaten oder neue Ideen zur Cloud und Software as a Service (SaaS) bei Bibliotheken und Verbänden zeigen, ist dieser Gedanke bereits angekommen. Insbesondere im E-Book-Bereich ergeben sich auch neue attraktive Softwarelösungen auf Seiten der Lieferanten bzw. Aggregatoren, z.B. dass Titel ab einer bestimmten Anzahl von Kurzausleihen automatisch erworben werden.⁵³

Pull-Prinzip

Dies ist zugleich ein gutes Beispiel für das „Pull-Prinzip“ des Lean Managements. Die Produkte und Dienstleistungen sollen nicht mehr auf Verdacht hin erbracht werden („Push-Prinzip“), sondern erst auf einen konkreten Kundenwunsch hin. Dies wird insbesondere in den elektronischen Medien möglich werden bzw. ist teilweise bereits realisiert (vgl. Dokumentlieferdienst subito, Digitisation on Demand⁵⁴). Daneben gibt es bereits die zumeist etwas auf der Homepage versteckten und wenig propagierten Anschaffungsvorschläge, sowie die Zusammenarbeit mit dem Fachbereich, die leider ebenfalls nicht in allen Häusern so gut funktioniert, wie angedacht.

Stetige Kundennähe: Marketing und Feedback

Genau diese sollte aber, wie bereits 1998 von Thomas Hapke angeregt, bis hin zur Mitarbeit in der Lehre und eigenen Forschungsprojekten⁵⁵ hin intensiviert werden, um einen optimalen und stetigen Transfer der Wünsche und Anforderungen des Fachbereichs an die Bibliothek zu gewährleisten.⁵⁶ Auch Hans-Gerd Happel (1996) forderte intensivere Marketing- und PR-Aktivitäten, um einerseits das Renommee und die Notwendigkeit der Bibliothek am Campus bzw. in der Stadtverwaltung zu

⁵² Vgl. Happel, Hans-Gerd (1996, S. 11 ff.).

⁵³ Vgl. Klein (2011, Folie 9).

⁵⁴ Vgl. z.B. <http://www.bibliothek.uni-regensburg.de/eod/index.html>.

⁵⁵ In diesem Kontext gewinnt auch das Open Innovation Konzept in Bibliotheken zunehmend an Bedeutung, vgl. etwa www.wissenschaftsmanagement-online.de/converis/artikel/1430.

⁵⁶ Vgl. Hapke (1998, S. 257).

stärken und andererseits ihre besonderen Leistungen und Schwerpunkte für die Kunden deutlich hervorzuheben.⁵⁷

Auch und gerade die Ergebnisse des Lean Prozesses können intern und extern zelebriert werden, bspw. mit „Leistungsversprechen“ an den Kunden und die Anregung zusätzlicher Verbesserungsmaßnahmen. Offenheit für Feedback, sei es intern oder extern, und Transparenz für alle Leistungen⁵⁸ und Fortschritte kennzeichnen das Lean Management.

Zu Letzterem ist noch das Werkzeug des „Visual Managements“ bedeutend, d.h. die Visualisierung der analysierten Ist- und Soll-Ergebnisse sowie des aktuellen Stands der Umsetzung.⁵⁹ PR-technisch wirksam ist hier natürlich eine Übererfüllung, etwa die Beschleunigung der Magazinbestellung nicht nur auf eine Stunde, sondern auf 45 Minuten in 90% aller Fälle durch die Projektdurchführung.

Am Ende dieses Beitrags werden in Anhang IV die wichtigsten bisher genannten Paradigmen noch einmal für einen beispielhaften Startplan einer Bibliothek ins Lean Library Management herangezogen.

5. Fazit

Lean Library Management spart Zeit und Kosten in der Bibliothek, erhöht die Wertschöpfung für den Kunden, nutzt das Wissen der Mitarbeiter auf der operativen Ebene und baut, um auf die Definition in Kapitel 4.1 zurückzukommen, deren Selbstbewusstsein, Eigenverantwortung, Kreativität und Entwicklungsfähigkeit aus. Nachteile können die Überforderung des Teams sein, wenn niemand führt bzw. allgemein die Überforderung der Mitarbeiter mit der Thematik neben dem Tagesgeschäft. Deshalb ist es wichtig, entsprechende Effizienzverbesserungen im Tagesgeschäft nach einem Projekt deutlich sichtbar zu machen.

Wie Anna-Maria Huesmann schon 1996 konstatierte, sind Bibliotheken durch Verwaltungsreformen und äußere Umstände angetrieben bereits auf dem Weg zu

⁵⁷ Vgl. Happel (1996, S. 15 f.).

⁵⁸ Ebenso für die Fehler – Fehler sind im Lean Management kein Makel, den es zu verschweigen gibt, sondern ein willkommenes Ereignis zur Identifizierung von Verbesserungspotentialen. Wichtig ist dabei die gründliche Ursachenforschung und entsprechende Korrekturen, vgl. u.a. Gorecki und Pautsch (2011, S. 83 ff.).

⁵⁹ Vgl. u.a. Gorecki und Pautsch (2011, S. 46 ff.).

einem Lean Service.⁶⁰ Auch der eigene Blick auf die Branche zeigt, dass die Kundenorientierung zunahm und vielfach betriebswirtschaftliche Managementinstrumente, wie bspw. das Prozessmanagement an der ETH-Bibliothek in Zürich, eingeführt wurden.

Lean Library Management hat jedoch gegenüber einer großen Reorganisierung wie im oben genannten Beispiel den Vorteil, schrittweise eingeführt werden zu können und auch in kleinen Bibliotheken alltägliche Praxisprobleme in überschaubaren Projekten zu lösen: Lean Management ist im Grunde ein auf den Kundennutzen ausgerichtetes, einfach durchzuführendes Problemlösungskonzept. Die einzige Voraussetzung dazu ist ein unvoreingenommener Blick auf die eigenen Prozesse und Handgriffe und der Wille, sich stetig zu verbessern.

Im Referendariat erhält man im Abteilungsdurchlauf einen umfassenden Blick auf die Gesamt-Wertschöpfung, den wahrscheinlich kein Mitarbeiter in dieser Form hat. Dabei wurde und wird dieser unvoreingenommene Blick in der Regel dankend aufgegriffen, um Verbesserungen anzuzeigen, deren Entdeckung der Betriebsblindheit geschuldet bisher entgangen war. Die Aufnahme von Lean Management in den Lehrplan der bibliothekarischen Ausbildung wäre deshalb ein sinnvolles Desiderat.

⁶⁰ Vgl. Huesmann (1996, S. 362).

Anhang I

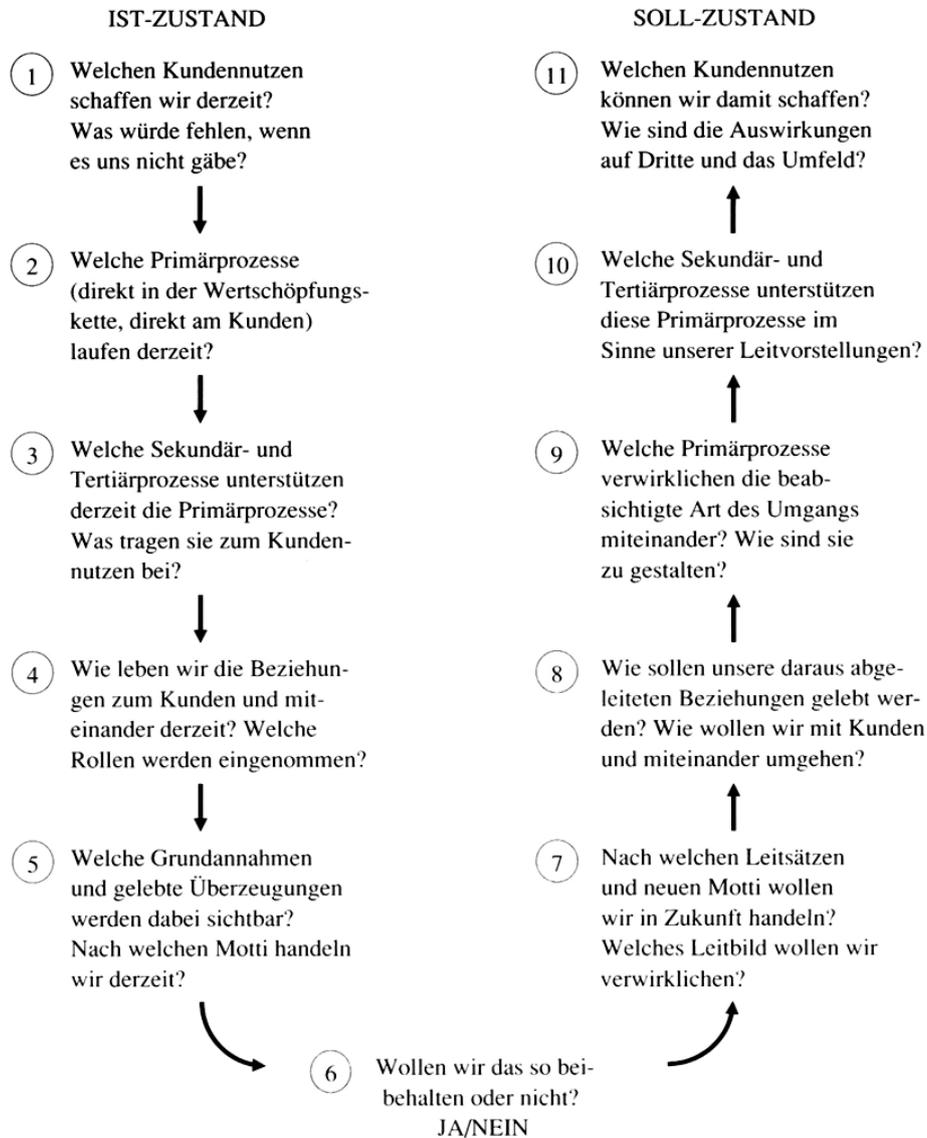


Abb. 3: U-Prozedur zur Überprüfung sinnvoller Primär-, Sekundär- und Tertiärprozesse (aus: Biehal 1993, S. 39)

Anhang II

Figure 4-2. Balloon Diagram Sample

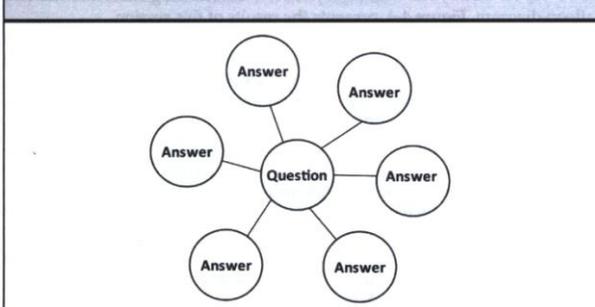


Figure 4-3. Delivery Service Balloon Diagram

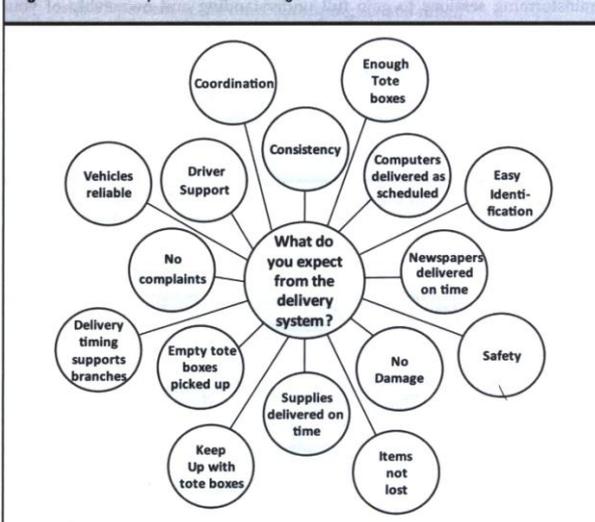


Figure 4-4. Customer Delivery Service Balloon Diagram

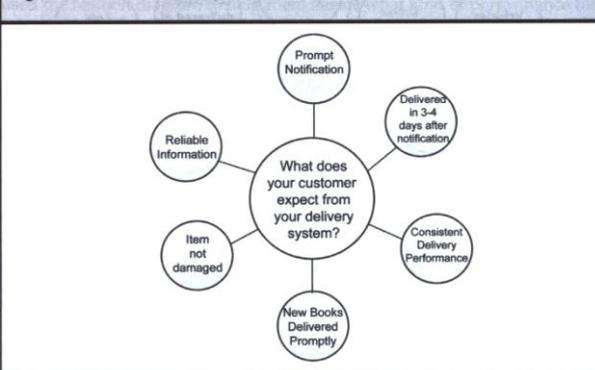


Abb. 4: Ballon Diagramm Beispiele. Bilder sind Auszüge (aus Huber 2011, S. 49 f.).

Anhang III

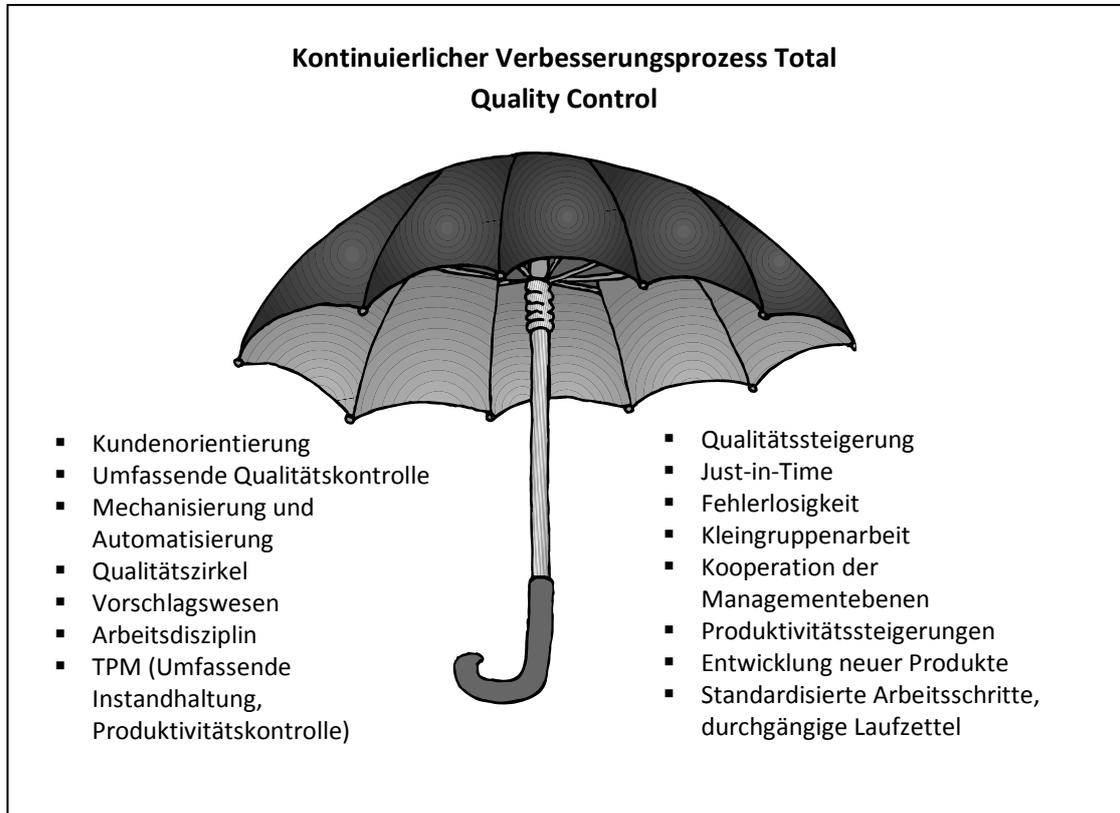


Abb. 5: Total Quality Control (in Anlehnung an: Brunner 2011, S. 28)

Anhang IV

Vorschlag für einen Startplan ins Lean Library Management:⁶¹

- a. Entscheidung der Bibliotheksleitung für den Einsatz von Lean Management.
- b. Einsetzen eines Change Agents oder einer entsprechenden Top-Management-Gruppe⁶², die sich das entsprechende Wissen aneignet. Die Literatur aus Kapitel 2 ist neben der vorliegenden Arbeit eine gute Quelle hierzu.
- c. Identifizieren eines geeigneten Startpunkts, der Erfolge verspricht bzw. einer Krise, die gelöst werden muss.
- d. Festlegen eines funktionsübergreifenden Teams zur Lösung des in c. genannten Problems und Schulung durch den Change Agent.
- e. Erfassung der gesamten Wertströme, in die das Problem eingebettet ist. Benenne die internen und insbesondere die Kundenanforderungen. Identifiziere Verbesserungspotentiale.
- f. Beginne so bald wie möglich mit der konkreten Umsetzung von Verbesserungen. Führe quantifizierende Vorher-Nachher-Vergleiche durch.
- g. Lege die Leistungen und Verbesserungen anschaulich offen. Hole Feedback ein.
- h. Erweitere den Radius, sobald es läuft: beginne bei c. mit weiteren Projekten und anderen Teams. Erhöhe die Ansprüche nach erzielten Erfolgen.

Parallel dazu:

- Einführung eines Policy Deployment, d.h. Entwicklung einer Vision, eines Mission Statements, Gruppenziele, personalisierte Ziele, etc. und Integration dieser Ziele in die Mitarbeiter- und LOB-Gespräche sowie -vereinbarungen.
- Benennung eines oder mehrerer⁶³ Ansprechpartner für das Lean Thinking.
- Regelmäßige Durchführung von Schulungen.
- Einführung eines betrieblichen Vorschlagswesens.

⁶¹ In Ablehnung an Kress (2008, S. 165 ff.), Huber (2011, S. 170) sowie Womack und Jones (2004, S. 290 ff.)

⁶² Vgl. Engelbrecht (1994, S. 91 f.).

⁶³ Z.B. jeweils eine Kontaktperson für Qualitätsmanagement, Ideenmanagement, Prozessmanagement, Arbeitssicherheit und Ergonomie, etc.

- Einführung von „Pull-Systemen“: Feedbacksysteme, Anschaffungsvorschläge, Netzworkebildung, Mitarbeit in der Lehre, regelmäßige Marktforschung, ...
- Verflachung der Hierarchien, Überwinden von Status- und Abteilungsdenken. Prozessbasierte Reorganisation der gesamten Bibliothek.

Literatur

- Biehal, F. (1993). Dienstleistungsmanagement und die schlanke Organisation. In Biehal, F. (Hrsg.), *Lean Service : Dienstleistungsmanagement der Zukunft für Unternehmen und Non-Profit-Organisationen*. Bern: Manz.
- Brunner, F. (2011). *Japanische Erfolgskonzepte - KAIZEN, KVP, Lean Production Management, Total Productive Maintenance, Shopfloor Management, Toyota Production System, GD3-Lean Development*. München: Hanser.
- Ceynowa, K. (1997). „Toyotismus“ in der Bibliothek? : Worauf sich Bibliotheken einlassen, wenn sie sich auf „Lean Management“ einlassen. *Bibliotheksdienst*, 31(8), 1501–1516.
- Cother, C. (2009). From big change to no change : discovering lean through action. *30th annual LATUL conference*.
- Dahm, M., Haindl, C. (2009). *Lean-Management und Six Sigma - Qualität und Wirtschaftlichkeit in der Wettbewerbsstrategie*. Berlin: Schmidt Erich.
- Engelbrecht, B. (1994). Praxisbeispiel Lean Library: Die Schlanke Organisation der Königlichen Bibliothek in Dänemark. In: Glasl, F., Brugger, E. (Hrsg.): *Der Erfolgskurs Schlanke Unternehmen - Impulstexte und Praxisbeispiele*. Wien: Manz'sche.
- Glasl, F. (1994). „Lean Production“ – ein neues oder abgegriffenes Schlagwort? In: Glasl, F., Brugger, E. (Hrsg.): *Der Erfolgskurs Schlanke Unternehmen : Impulstexte und Praxisbeispiele*, Wien: Manz'sche.
- Gorecki, P., Pautsch, P. (2011). *Lean Management - auf den Spuren des Erfolges der Managementphilosophie von Toyota und Co*. München: Carl Hanser.
- Greve, G. (1996). *Lean Management - was könnte das in einem konkreten, bibliothekarischen Arbeitsbereich bedeuten, welche Schritte sind zu unternehmen?* München: Arbeitsgemeinschaft. d. Parlaments- u. Behördenbibl..
- Halle, A. (1996). Von der Entschlackung zur schlanken Bibliothek. *Bibliotheksdienst*, 30(11), 1887–1906.
- Hapke, T. (1998). Auch die Lean Library braucht das Fachreferat! Gedanken zur Zukunft des wissenschaftlichen Bibliotheksdienstes im Zeitalter digitaler Medien und modernen Managements. *Auskunft*, 18(3), 253–268.
- Happel, H. (1994). Lean Management in der Erwerbung. *Bibliotheksdienst*, 28(11), 1771–1775.
- Happel, H. (1996). Was ist eine Lean Library? *Zeitschrift für Bibliothekswesen und Bibliographie*, 43(1), 9–21.
- Hesse, A., Pflaum, G. (2006). Arbeitshilfe Einführung der kommunalen Doppik in Bibliotheken - Empfehlungen für Öffentliche Bibliotheken in Rheinland-Pfalz. http://www.bibliotheksportal.de/fileadmin/user_upload/content/themen/recht/dateien/doppik.pdf (abgerufen am 29.02.2012).
- Huber, J. (2011). *Lean library management - eleven strategies for reducing costs and improving customer services*. New York: Neal-Schuman Pub Inc.
- Huesmann, A. (1996). Lean Service - ein Modell für wissenschaftliche Bibliotheken? *ABI - Technik*, 16(4), 347–362.

- Klein, A. (2011). Bestandsaufbau praktisch elektronisch I - Patron Driven Acquisition.
http://www.opus-bayern.de/bib-info/volltexte//2011/1017/pdf/Klein_Annette.pdf
(abgerufen am 02.03.2012).
- Kress, N. (2008). Lean Thinking in Libraries - A Case Study on Improving Shelving Turnaround.
Journal of Access Services, 5(1-2), 159–172. doi: 10.1080/15367960802198606.
- Murphy, S. (2009). Leveraging Lean Six Sigma to Culture, Nurture, and Sustain Assessment and Change in the Academic Library Environment. *College & Research Libraries*, 70(3), 215–225.
- Naumann, U. (2008). Individuelle Leistungsmessung in Bibliotheken. In: Flitner, U., Warmbrunn, J. & Warmbrunn, J. (Hrsg.): *Kooperation vs. Eigenprofil?* Karlsruhe: Kit Scientific Publishing.
- Rezničák, L. (1996). *Lean-Management für die öffentliche Verwaltung? Eine Analyse anhand der aktuellen Berliner Verwaltungsreform*. Berlin: Berliner Wissenschafts-Verlag.
- Schedler, K., Proeller, I. (2000). *New Public Management*. Bern: Haupt.
- Schubert, T. (2008). *New Public Management an deutschen Hochschulen - Strukturen, Verbreitung und Effekte*. Stuttgart: IRB.
- Wildemann, H. (2008). *Lean Management*. München: Tcw.
- Wiser, J. (2005). Kaizen meets dewey - applying the principles of the Toyota way in your library.
Information outlook, 9(6), 27–34.
- Womack, J., Jones, D. (2004). *Lean thinking - Ballast abwerfen, Unternehmensgewinne steigern*. Frankfurt am Main: Campus.
- <http://www.averbis.de/de/bibliotheken>, abgerufen am 07.03.2012.
- <http://www.bibliothek.uni-regensburg.de/eod/index.html>, abgerufen am 07.03.2012.
- <http://www.prosebica.de/>, abgerufen am 07.03.2012.
- www.wissenschaftsmanagement-online.de/converis/artikel/1430, abgerufen am 07.03.2012.