

# **Arbeitshefte**

## **Lean Management:**

**Was könnte das in einem konkreten,  
bibliothekarischen Arbeitsbereich bedeuten,  
welche Schritte sind zu unternehmen?**

von Gabriele Greve



Herausgegeben von der Arbeitsgemeinschaft der Parlaments- und  
Behördenbibliotheken  
Vorsitzender: Hubert Rothe  
Redaktion: Ute Aderbauer  
Druck: Hausdruckerei des Deutschen Patentamts  
Anschrift: Abteilung Informationsdienste, Deutsches Patentamt  
Zweibrückenstraße 12, 80297 München

ISBN 3-925779-12-4  
ISSN 0518-2220

Die vorliegende Arbeit wurde am Institut für Verwaltungs-  
management an der Verwaltungsakademie Berlin im Wintersemester  
1994/95 als Hausarbeit im Rahmen des Aufstiegsstudiums für den  
höheren Bibliotheksdienst im Seminar "Personalführung" einge-  
reicht.

**Anschrift der Autorin**

Gabriele **Greve**, Bibliothek des Kammergerichts,  
Elßholzstr. 30-33, 10781 Berlin

## **Inhaltsverzeichnis**

<b>1. Einleitung</b> .....	<b>1</b>
<b>2. Lean Management: Das Konzept</b> .....	<b>2</b>
2.1 Ursprung .....	2
2.2 Begriff .....	3
2.3 Grundlagen .....	3
2.3.1 Leitgedanken .....	4
2.3.2 Arbeitsprinzipien für die Organisation .....	5
2.3.3 Strategien des Lean Managements .....	7
<b>3. Umsetzung von Lean-Management-Prinzipien in einem konkreten Arbeitsbereich</b> .....	<b>9</b>
3.1 Ist-Situation .....	9
3.2 Problemdarstellung .....	9
3.3 Fragen zur Problemlösung .....	10
3.4 Initiierung des Prozesses .....	11
3.5 Ist-Analyse .....	12
3.6 Maßnahmen .....	13
3.6.1 Team-Arbeit/Job-Enrichment .....	14
3.6.2 Job-Rotation .....	15
3.6.3 Vorbeugende Fehlervermeidung .....	16
3.6.4 Kundenorientierung .....	16
3.6.5 Feedback .....	17
3.6.6 Just-In-Time .....	18
3.6.7 Total Quality Management .....	19
3.6.8 Führungsverantwortung .....	20
<b>4. Realisierbarkeit und Grenzen</b> .....	<b>21</b>
<b>5. Zusammenfassung</b> .....	<b>24</b>
<b>Anlage:</b> .....	<b>I</b>
Fragebogen zur Erhebung der Qualitätsanforderungen an die Bibliothek des Kammergerichts	
<b>Literaturverzeichnis</b> .....	<b>VIII</b>

## 1. Einleitung

Gemeinsamkeiten von Problemen und Zielen in Wirtschaft und Verwaltung - auf den ersten Blick kaum denkbar:

Bei näherer Betrachtung stellt sich heraus, daß sich das bisherige hierarchisch orientierte Bürokratiesystem der öffentlichen Verwaltung als zunehmend reformbedürftig erweist. Die Veränderungen der gesellschaftlichen Strömungen, steigende Leistungsanforderung an die Verwaltung (ohne konkrete Möglichkeiten der Personaleinsatzvermehrung), zunehmende Kritik am Output (bzw. dem meßbaren Ergebnis der Verwaltungstätigkeit) und nicht zuletzt der starke Finanzdruck erfordern neue Konzepte.

Bei der Suche nach Lösungen kommen die Managementtheorien und -philosophien der Wirtschaft ins Gespräch, die ein ergebnisorientiertes, effektives und effizientes, input- und outputorientiertes Arbeiten ermöglichen.

Hier bieten sich verschiedene Modelle als Unterstützung für die öffentliche Verwaltung auf dem Weg zu einem bürgernahen Dienstleistungsbetrieb an.

Lean Management, ein Konzept, dessen Übertragbarkeit auf den Verwaltungsbereich möglich ist?

Lean Management als eine Strategie zur Leistungsverbesserung trotz sinkender Finanzressourcen und steigender Qualitätsansprüche der Bürger an die Verwaltung?

Die Antworten auf diese Fragen sollen in einem allgemeinen Teil über die theoretischen Prinzipien des Lean Managements gegeben und in der konkreten Darstellung der praktischen Anwendbarkeit am Beispiel eines Konzepts für eine wissenschaftliche, juristische Spezialbibliothek untersucht werden.

## **2. Lean Management: Das Konzept**

### 2.1 Ursprung

Die Japaner haben mit ihrem Kaizen-Konzept die geistige Grundlage für das Lean Management geboten (Schultheiß, 1995, S. 151 f.). Nach der japanischen Definition ist Kaizen eine Philosophie, die "ständige Verbesserung" bedeutet.

Kaizen betont die Gemeinsamkeit, nicht das konkurrierende Arbeiten gegeneinander, nicht den Wettbewerb. Es gilt, zwischen zwei oder mehreren zusammenarbeitenden Unternehmen oder Arbeitsbereichen einen optimalen Leistungs- bzw. Produktionsprozeß zu organisieren.

Für die Wirtschaft heißt das, daß es keine endgültigen, abgeschlossenen Prozesse gibt. Jeder Mitarbeiter eines Unternehmens ist in den ständigen Optimierungsprozeß aller Arbeitsabläufe einbezogen (Imai, 1994, S. 19 und S. 23 f.; Schultheiß, 1995, S. 32 ff.).

Diese Gesichtspunkte sowie die Erkenntnis, im harten Wirtschaftswettbewerb ein kundenorientiertes Managementsystem mit hoher Output-Qualität aufzubauen, wurden zuerst von der japanischen Autoherstellerfirma "Toyota" unter Taniki Ohro entwickelt und umgesetzt. "Toyota" setzte seine Akzente auf eine hohe Output-Qualität (Fehlervermeidung), Einbeziehung der Mitarbeiter in die Unternehmensentwicklung (Teamarbeit) und erkannte die Notwendigkeit größtmöglicher Flexibilität (Pfeiffer/Weiß, 1994, S. 204 ff.).

## 2.2 Begriff

Lean Management ist die Erweiterung der Lean Production.

Der Begriff "Lean Production" ist auf eine Studie des MIT (Massachusetts Institute of Technology) im Rahmen des International Motor Vehicle Programs zurückzuführen. Lean Production wurde als ganzheitliches Modell zum Konzept des Lean Managements erweitert, da alle Bereiche des Unternehmens über die Produktion hinaus hiervon berührt werden (Pfeiffer/Weiß, 1994, S. 53).

Lean Management wird in Deutschland als "schlankes" Management bezeichnet. Man kann "lean" auch mit "fit" übersetzen. Die Bezeichnung "fittes Management" trifft die einzelnen Aspekte der Lean-Management-Prinzipien noch besser (Mehlich in: Baden-Württembergische Verwaltungspraxis, 1994, S. 169). Bei dem Begriff des "schlanken" Managements ist die Gefahr gegeben, hier - besonders in Verwaltungsbereichen - sofort die Verbindung von Veränderungsprozessen zum Personalabbau herzustellen. Es kann eine Abwehrhaltung entstehen, die eine Neuorganisation unnötig erschwert.

## 2.3 Grundlagen

Das Lean Management soll in allen Unternehmensbereichen die Arbeitsabläufe, Prozesse und Entwicklungen sowie den Ressourceneinsatz verbessern und - sehr wichtig - die Rolle der Mitarbeiter neu definieren. Der Mitarbeiter ist nicht mehr nur reagierender, sondern agierender Unternehmenszugehöriger; er erhält Eigenverantwortung.

1. Die gestellten Aufgaben werden in der G r u p p e oder im T e a m erledigt. Das Lean Management stellt diese als Bindeglied zwischen dem Einzelnen und dem Unternehmen dar. Teamleiter koordinieren Entscheidungsprozesse und vertreten die Gruppe nach außen (Barthel in: Archiv für Kommunalwissenschaften, 1994, S. 307).
2. Jede Aufgabe wird auf der Basis vereinbarter Ziele in E i g e n v e r a n t w o r t u n g erledigt. Sollte die erforderliche Qualität nicht einzuhalten sein, wird der Arbeitsfluß unterbrochen.
3. Jede Tätigkeit wird von einem intensiven F e e d b a c k begleitet. Die Reaktionen sollen zu einer eventuell erforderlichen Veränderung oder Verbesserung des eigenen Handelns führen.
4. Alle Handlungen sind stark auf den K u n d e n orientiert. Der Kundenzufriedenheit wird besondere Beachtung geschenkt.
5. Die Arbeitsprozesse konzentrieren sich auf die W e r t - s c h ö p f u n g. Es gilt, die Qualität und die Produktivität zu erhöhen.
6. Häufige Arbeitsabläufe werden durch S t a n d a r d i - s i e r u n g und Formalisierung vereinheitlicht und möglichst vereinfacht.
7. Kein Prozeß wird als abgeschlossen betrachtet, der Grundgedanke ist - wie in der Kaizen-Philosophie - die s t ä n - d i g e V e r b e s s e r u n g. Jede zielorientierte Arbeitshandlung wird unter dem Gesichtspunkt der Optimierung betrachtet.



8. Fehler sollen an der Wurzel beseitigt werden, das heißt, sie werden möglichst früh erkannt und am Ursprung beseitigt. Die Fehlererkennung und -beseitigung kann so als Chance zu weiterer Leistungsverbesserung genutzt werden.
9. Vorausdenken und Vorausplanen nehmen einen hohen Stellenwert ein. Krisen können durch gute Planung vermieden, unerwarteten Ereignissen kann besser begegnet werden.
10. Die Realisierung erfolgt in kleinen, beherrschbaren Schritten, vor jedem nächsten Schritt wird ein Feedback eingeholt, das die nächste Handlung bestimmt. Das Tempo wird durch eine schnelle Folge kleiner Schritte erhöht.

### 2.3.3 Strategien des Lean Managements

Um die Aufgaben im Unternehmen bewältigen zu können, gibt es "leane" Grundstrategien (Groth/Kammel, 1994, S. 32 ff.). Sie werden bei Bösenberg/Metzen (1993, S. 135 ff.) als "Musterlösungen für die 'internen' Aufgaben" dargestellt:

1. Kontinuierlicher Materialfluß : Die richtigen Materialien sind zur richtigen Zeit am richtigen Ort in der richtigen Menge und Qualität vorhanden. Dies gilt im übertragenen Sinne auch für Informationen.
2. Umfassendes Qualitätsmanagement (Total Quality Management - TQM -): Hierbei überprüfen die unmittelbar betroffenen Mitarbeiter gemeinsam mit ihren Zulieferern und Abnehmern (intern und extern) die Verbesserung von Produkten und Prozessen.

3. **I n t e g r i e r t e P r o d u k t e n t w i c k l u n g**  
(Simultaneous Engineering - SE -): Produkte bzw. Dienstleistungen werden mit Lieferanten und Kunden gemeinsam entwickelt.
4. **P r o a k t i v e s M a r k e t i n g**: Zukünftige Nachfragen werden vorausschauend adressiert und die Produktionsprozesse darauf ausgerichtet.
5. **S t r a t e g i s c h e r K a p i t a l e i n s a t z**:  
Eigenkapital bzw. Fremdkapital wird so eingesetzt, daß der Kapitalmarktzins stets übertroffen wird.
6. **D a s U n t e r n e h m e n a l s F a m i l i e**:  
Es wird die Harmonie aber auch die gegenseitige Abhängigkeit aller Beteiligten voneinander betont.

Die Grundstrategien müssen - genau wie die Arbeitsprinzipien - im Zusammenhang gesehen und angewandt werden, um auf das ganze Unternehmen wirken zu können (Pfeiffer/Weiß, 1994, S. 55 ff.).

Letztendlich sind für den Erfolg des Lean Managements auch die persönlichen Techniken und Instrumente zu beachten, die die Mitarbeiter in die Lage versetzen, ihre Aufgaben qualitätsorientiert zu erledigen in dem Bestreben nach ständiger Verbesserung.

Die praxisbezogene Anwendung der einzelnen Aspekte des Lean Managements wird im folgenden dargestellt.

### **3. Umsetzung von Lean-Management-Prinzipien in einem konkreten Arbeitsbereich**

#### 3.1 Ist-Situation

Bei dem hier dargestellten Arbeitsbereich handelt es sich um die Bibliothek des Kammergerichts, eine der größten juristischen Spezialbibliotheken Berlins mit einem Gesamtbestand von ca. 230.000 Bänden, davon 460 Zeitschriften und 780 Loseblattsammlungen. Insgesamt sind in der Bibliothek 16 Mitarbeiterinnen tätig.

Darüber hinaus sind für die übrige ordentliche Gerichtsbarkeit insgesamt 15 Teilbibliotheken angeschlossen, in denen - bis auf zwei Ausnahmen - nur jeweils eine Mitarbeiterin arbeitet.

Der Gesamtetat beträgt für diese Bibliotheken der ordentlichen Gerichtsbarkeit im laufenden Haushaltsjahr 1.350.000,-- DM.

Die Hauptbibliothek gehört als eigenständiger Bereich zur Verwaltung des Kammergerichts.

#### 3.2 Problemdarstellung

Organisatorische Änderungen sind aus folgenden Gründen geboten:

- Die Bibliothek wird in ein anderes Gebäude verlagert. Durch veränderte Räumlichkeiten wird dort auch eine Änderung der Organisation der Arbeitsabläufe notwendig werden.
- Trotz steigender Buchhandelspreise und einem größeren Bedarf an juristischer Fachliteratur durch steigende Benutzerzahlen nehmen die zur Verfügung stehenden Finanzmittel kontinuierlich ab.

- Unter den einzelnen Bibliotheken muß wegen des knappen Budgets eine enge Abstimmung bei der Literaturerwerbung stattfinden.
- Die in der Bibliothek vorhandene Literatur soll den Bibliotheksbenutzern in vollem Umfang möglichst schnell zur Verfügung gestellt werden. Dies wird neben der Erwerbung und Archivierung der Literatur künftig einer der Schwerpunkte in der bibliothekarischen Arbeit sein. Eine effektive Literaturrecherche und andere Arbeiten sind nur noch mit Hilfe der EDV sicherzustellen. Die Bibliothek muß sich verstärkt zu einem Dienstleistungs- und Produktionsbereich entwickeln, in dem Informationen verarbeitet und bereitgestellt werden.
- Schließlich verlangen die Benutzer neue Angebote, wie die Erstellung kompletter Literaturrecherchen und Literaturlisten zu schwierigen Einzelfragen.

### 3.3 Fragen zur Problemlösung

Bei den angerissenen Problemen der künftigen Bibliotheksorganisation stellten sich vor einer Lösungskonzeption verschiedene Fragen:

- Lassen sich durch neue Methoden mit Hilfe des Lean Managements die hier dargestellten Probleme und Anforderungen lösen?
- Welche Einzelmaßnahmen würden sich anbieten?
- Welche davon ließen sich umsetzen und realisieren?
- Wie würden die Mitarbeiterinnen darauf reagieren und wie sind sie zu motivieren?

- 
- Welche Schwierigkeiten könnten seitens der Verwaltung auftauchen, insbesondere des Personaldezernats?

Nicht alle Fragen konnten bereits im Planungsprozeß beantwortet werden. Erst das Gespräch mit den Mitarbeiterinnen brachte die notwendigen Klärungen.

### 3.4 Initiierung des Prozesses

Die Übertragung der Ideen des Lean Managements auf die Bibliothek wird als erst teilweise realisiertes Beispiel erläutert, da eine Umorganisation noch nicht, bzw. nur ansatzweise stattgefunden hat.

Die Probleme und die Ausgangssituation wurden zunächst allen Mitarbeiterinnen dargelegt, wobei jeder einzelnen klar wurde, daß sich ihr Aufgabengebiet mehr oder weniger stark verändern würde.

In einer zweiten Diskussionsphase wurden den Mitarbeiterinnen die Grundlagen der "Lean Administration" näher erläutert und sie wurden aufgefordert, Vorschläge zu unterbreiten, wie diese Prinzipien ihrer Meinung nach bei der Umorganisation berücksichtigt werden könnten.

Nach relativ kurzer Zeit bildeten sich zwei Gruppen heraus:

Die eine verhielt sich relativ passiv und wollte noch keine eigenen Vorschläge unterbreiten, war jedoch bereit, Änderungen mitzutragen. Gewisse Ängste bezüglich der zu erwartenden Organisationsveränderungen wurden sehr bald deutlich.

Die andere Gruppe nahm die Chance sehr aktiv wahr und erklärte sich bereit, an der Entwicklung eines neuen Bibliotheksmodells mitzuarbeiten.

Die Verwaltungsspitze der Behörde wurde von dem bevorstehenden Prozeß der Organisationsveränderungen unterrichtet. Es wurde mitgeteilt, daß der Umfang der Arbeitsveränderungen zum jetzigen Zeitpunkt noch nicht absehbar sei.

Die Bibliotheksleitung erhielt bei den Veränderungen weitestgehend freie Hand für die Neustrukturierung, solange die festgelegten Vergütungs- und Besoldungsgruppen der Angestellten und Beamten hiervon nicht berührt würden und der Personalrat keine Verletzungen der Rechte der Mitarbeiterinnen befürchten müsse.

Bei den Bibliotheksmitarbeiterinnen entstand durch diesen zugestandenen Freiraum ein Gefühl für Eigenverantwortung mit dem Ziel, die Umorganisation zu einem Erfolg zu führen.

### 3.5 Ist-Analyse

Die Bibliothek als Dienstleistungsbetrieb soll als übergeordnetes Ziel herausgestellt werden, wobei der Benutzer als "Kunde" im Mittelpunkt stehen wird. Hierzu erweist es sich als notwendig, die Kritik und die Wünsche der Benutzer zu erfahren. Eine Arbeitsgruppe erstellte einen Fragebogen (siehe Anlage), der vier Wochen lang an die verschiedenen Bibliotheksbesucher verteilt und danach ausgewertet wurde.

Es stellt sich heraus, daß die Richterinnen und Richter des Kammergerichts sowie der anderen Gerichte neben den Referendaren die größte Benutzergruppe bilden, gefolgt von Rechtsanwälten und Verwaltungsmitarbeitern anderer Behörden.

Entsprechend den unterschiedlichen Tätigkeiten sind auch die Interessen verschieden, die mit dem Besuch der Bibliothek verbunden werden.

---

Einhellig werden die Beratung in der Auskunft und der Leihstelle als gut befunden, ebenso die Kopiermöglichkeiten. Als Mängel werden angesehen, daß ein Großteil des Bibliotheksbestandes nicht frei zugänglich ist, in der Regel keine schnelle Auskunft über im Buchhandel bestellte Bücher gegeben werden kann und die Literaturrecherche oft nicht so vollständig wie gewünscht stattfindet.

Im Auskunftsbereich wird offenbar noch nicht kundenorientiert genug gedacht.

### 3.6 Maßnahmen

Da zukünftig weder mehr Finanzmittel noch weiteres Personal zur Verfügung stehen werden, bleibt nach einer intensiven Diskussionsphase unter den Mitarbeiterinnen nur der Einsatz der EDV als Lösungsmöglichkeit.

Mehrere Mitarbeiterinnen wurden mit der Prüfung verschiedener Bibliothekssoftwareprogramme betraut. Da diese Programme bereits im Institut für Bibliothekarausbildung getestet und bewertet worden waren, konnten langwierige Untersuchungen in eigener Verantwortung unterbleiben, was den Findungsprozeß sehr verkürzte. Nach Rücksprache mit der Bibliotheksleitung, der Verwaltungsleitung und der verwaltungseigenen EDV-Abteilung legte die Gruppe ein geeignetes Softwareprogramm vor, das von allen Bibliotheksmitarbeiterinnen getestet und als optimal für die Anforderungen eingestuft wurde.

Es sollte ein integriertes Bibliotheksverwaltungssystem eingesetzt werden. In der Praxis heißt das, daß ein- und derselbe Datensatz für die verschiedensten Aufgaben und Arbeiten von den Mitarbeiterinnen der einzelnen Bibliotheksbereiche herangezogen werden kann. Dadurch können die Arbeitsabläufe stark verkürzt

werden. Außerdem ermöglicht der EDV-Einsatz eine enge Abstimmung bei der Literaturerwerbung mit den angegliederten Teilbibliotheken. Die knappen Ressourcen können so besser verwaltet und optimal eingesetzt werden.

### 3.6.1 Team-Arbeit/Job-Enrichment

Im Lean Management wird das ergebnisverantwortlich arbeitende Team gefordert. Die Arbeit in Teams ersetzt den "Einzelkämpfer".

In der beschriebenen Bibliothek könnten für die verschiedenen Arbeitsbereiche Teams eingesetzt werden, die jeweils - bedingt durch die Vielzahl von Tätigkeiten und der daran gemessen relativ kleinen Mitarbeiterzahl - drei bis fünf Personen umfassen.

Jedes Team sollte aus Diplom-Bibliothekaren und Bibliotheksassistenten bestehen, und zwar für die Bereiche Auskunft und Ausleihe, Erwerbung und Katalogisierung, EDV-Bereich sowie Betreuung der richterlichen Handbibliotheken und Zeitschriftenumläufe.

Die Team-Mitglieder müssen in die Lage versetzt werden, bis zu einem gewissen Umfang alle Arbeiten innerhalb des eigenen Teams zu verrichten, auf jeden Fall aber nachvollziehen zu können.

Der Vorteil wäre, daß die bisherige absolute Spezialisierung auf einzelne Arbeiten wegfiel und auch andere Tätigkeiten übernommen werden könnten: Höher qualifizierte Kräfte, die Diplom-Bibliothekare, erledigen Aufgaben von Bibliotheksassistenten mit, z.B. bei der Aufbereitung von Datensätzen für die Katalogisierung, Bibliotheksassistenten werden in die Lage versetzt, auch Arbeiten von Diplom-Bibliothekaren auszuführen, beispielsweise bei der Vorakzession (Vorprüfung für die Erwerbung).



Durch die Zusammenarbeit der Teams könnten auch einige Arbeiten formalisiert werden. Ein Team ist beauftragt, für verschiedene Arbeitsgänge Formulare zu erarbeiten, die helfen sollen, die bisherigen Doppelarbeiten zu verhindern.

So könnte beispielsweise der Geschäftsgang für Neuerwerbungen optimiert werden. Mit Hilfe eines Bearbeitungsformblattes (Laufzettel) würde eine Kennzeichnung erfolgen, welche Arbeitsabläufe bereits erledigt wurden, so daß im Zweifelsfall keine erneute Prüfung stattfinden müßte und unter Streßsituationen auch nicht die Gefahr einer Doppelbearbeitung entstehen könnte.

Eine ähnliche Möglichkeit besteht bei der Neuorganisation der Zeitschriftenumläufe. Hier können durch Formblätter die heute häufig notwendigen Anschreiben entfallen.

### 3.6.2 Job-Rotation

Ein nächster Schritt in der Zukunft wäre der Versuch, die Mitarbeiterinnen der einzelnen Teams entsprechend ihrer Gehalts- und Besoldungsgruppen miteinander auszutauschen. Hierdurch erhält jede Mitarbeiterin Einblick in die Arbeit des anderen Teams und versteht eher die Anforderungen, die an den anderen Arbeitsplätzen anfallen.

Der Vorteil dieser Mischarbeitsgebiete ist zum einen die größere Vielfalt und Abwechslung in der täglichen Arbeit. Zum anderen bietet sich die Chance, bei kurzfristigem Personalmangel - bedingt durch Krankheit oder/und Urlaub - die Arbeit ohne Serviceeinbußen für den Bibliotheksbenutzer aufrechterhalten zu können.

### 3.6.3 Vorbeugende Fehlervermeidung

Team-Arbeit, Eigenverantwortlichkeit in Verbindung mit Job-Rotation führen unweigerlich dazu, daß Fehler aufgedeckt werden. Wer nicht immer mit derselben Tätigkeit beschäftigt ist, wird bei neuen Aufgaben sensibler auf die Ausführung achten und Fehlerquellen frühzeitig bemerken.

Im Vorfeld ist es wichtig, die Mitarbeiterinnen in Gesprächen und Diskussionen darauf hinzuweisen, daß nur ein unentdeckter Fehler fatale Folgen haben kann. Aufgetretene Fehler müssen nicht nur ausgebessert, sondern entsprechend den Lean-Management-Prinzipien an der Wurzel beseitigt werden. Dies erfordert die Fähigkeit der Mitarbeiter, Kritik anzunehmen und als Chance zu betrachten, Fehler künftig von Anfang an vermeiden zu können.

Bei allen Umorganisationen ist es nur natürlich, wenn in der Anfangsphase Fehler gemacht werden. Hier ist die Führung besonders gefordert, dem Mitarbeiter zu verdeutlichen, daß diese Tatsache nicht zu einer schlechten Beurteilung oder sonstigen negativen Folgen für den Betroffenen führen wird. Nur wenn Mitarbeiter ihre Ängste vor unangenehmen Folgen ablegen, werden sie in der Lage sein, Fehler einzugestehen oder sie darzulegen und somit auch die Möglichkeit haben, sie künftig zu vermeiden.

### 3.6.4 Kundenorientierung

Mit Hilfe der anfangs durchgeführten Befragung (vgl. 3.5 Ist-Analyse) wurden die Wünsche und die Kritik der Benutzer deutlich.

Der angesprochene Mangel, daß ein Großteil des Bestandes nicht frei zugänglich ist, wird auch nach dem Umzug in ein anderes Gebäude nicht zu beheben sein.

Einen größeren Lesesaal- und Freihandbereich aufzubauen ist ausgeschlossen, da die Räumlichkeiten begrenzt sind. Mit Hilfe der EDV-gestützten Bibliotheksorganisation wird es möglich werden, die weiteren angesprochenen Mängel zu beseitigen. Durch das integrierte Bibliotheksverwaltungssystem kann schnell Auskunft über bereits bestellte Bücher und deren Eingang erteilt werden, da der Datensatz bereits bei der Bestellung in das System eingegeben wird.

Die Literaturrecherche wird durch die Verknüpfung verschiedener Daten (Verfasser, Titel, Stichwort, Schlagwort u.ä.m.) verbessert werden können.

Die langwierige Umlaufzeit von Zeitschriften innerhalb des Kammergerichts, die ebenfalls als nicht optimal angesehen wurde, könnte durch eine völlige Neuorganisation verkürzt werden.

Denkbar wäre, daß nur noch wenige Zeitschriftentitel in das Umlaufverfahren eingebracht werden, z.B. solche von Mehrfachexemplaren. Der betreffende Richter oder Verwaltungsmitarbeiter erhält anstelle des Heftes die Nachricht, daß ein aktuelles Heft in der Bibliothek eingegangen ist und zur Einsicht bei der Auskunft liegt (vgl. 3.6.1 Team-Arbeit/Job-Enrichment).

Der Benutzer erhält einen schnelleren Zugriff auf aktuelle Literatur und die Bibliotheksauskunft profitiert für ihre bibliothekarischen Auskünfte an Nutzer außerhalb der Bibliothek ebenfalls.

### 3.6.5 Feedback

Bei allen Maßnahmen wird es wichtig sein, die Reaktionen der Bibliotheksbenutzer zu beachten. Im Vordergrund der Änderungen, insbesondere im Benutzungsbereich, muß die Frage stehen: Sind

die Belange der Benutzer berücksichtigt und können bzw. werden die Wünsche bei der Literaturbereitstellung erfüllt werden?

Künftig sollen regelmäßige Befragungen der Bibliotheksbenutzer fester Bestandteil der Bibliotheksarbeit sein. Dies könnte sowohl in schriftlicher oder telefonischer Form als auch durch persönliche Ansprache geschehen.

Die Bibliothek muß vom Benutzer lernen, um ihr Angebot in verbesserter Form auf ihn ausrichten zu können. Dieser Gedankenaustausch zwischen Bibliotheksmitarbeiterinnen und Bibliotheksbenutzern könnte der Beginn für *g e m e i n s a m e* konstruktive Problemlösungen bei der Benutzerberatung sein.

#### 3.6.6 Just-In-Time

Die Bibliothek ist nicht nur ein Dienstleistungsbereich, sondern auch ein Produktionsbereich, in dem Informationen verarbeitet und bereitgestellt werden, was wiederum Auswirkungen auf den Dienstleistungsprozeß hat.

Wenn die Auskunftsabteilung in der Lage ist, dem Benutzer mitzuteilen, ob ein gewünschtes Buch bestellt bzw. bereits geliefert worden ist, es sich jedoch noch im Geschäftsgang befindet, wird dem Informationssuchenden viel Zeit mit weiteren Recherchen in anderen Bibliotheken erspart.

Im Lean Management bezieht sich das Just-In-Time-Prinzip auf die gesamte Unternehmenslogistik (Groth/Kammel, 1994, S. 113 f.).

Übertragen auf den Bibliotheksbereich bedeutet es, daß zu einer Anfrage die richtige Auskunft und die richtige Literatur mit aktuellen Titeln dem Benutzer zeitgerecht zur Verfügung stehen muß.

---

In der Zukunft wird dank des neuen EDV-Systems dem Bibliotheksbenutzer die Information durch die Verknüpfungsmöglichkeiten verschiedener Daten sehr gebündelt zur Verfügung gestellt werden können. Sollte ein Werk in der Kammergerichts-Bibliothek nicht zu finden sein, ist durch den internen Bibliotheksverbund mit den übrigen Gerichtsbibliotheken schnell zu prüfen, wo das Buch vorhanden ist. Umständliche, zum Teil mehrmalige telefonische Nachforschungen und damit verbundene Wartezeiten entfallen.

### 3.6.7 Total Quality Management

Gekoppelt mit dem Just-In-Time-Prinzip ist das Total Quality Management. In der Bibliothek ist diese Forderung auf die ständige Verbesserung der Auskünfte und der Literaturrecherche zu beziehen, aber auch auf die Mitarbeiterqualität und die Arbeitsbedingungen. Leistungssteigerung zur Befriedigung von Kundenbedürfnissen (Imai, 1994, S. 78 ff.) heißt hier z.B. kurze Durchlaufzeiten bei der Buchbearbeitung, um aktuelle Literatur möglichst bald an die Benutzer weiterzugeben. Darüber hinaus muß die Bibliothekarin wissen, welche Informationen benötigt werden. Sonst ist die Gefahr gegeben, juristische Literatur zu erwerben, die an den Bedürfnissen der Benutzer vorbeigeht.

Daher wird eine Arbeitsgruppe für die fortgesetzte Qualitätsbeobachtung der Literaturversorgung eingesetzt werden. Neben den Kolleginnen aus der Bibliothek werden dazu auch Kunden (Bibliotheksbenutzer) gewonnen werden müssen. Gerade häufige Benutzer der Bibliothek können in einer solchen TQM-Gruppe wertvolle Anregungen geben (vgl. 3.6.5 Feedback).

### 3.6.8 Führungsverantwortung

Mit der Wandlung von herkömmlichen Organisationsformen hin zu "leanen" Verwaltungsorganisationen ist auch eine Veränderung auf der Führungsebene verbunden.

Der Vorgesetzte muß lernen, mit seinen Mitarbeitern kooperativ zusammenzuarbeiten. Beide Seiten müssen sich langsam an eine neue Führungsform herantasten.

Der Vorgesetzte entwickelt ein Zielsystem (Top-down), das die Mitarbeiter durch ihre Aufgabenerledigung eigenverantwortlich und ergebnisverpflichtet umsetzen (Bottom-up). Der Vorgesetzte muß seinen Mitarbeitern also mehr Verantwortung übertragen.

Vor allem ist es aber auch Führungsaufgabe, neue Ziele, Pläne, Veränderungen zu erarbeiten und diese den Mitarbeitern näher zu bringen, sie einzuarbeiten bzw. die an sie gestellten Leistungsanforderungen zu erläutern (Czichos, 1993, S. 500 f.). Der Vorgesetzte muß verstärkt das Wohl seiner Mitarbeiter im Auge behalten. Es liegt an ihm, die Ziele der Verwaltung - hier die der Bibliothek - mit den Mitarbeiterinteressen und -vorstellungen in Einklang zu bringen.

Der Mitarbeiter wird ebenfalls zu einem Kunden, dessen Wünsche zu berücksichtigen sind.

Die Bibliotheksleitung führt nicht mehr 15 einzelne Mitarbeiterinnen, sondern drei bis vier Teams. Die Teamverantwortlichen vertreten die Arbeitsergebnisse gegenüber der Leitung. Verantwortung wird so delegiert, ohne dabei die Verantwortlichkeiten zu verwischen (Verschlankung und Abflachung der Hierarchien).

#### 4. Realisierbarkeit und Grenzen

In der Literatur wird der Erfolg von Lean Management insbesondere von der Betonung der Ganzheitlichkeit abhängig gemacht. Bei der Übertragung auf die Verwaltung muß man differenzieren. Da - wie eingangs erwähnt - Verwaltung und Unternehmen nicht in allen Punkten gleichzusetzen sind, müssen einige Aspekte herausgenommen oder modifiziert werden.

Das dargestellte Beispiel zeigt, daß die meisten Prinzipien theoretisch auf alle Arbeitsbereiche übertragbar sind.

Die Umsetzung in der Bibliothek macht aus der Erfahrung deutlich, daß bei der Implementierung neuer Methoden das Verhalten und die Identifikation der Führungsspitze für den Erfolg ganz entscheidend sind.

Die Verwaltungsführung hat wenige Hindernisse aufgebaut. Die Einschränkungen der Handlungsfreiheit lagen beim Haushaltsbudget sowie bei Veränderungen, die das derzeit noch geltende Tarif- und Besoldungsrecht berührt hätten.

Für eine wirksame Änderung der bisher praktizierten Verwaltungsorganisation ist es unbedingt notwendig, sowohl das Tarifrecht als auch das Haushaltsrecht zu modifizieren. Die Initiativen hierzu müssen von der Legislative ausgehen.

Der Bibliotheksleitung kommt eine besondere Aufgabe zu. Einerseits muß sie ihr bisheriges Führungsverhalten ändern, die Beziehung zu den Mitarbeiterinnen überdenken und einen allmählichen Wandlungsprozeß durchlaufen, so daß die Mitarbeiterin künftig als gleichberechtigte Partnerin angesehen wird. Dies

geschieht nur langsam, da hierzu auch die Übertragung von Eigenverantwortung und Vertrauen in die Selbständigkeit der Mitarbeiterin notwendig ist, was nicht in allen Fällen einfach werden wird.

Andererseits müssen den Mitarbeiterinnen auch die angestrebten Ziele nähergebracht werden. Sie müssen in die Materie des Lean Managements eingearbeitet werden, um zu erkennen, was von ihnen künftig erwartet wird, aber auch welchen Nutzen sie selbst daraus ziehen werden.

Die Mitarbeiterinnen benötigen Anreize für die Bereitschaft, Verantwortung auch übernehmen zu wollen. Darüber hinaus müssen sie für ihre neuen Aufgaben auch motiviert werden. Die Akzeptanz neuer Konzepte hängt entscheidend vom Abbau der vorhandenen Ängste vor Veränderungen und Neuerungen ab.

Der Vorgesetzte muß deutlich machen, daß Teamarbeit erwünscht und notwendig ist, Fehleraufdeckung keinen "Verrat" seitens anderer Kolleginnen bedeutet, sondern als Chance zur Fehlerbeseitigung und Verbesserung des Gesamtarbeitsprozesses für den Kunden - den Bibliotheksbenutzer - genutzt wird.

Der Chef bekommt mehr die Rolle eines Trainers, der das Wohl und die Zufriedenheit der Mitarbeiter anstrebt (Bösenberg/Hausner, 1994, S. 212 f.). Eng damit verbunden ist die Kundenorientierung, das Bestreben der Bibliothek, dem Bibliotheksbenutzer qualitativ hochwertige Informationen in kurzer Zeit zur Verfügung zu stellen.

Bei den weiteren Veränderungen darf aber kein Zeitdruck entstehen. Die kleinen Schritte sind wichtig, um auch den Einzelnen nicht zu überfordern. Es sollte den Mitarbeiterinnen verdeut-



---

licht werden, daß die verschiedenen Planungsprozesse nie abgeschlossen sein werden. Ist ein Arbeitsbereich neu organisiert, könnten veränderte Anforderungen der Benutzer eine Anpassung und Optimierung notwendig machen. Vielleicht sieht die Mitarbeiterin selbst weitere Verbesserungsmöglichkeiten und bringt diese Ideen in den Arbeitsprozeß ein.

Die Grenzen der Umsetzung von Lean-Management-Prinzipien liegen in den Personen selbst, die damit arbeiten sollen.

Eine "leane" Verwaltung setzt vor allem die Bereitschaft voraus, das Arbeitsdenken und Arbeitsverhalten zu verändern. Außerdem sind die Bereitschaft zur Übernahme von Eigenverantwortung und Selbständigkeit wichtige Faktoren. In unserer Gesellschaft stehen in der Regel die Konkurrenz und der Wettbewerb im Vordergrund. Es muß gelingen, diese Aspekte durch Kooperation zu ersetzen.

Von allen Beteiligten wird ein hohes Maß an Flexibilität und Veränderungsbereitschaft verlangt, ohne daß sofort materielle Anreize damit verbunden werden können. Wenn der Gedanke an die Erarbeitung gemeinsamer Ziele und Aufgaben mehr in den Vordergrund treten würde, würde eine in erster Linie monetäre "Belohnung" nachrangig werden.

Der Mitarbeiter muß lernen, mit den durch das Lean Management geschaffenen neuen Freiräumen, der Selbständigkeit und Verantwortung umzugehen.

Die Praxis zeigt, daß dies nicht immer reibungslos verläuft. Sowohl der Vorgesetzte als auch die Mitarbeiter müssen in gemeinsamen Lernprozessen ihr neues Rollenverständnis begreifen und praktisch umsetzen.

## 5. Zusammenfassung

Das angeführte Beispiel einer nach den Gedanken des Lean Managements organisierten Bibliothek läßt deutlich werden, wie sehr die einzelnen Elemente ineinandergreifen und in welchem Umfang sie einander bedingen.

Die Bildung gemeinsamer Ziele von Leitung und Mitarbeitern sowie die ständige gemeinsame Verbesserung der Arbeit sind die Kernpunkte.

Durch Team-Arbeit sind diese Ziele leichter zu erreichen, als durch Einzeltätigkeit oder durch Konkurrenzdenken.

Das Bild des Bibliotheksbenutzers als Kunde macht klar, für wen die Bibliothek eigentlich da ist und die Tätigkeiten verrichtet werden. Sie dient nicht dem Selbstzweck, sondern der Befriedigung von Literaturwünschen und -recherchen. Anderenfalls wäre sie zu einer bloßen Bücheraufbewahrungsanstalt degradiert.

Da Bibliotheken in ihren Verwaltungsstrukturen nicht ganz so starr sind wie z.B. reine Verwaltungsbehörden, lassen sich viele Elemente des Lean Managements relativ gut umsetzen. Es wird dennoch ein langer Prozeß sein, bis die Bibliothek ein wirklich "leaner" Dienstleistungsbetrieb ist.

Bibliotheken könnten vielleicht für die Verwaltung als Vorreiter dienen und einen Modellcharakter bekommen für die Möglichkeiten und Chancen von Veränderungen.

Veränderungen im öffentlichen Sektor sind unverzichtbar.

Einerseits hat die Öffentlichkeit kein Verständnis mehr für das offensichtliche Mißverhältnis zwischen Ressourceneinsatz und

Nutzen für die Bürger. Sie will mehr Effizienz und Effektivität für die bereitgestellten Finanzmittel sehen. Andererseits sind Verwaltungsmitarbeiter durch das herrschende Bürokratiesystem und das durch die Medien verbreitete schlechte Image der Verwaltung frustriert, was sich auf ihre Arbeitshaltung und Arbeitsweise auswirkt.

Das System verlangt nach Neuerungen, die es zulassen, Leistung zu messen und zu bewerten. Damit einhergehend ist eine leistungsgerechte Entlohnung notwendig, wie sie in der Privatwirtschaft üblich ist.

Lassen wir uns weiterhin von scheinbar unüberwindlichen Hindernissen bei der Umsetzung neuer Modelle abschrecken, wird sich sowohl der innere wie der äußere Druck, insbesondere der Finanzdruck, verstärken und uns in Zeitnot bringen. Unrealisierbare Vorgaben können eine Reform von Anfang an zum Scheitern verurteilen.

Die Öffentlichkeit ist augenblicklich für Reformen stark sensibilisiert. Dies birgt die Chance, mit kleinen Schritten an der stetigen Verbesserung einer neuen Verwaltungsorganisation zum Nutzen des Bürgers zu arbeiten.



**Anlage**

**Fragebogen zur Erhebung der  
Qualitätsanforderungen an die  
Bibliothek des Kammergerichts**

März/April 1995

Fragen zur Person

Sind Sie:

Richter/in am Kammergericht?

Richter/in an einem anderen Gericht?

Wenn ja, an welchem?

Staatsanwalt/in?

Rechtsanwalt/in?

Referendar/in?

In der Verwaltung beim Kammergericht beschäftigt?

In einer anderen Behörde beschäftigt?

Wenn ja, in welcher?

Wie häufig nutzen Sie die Bibliothek?

Täglich

Mehrmals wöchentlich

Wöchentlich

Monatlich

Unregelmäßig

Wie lange halten Sie sich durchschnittlich in der Bibliothek auf?

Unter 1 Stunde

1 bis 2 Stunden

Länger .....

---

Sind Sie mit der Inneneinrichtung der Bibliothek

Zufrieden

Nicht zufrieden?

Verbesserungsvorschläge: .....  
.....

Wie beurteilen Sie die Möglichkeit, in der Bibliothek zu arbeiten (Arbeitsplatzangebot u.ä.m.)?

Sehr gut

Gut

Befriedigend

Mangelhaft

Verbesserungsvorschläge: .....  
.....

Die Kopiermöglichkeiten sind für Sie

Gut

Ausreichend

Nicht ausreichend?

Kennen Sie die Ihnen in der Kammergerichtsbibliothek zur Verfügung stehenden Serviceeinrichtungen?

Ja

Nein

Welche vermissen Sie? .....  
.....

Wie gehen Sie vor, wenn Sie einen Buchtitel, einen Verfasser o.ä. suchen?

Ich bitte die Mitarbeiterinnen der Bibliothek um Auskunft  
Ich benutze die Kataloge

Wie recherchieren Sie Literatur zu einem bestimmten Thema oder Fall?

Ich wende mich an die Bibliotheksmitarbeiter  
Ich benutze die einschlägigen Bibliographien  
Ich benutze die Kataloge  
Ich recherchiere selbständig in den Fachzeitschriften  
Ich wende mich an die Juris-Auskunft

Sind Sie mit der Aufstellung der Literatur im Lesesaal zufrieden?

Ja

Nein

Gründe: .....  
.....

Finden Sie die systematische Aufstellung im Lesesaal übersichtlich?

Für Monographien:

Ja

Nein

Für Zeitschriften:

Ja

Nein



---

Betrachten Sie die ausgelegten Lesesaalmappen und die Beschilderung als ausreichende Informationshilfe?

Ja

Nein

Verbesserungsvorschläge: .....  
.....

Wünschen Sie Bücher zu weiteren Fachgebieten im Lesesaal?

Ja - welche?

.....

Nein

Halten Sie die Anzahl der Exemplare pro Titel für ausreichend?

Ja

Nein (Beispiele): .....  
.....

Sind Sie mit der Benutzerberatung

Sehr Zufrieden

Zufrieden

Nicht zufrieden?

Was müsste Ihrer Meinung nach bei der Beratung verbessert werden?

.....  
.....

Wie beurteilen Sie die Informationen über Buchbestellungen und Neuerwerbungen?

.....  
.....

Sind Sie - falls Sie Richter/in am Kammergericht sind - mit dem Zeitschriftenumlaufverfahren zufrieden?

Ja

Es dauert zu lange

Nein (Gründe): .....

Wie beurteilen Sie die Literaturrecherche zu bestimmten Themen?

.....

Wie schätzen Sie die Abwicklung der Buchausleihe und -rückgabe ein?

Sehr gut

Gut

Befriedigend

Ausreichend

Mangelhaft

Verbesserungsvorschläge: .....

Sind Sie mit den Bearbeitungszeiten für die Neuerwerbungen zufrieden?

Ja

Müßte schneller gehen

Nein

Wie beurteilen Sie die fachlichen Kenntnisse der Mitarbeiter in der Leihstelle und in der Auskunft?

Sehr gut

Gut

Ausreichend

Sonstiges: .....

.....

Wie schätzen Sie die Freundlichkeit und Hilfsbereitschaft der Mitarbeiter in der Leihstelle und in der Information ein?

Sehr gut

Gut

Befriedigend

Fühle mich als Benutzer nicht genügend beachtet

Sonstiges: .....

.....

Haben Sie andere Verbesserungsvorschläge oder Änderungswünsche für die Bibliothek?

Ja, und zwar .....

.....

.....

.....

Nein

**Literaturverzeichnis**

Barthel, Christian: Lean production. Ein Organisationskonzept für die Kommunalverwaltung in: Archiv für Kommunikationswissenschaften. 1994, S. 295-316.

Bösenberg, Dirk u. Renate Hauser: Der schlanke Staat. Lean-Management statt Staatsbürokratie. Düsseldorf, Wien (usw.): Econ Verl. 1994.

Bösenberg, Dirk u. Heinz Metzen: Lean Management. Vorsprung durch schlanke Konzepte. 4. Aufl. Landsberg/Lech: Verl. Moderne Industrie 1993.

Czichos, Reiner: Change-Management. Konzepte, Prozesse, Werkzeuge für Manager, Verkäufer, Berater, Trainer. 2., verb. Aufl. München, Basel: E. Reinhardt 1993.

Groth, Uwe u. Andreas Kammel: Lean Management. Konzept, kritische Analyse, praktische Lösungsansätze. Wiesbaden: Gabler 1994.

Imai, Masaaki: Kaizen. Der Schlüssel zum Erfolg der Japaner im Wettbewerb. (Übers. aus d. amerikan. Ausg. von Franz Nitsch.) Ungek. 6. Aufl. Berlin, Frankfurt/Main: Ullstein 1994. (Ullstein Buch. Nr. 35332).

Mehlich, Harald: Lean Administration im Spannungsfeld von Rezession und Verwaltungsautomation in: Baden-Württembergische Verwaltungspraxis. H. 8, 1994, S. 169-173.

Metzen, Heinz: Schlankheitskur für den Staat. Lean Management in der öffentlichen Verwaltung. Frankfurt/Main (usw.): Campus-Verl. 1994.

Mörl, Martin: Darstellung des Lean-Management-Konzepts und Prüfung der Möglichkeiten seiner Übertragung auf die öffentliche Verwaltung. Diplom-Arbeit. Universität Hamburg, FB Wirtschaftswissenschaften 1993.

Pfeiffer, Werner u. Enno Weiß: Lean Management. Grundlagen d. Führung u. Organisationen lernender Unternehmen. 2., überarb. u. erw. Aufl. Berlin: E. Schmidt 1994.

Reiß, Michael: Führungsaufgabe "Implementierung" in: Personal. H. 12, 1993, S. 551-555.

Schultheiß, Wilhelm: Lean-Management. Strukturwandel im Industriebetrieb durch Umsetzung des Management-Ansatzes. Renningen-Malmsheim: Expert-Verl. 1995.

