

„Toyotismus“ in der Bibliothek?

Worauf sich Bibliotheken einlassen, wenn sie sich auf
„Lean Management“ einlassen

Klaus Ceynowa

„Die Wertschöpfung kann nur vom Endverbraucher her definiert werden.“

James P. Womack/Daniel T. Jones

Diätetika für Bibliotheken

Unter den aktuellen Managementmodellen, deren Anwendung für Bibliotheken empfohlen wird (und die manchmal auch wirklich schon angewendet werden), erfreut sich eines besonderer Beliebtheit: das „Lean Management“. Fachbeiträge mit Titeln wie „Von der Entschlackung zur schlanken Bibliothek“, „Was ist eine Lean Library?“ und „Lean Service – ein Modell für wissenschaftliche Bibliotheken?“ zeigen das wachsende Interesse von Bibliothekaren an einem Konzept, dessen bloßer Name Verheißungen weckt.¹⁾

„Lean Management“ bietet, so betonen Bösenberg/Metzen, ein „ansprechendes Merkbild“ von Fitness und athletischer Schlankheit²⁾, und zweifelsohne ist es wünschenswert, wenn auch Bibliotheken in diesem Assoziationsfeld ihren Platz finden: Wann haben Sie zum letzten Mal beim Betreten einer Bibliothek an eine(n) durchtrainierte(n), sonnengebräunte(n) Strandläufer(in) in der Abendsonne gedacht?

Sieht man auf die vorgeschlagenen Methoden, die eine Bibliothek „lean“ machen sollen, so ergeht es einem allerdings wie beim Durchblättern moderner Life-Style-Magazine: Diätetika in Hülle und Fülle werden geboten, doch gerade dieses Überangebot weckt begründete Zweifel an der Wirksamkeit der Rezepturen. In den zitierten Beiträgen versammeln sich unter dem Schlagwort „Lean Management“ folgende Schlankmacher (die Liste könnte noch verlängert werden):

- Job Rotation, Job Enlargement, Job Enrichment
- Horizontale und vertikale Aufgabenintegration
- Qualitätszirkel
- Teamarbeit
- Workflow Management
- Total Quality Management
- Leistungsmessung

- Controlling des Wertschöpfungsprozesses
- Prozesskostenrechnung
- Benchmarking
- Kaizen
- Just-in-Time-Konzept
- Business Process Reengineering
- Management by Objectives
- Proaktives Marketing

Überblickt man diese Aufzählung, so scheint Lean Management nicht ein stringentes Strategiekonzept, sondern eher ein bunter Grabbelsack so ziemlich aller En-Vogue-Ideen der populären Managementliteratur zu sein. Unter dieser Voraussetzung ist es dann entsprechend einfach, sich mit dem Etikett einer „Lean Library“ zu schmücken: Ein kleiner Qualitätszirkel in Abteilung X, ein bißchen Geschäftsgangintegration (die Mitarbeiter sind dann ein „Case Team“) im Dezernat Y, ein wenig Prozess“optimierung“ in Ressort Z genügen schon, um Anspruch auf diesen Ehrentitel erheben zu dürfen.

Schaut man sich jedoch die Fachliteratur zum Lean-Management-Modell einmal näher an, so wird schnell deutlich, daß dieser Ansatz eines sicherlich *nicht* ist: eine eklektizistische Zusammenfügung aller irgendwie auf betriebliche Effizienzsteigerung abzielender Strategien und Instrumente. Das Konzept „Lean Management“ bezieht sich ursprünglich auf ein vom japanischen Automobilproduzenten Toyota entwickeltes Grundprinzip der Unternehmensorganisation, daß sich auf folgende Formel bringen läßt:

„Nur konstruieren und zur Lieferung bereithalten, was der Kunde will, aber das auch erst, wenn er es will.“

James P.Womack/Daniel T. Jones: Nach Toyota. Das neue Streben nach Perfektion. Harvard Business Manager 1/1997, S. 93.

Gemäß diesem Prinzip erfolgt die betriebliche Leistungserstellung grundsätzlich nur *auf Abruf*, das heißt dann, wenn ein konkreter Auftrag eines internen oder externen Abnehmers vorliegt. Jede darüber hinausgehende „Leistung“ - Produktion für einen nur prognostizierten oder potentiellen Bedarf; nicht unmittelbar wertschöpfende Prozesse; Koordinations-, Kontroll- und Prüfroutinen; vorgehaltene Lagerbestände; Waren und Dienste, die nicht den Kundenanforderungen entsprechen - ist als *muda* (jap. Verschwendung) zu betrachten und zu eliminieren. Das Prinzip der strikt nachfragebestimmten Leistungserbringung wurde in den frühen sechziger Jahren von Taiichi Ohno, Toyotas leitendem Produktionsingenieur, konsequent in allen wesentlichen Bereichen der Organisationsgestaltung realisiert.³⁾

- In der Fertigungssteuerung und der Koordinierung der Zuliefererkette als lagerlose Produktion oder „KANBAN-System“
- Im Produktionsprozess durch Einführung teilautonomer Arbeitsgruppen
- In der Projektorganisation durch Etablierung von Produktentwicklungsteams mit weitgehender Ergebnisverantwortung
- In der Produkt-Vermarktung durch das Konzept des „aggressiven Verkaufens“

Diese Mechanismen einer schlanken Unternehmensorganisation wurden im Verlauf der sechziger und frühen siebziger Jahre von zahlreichen japanischen Unternehmen auch außerhalb der Automobilbranche übernommen und trugen wesentlich zum nach wie vor beeindruckenden wirtschaftlichen Aufstieg Japans bei. Unter der Bezeichnung „*Toyota-Produktionssystem*“ oder schlicht „*Toyotismus*“ wurden die japanischen Produktionsverfahren dann zum Ende der achtziger Jahre auch in den USA und Europa verstärkt adaptiert⁴⁾, wobei das berühmte Buch von Womack, Jones und Roos „*The Machine that Changed the World*“ (1990) als entscheidender Schrittmacher der Rezeption fungierte.⁵⁾ Das Werk, entstanden im Rahmen des International Motor Vehicle Program am Massachusetts Institute of Technology (MIT), beschreibt detailliert alle Facetten der von Taiichi Ohno eingeleiteten Innovationen und stellt gewissermaßen die „Bibel“ der Lean Management-Bewegung dar. Um so merkwürdiger ist es, daß dieses Buch, das in deutscher Sprache (unter dem Titel „*Die zweite Revolution in der Autoindustrie*“) zur Zeit in der 8. Auflage vorliegt, in keinem der genannten Beiträge zur Lean Library auch nur erwähnt wird. In den letzten Jahren haben Womack und Jones die Anwendbarkeit der Lean-Management-Prinzipien außerhalb der fertigenden Industrie in detaillierten Fallstudien untersucht und in ihrem neuen Buch „*Lean Thinking*“ (1996) in Form eines generalisierten Modells vorgestellt.⁶⁾

Auf der Grundlage dieser Standardwerke sollen im folgenden die Basiskonzepte des Lean Managements in knapper Form dargestellt werden, immer unter der Fragestellung „*In welcher Form lassen sich solche Konzepte auf die Leistungserstellung von wissenschaftlichen Bibliotheken anwenden?*“ (ohne dazu Stellung zu nehmen, ob eine derartige Anwendung nun wünschenswert ist oder nicht). Hierbei soll deutlich werden, daß „Lean Management“ kein unverbindliches Etikett ist, unter dem sich alle nur denkbaren Maßnahmen zur Steigerung der „Effizienz“ oder „Wirtschaftlichkeit“ einer Bibliothek versammeln lassen, sondern ein Instrument, das - konsequent eingesetzt - Selbstverständnis und Arbeitsstrukturen der Bibliothek grundlegend in Frage stellt. Vor diesem Hintergrund mag dann manchem dieses Instrument nicht so sehr wie das elegante Langschwert (*katana*) des Samurai vorkommen, sondern

eher wie der kurze, äußerst scharfe Seitendolch (*wakizashi*), den sich der zum Harakiri Entschlossene in den Leib stößt.

Das KANBAN-System

Gemäß der Grundidee der Lean Production wird, wie angedeutet, ausschließlich auf konkret vorliegende Bestellaufträge hin produziert. In herkömmlichen Fertigungssystemen dagegen bestimmt nicht der faktische Kundenbedarf, sondern ein *zentraler Produktionsplan*, dem mehr oder weniger verlässliche Prognosen über das Kundenverhalten zugrundeliegen, die Fertigungsmenge. Eingebaut in derartige Pläne sind in der Regel Sicherheitsreserven für Zulieferengpässe sowie Planreserven für Nachfragespitzen. Dieses Verfahren führt, je unsicherer die Annahmen über potentielle Bedarfe sind, zu oft hohen innerbetrieblichen Lagerbeständen von Rohmaterialien, Halbfabrikaten und Endprodukten, die wiederum hohe Lager- und Kapitalbindungskosten verursachen.

Im schlanken Fertigungsprozeß dagegen legt das *jeweils vorliegende Bestellvolumen* fest, welche Mengen zu welchem Zeitpunkt zu produzieren sind.⁷⁾ Die für die Endmontage zuständige Produktionsstufe entnimmt dann aus einem Behälter mit Halbfabrikaten die benötigten Teile. Ist der Behälter geleert, wird er an die vorgelagerte Fertigungsstufe zurückgeschickt, und zwar unter Beigabe einer KANBAN-Karte (*KANBAN* = jap. Schild, Karte). Diese vermerkt Nummer und Name der Teile, die Standardfüllmenge des Behälters sowie Herkunft und Adressaten der Teile. Das KANBAN fungiert also als Bestellauftrag für die vorgelagerte Fertigungsstufe. Diese arbeitet nach dem gleichen Prinzip, das heißt sie entnimmt ebenfalls aus ihrem Teilebehälter die benötigten Materialien und löst per KANBAN bei ihrem Vorgänger einen Bestellauftrag aus. Dieser Mechanismus einer bedarfsgesteuerten Fertigung setzt sich über alle Produktionsschritte bis zur Beschaffungsabteilung (für Rohmaterial oder zugekaufte Teile) fort.

Man sieht, das KANBAN-System führt, konsequent angewendet, zu einer weitgehenden Eliminierung der Lagerbestände. Da die jeweils vorgeordnete Fertigungsstufe erst dann mit der Teileproduktion starten darf, wenn die nachgeordnete Stufe einen konkreten Materialbedarf anmeldet, kommt das System im Idealfall mit einem Zwei-Behälter-Puffer aus: Einem Behälter, der in der Vorstufe gerade nachgefüllt, und einem weiteren, der in der Folgestufe gerade geleert wird. Das Kursieren der Behälter bedeutet zudem eine weitgehende Verstetigung des Materialflusses, der so eine rasche Bedienung des Endkunden gewährleistet (*Just in Time*).

Wie Womack und Jones zeigen, läßt sich der KANBAN-Gedanke umstandslos auch auf nicht-industrielle Leistungsprozesse anwenden. Das KANBAN-System ersetzt, verallgemeinernd ausgedrückt, das Bring-Prinzip (von der Vorstufe zur Nachstufe) durch das Hol-Prinzip (Bestellauftrag von der Nachstufe an die Vorstufe). Der Steuerungsimpuls des Leistungsprozesses wird auf diese Weise umgekehrt: er erfolgt nun *entgegen der Produktionsrichtung*.⁸⁾ Anders gesagt: Der Produktionsprozess wird nicht mehr durch die Menge der verfügbaren Rohmaterialien „getriggert“, sondern durch den Bestellauftrag des Endkunden. Diese strikt nachfragebestimmte Leistungserstellung bezeichnen Womack und Jones als „Pull-Prinzip“ im Gegensatz zum traditionellen „Push-Prinzip“.⁹⁾ *Push* meint hierbei eine Leistungserbringung, bei der Produkte und Dienste ohne das Vorliegen eines konkreten Bedarfs in den Markt hinein „gedrückt“ werden. Wünsche und Bedürfnisse des Kunden werden in diesem System lediglich antizipiert oder prognostiziert, liegen jedoch nicht in Gestalt eines konkreten Bestellauftrags vor. *Pull* dagegen besagt, daß der Endabnehmer das Produkt oder die Dienstleistung gleichsam aus dem Wertschöpfungsprozess „herauszieht“: Sein Auftrag löst diesen Prozess allererst aus, mit der Folge, daß der Prozess auch wirklich nur das erzeugt, was vom Kunden verlangt wird (und zwar sowohl hinsichtlich Menge und Qualität).

„Ganz einfach ausgedrückt bedeutet Pull (Sog), daß niemand auf einer vorgelagerten Stufe eine Ware herstellen oder eine Dienstleistung erbringen sollte, bevor der nachgelagerte Kunde sie nicht nachfragt.“

James P. Womack/ Daniel T. Jones: Lean Thinking, Campus 1997, S. 83

Wendet man dieses Prinzip auf das Kerngeschäft der Bibliothek an, die Versorgung mit Medien und Informationen, so wird klar, daß es um Grundlegendes geht als um die Beschleunigung der Medienbearbeitung, die Verkürzung von Bereitstellungszeiten, Single Sourcing etc. Lean Management in der Erwerbung würde bedeuten, vom - auch noch nicht überall selbstverständlichen - Grundsatz der *benutzerorientierten Beschaffung* überzugehen zu dem der strikt *nachfragedeterminierten Beschaffung*. An die Stelle der „antizipierenden“, auf eine potentielle oder gemutmaßte Nutzerklientel berechneten und allenfalls über sporadische Nutzungsanalysen „kalkulierten“ Erwerbung hätte eine Beschaffungspraxis zu treten, die - im Regelfall - ausschließlich auf konkrete Bedarfsmeldungen hin tätig wird. Um sich auszumalen, wie eine derartige „schlanke Erwerbung“ in Hochschulbibliotheken auszusehen hätte, braucht es nicht viel Phantasie: Sie wäre gewährleistet durch eine nahezu vollständig durch Lehrstühle und Fachbereiche gesteuerte Beschaffungspraxis, wie sie idealtypisch in einschichtigen Bibliothekssystemen realisiert ist. Hier liegt, sieht man auf die einschlägigen Bibliotheksordnungen, die „Zuständigkeit für

die Titelauswahl grundsätzlich bei den vorschlagsberechtigten Mitgliedern der Fachbereiche oder Fakultäten ...“, wogegen „dem Fachreferat eine originäre Kompetenz der Literaturlauswahl fehlt.“¹⁰⁾

Die vom DBI publizierte Studie „Bestandsaufbau und Erwerbungsolitik in universitären Bibliothekssystemen“ weist jedoch darauf hin, daß de facto selbst in einschichtigen Systemen dem Fachreferenten breite Handlungsspielräume offenstehen: „Die Umfrage zeigt jedoch, daß der konkrete Vollzug des Bestandsaufbaus in den einschichtigen Bibliothekssystemen trotz der eindeutigen Prärogative der Professoren im Bereich der Monographien ganz entscheidend vom Fachreferat geprägt ist.“¹¹⁾ In einer Vielzahl von Bibliotheken gehen, so die Studie, 75 - 90 % der Bestellungen auf das Fachreferat zurück. Man sieht, die Eigeninitiative der Bibliothek und die Duldung oder das Desinteresse ihrer Klientel ergänzen sich hier zu einer Praxis, die den beschriebenen Ideen eines Lean Management ganz und gar nicht entspricht, und die zudem von den Autoren der DBI-Studie im Sinne der Wahrung der „Gestaltungsmöglichkeit“ des Fachreferats durchaus wohlwollend beurteilt wird.¹²⁾ Ein vom Gedanken einer Lean Library begeisterter Bibliothekar müßte dagegen konsequenterweise den Ast absägen, auf dem er sitzt, das heißt die Fachbereiche energisch auffordern, ihren in der Bibliotheksordnung festgeschriebenen Auftrag endlich wahrzunehmen.

Für zweischichtige Bibliothekssysteme kommt die DBI-Studie zu dem „aufschlußreichen, aber nicht ermutigenden“ Ergebnis, daß von 28 befragten Bibliotheken gerade 3 ein schriftlich fixiertes Erwerbungsprofil besitzen, das zur Erwerbungs-koordination mit den Institutsbibliotheken eingesetzt werden könnte.¹³⁾ Hier wird deutlich: Selbst das - keineswegs „schlanke“ - Geschäft der „antizipierenden“ Erwerbung ruht offenbar eher auf Gewohnheit und Mutmaßung als auf klar formulierten Planungsgrundlagen.

„Aggressives Verkaufen“

Die Ergebnisse der DBI-Studie erscheinen um so merkwürdiger, wenn man bedenkt, daß es Hochschulbibliotheken - im Gegensatz zu Stadtbibliotheken - mit einer klar profilierten Nutzergruppe zu tun haben: Hinter jedem Seminar- und Vorlesungsthema stehen die aktuellen Arbeitsschwerpunkte der Professoren und Assistenten, hinter jedem Arbeitsschwerpunkt stehen die langfristigen Forschungsschwerpunkte der Lehrstühle und Institute, hinter diesen wiederum steht das akademische Profil des Fachbereichs und der Gesamtuniversität. Zudem sind die Nutzer nicht „weit weg“, sondern sitzen - ausgerüstet mit Telefon und E-Mail - oft nur wenige Flure vom Fachreferenten entfernt. Taiichi Ohno von Toyota würde in einem derartigen organisatorischen Umfeld

geradezu paradiesische Voraussetzungen für seine Strategie des „aggressiven Verkaufens“ sehen.

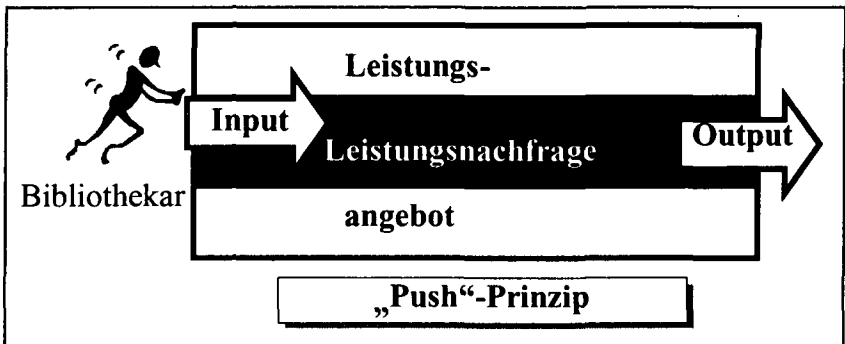
Entsprechend dieser Strategie verbringen die Mitarbeiter im Vertrieb nur wenig Zeit damit, im Autosalon herumzustehen und auf Kunden zu warten. Sie suchen ihre Kunden - sowohl die potentiellen wie auch diejenigen, die bereits ein Auto bei ihnen gekauft haben - zu Hause auf und informieren sich detailliert über Wünsche und Preisvorstellungen ihrer Klientel. Durch exakt auf die Kundenbedürfnisse zugeschnittene Angebote, regelmäßig überreichte Produktinfos, umfassende und beharrlich offerierte Serviceleistungen sowie detaillierte Analysen der Kundendateien wird, wie Womack, Jones und Roos zeigen, eine im Vergleich zu den USA und Europa äußerst langfristige Kundenbindung sowie eine hohe Markentreue erreicht. Die Philosophie des „aggressiven Verkaufens“ läßt sich vielleicht am besten mit dem japanischen Ausspruch *„Der einzige Weg, einem Vertreter zu entkommen, von dem man einmal ein Auto gekauft hat, besteht darin, das Land zu verlassen“* wiedergeben.¹⁴⁾

In einer ernsthaft den Titel einer „Lean Library“ reklamierenden Bibliothek müßte der Fachreferent eine vergleichbare Haltung gegenüber seiner professoralen und studentischen Klientel einnehmen. Durch passgenau auf Schwerpunkte in Forschung und Lehre ausgerichtete Neuerscheinungslisten, Rechercheprofile und Current-Contents-Dienste, durch quantitativ und qualitativ spezifizierte Service-Level-Agreements, durch Internet-Dienste, Schulungsangebote etc. hätte er in der Universität permanente Präsenz zu zeigen, ohne jedoch in die Bestellkompetenz der Fachbereiche einzugreifen. In sämtlichen Leistungsbereichen der Bibliothek wären zudem - aufbauend auf einem *Mission Statement* - die mittel- und langfristigen *Ziele* der Bibliothek mit den Entscheidungsgremien (Rektorat, Bibliothekskommission, Fachbereichsbeauftragte etc.) zu vereinbaren. Derartige Jahres- und Mehrjahrespläne gewährleisten, daß die Bibliothek exakt nur das leistet, was ihre Klientel von ihr erwartet, und verhindern zugleich, daß sich unabhängig von Nutzerbedürfnissen entwickelte Eigenziele zur Geltung bringen können. „Lean“ sind derartige Zielvorgaben natürlich nur, wenn sie in operationalisierter Form - also mit klaren Termin-, Qualitäts- und Mengenvorgaben - vereinbart werden. Derartig formulierte Ziele könnten beispielsweise folgendermaßen aussehen:¹⁵⁾

- Jährliche Erhebung der Benutzerzufriedenheit mit den Dienstleistungen; Auswertung und Umsetzung der Ergebnisse bis zur nächsten Erhebung.
- Aufbau eines breiten Multi-Media-Angebotes durch Etaaufwendungen proportional zum Multi-Media-Anteil an der wissenschaftlichen Verlagsproduktion.

- Steigerung der Benutzerschulungen im Bereich neuer Medien um 50% bis zum Termin X.
- Bereitstellung von mindestens 20% aller Benutzerarbeitsplätze als PC-Plätze mit adäquater technischer Ausstattung bis zum Termin X.
- Garantie einer Rückstellzeit entliehener Dokumente von längstens 24 Stunden.
- Jährliche Bedarfsfeststellung zu den Öffnungszeiten; Umsetzung der Ergebnisse innerhalb von drei Monaten.
- Jährliche Qualitätsuntersuchungen anhand ausgewählter Leistungsindikatoren.

Die beschriebenen Strategien der strikt nachfrageorientierten Leistungserstellung bewirken, daß die Bibliothek nur dasjenige erwirbt und ausschließlich die Dienste anbietet, die auch wirklich benötigt werden. Oder anders formuliert: Alles, was angeboten wird, wird auch genutzt. Unter dieser Voraussetzung decken sich *Leistungsangebot* und *Leistungsnachfrage*; die tatsächlichen (nicht die potentiellen oder antizipierten) Bedürfnisse der Nutzer bestimmen die Dienste und Angebote der Bibliothek (*Pull*), anstatt daß diese ihm etwas anbietet, was er unter Umständen nicht oder nicht in dieser Form will (*Push*).¹⁰⁾



Eine Bibliothek, die nur dasjenige an Medien und Diensten anbietet, was ihre Nutzer tatsächlich nachfragen, wird auch darin „lean“ sein, daß sie die Leistungserstellung mit deutlich verringertem Ressourceneinsatz (Personal, Ausstattung, Raum, Medienbestand) bewältigen kann. Die Differenz zwischen verfügbarem Ressourcenpotential und faktisch genutzten Ressourcen bezeichnet *Überkapazitäten*, die in Bereiche mit steigender Nachfrage umgelenkt (z. B. zum Aufbau elektronischer Informationsdienste) oder abgebaut werden können. Dieser Aspekt wird in Fachbeiträgen zur „Lean Library“ gern stillschweigend übergangen: Schlank kann eine Organisation nur dann werden, wenn sie bereit ist, die durch strikt nachfrageorientierte Leistungserstellung eingefahrenen Effizienzvorteile auch durch Rationalisierungsmaßnahmen zu „kassieren“:

„Kurz, schlankes Denken ist schlank, weil es einen Weg aufzeigt, immer mehr mit immer weniger zu erreichen - weniger menschliche Arbeit, weniger Equipment, weniger Zeit und weniger Raum -, während man immer besser den Kunden das bereitstellt, was sie wirklich wollen.“

James P. Womack/Daniel T. Jones: Lean Thinking, Campus 1997, S. 16

Dokumentlieferung - Just in Time?

Es scheint, folgt man den Verfechtern des Lean Library-Gedankens¹⁷⁾, zumindest einen Leistungsbereich der Bibliothek zu geben, in dem schlanke Prinzipien voll verwirklicht sind: die Dokumentlieferung über Schnellbestellsysteme. Mit Diensten wie JASON und demnächst SUBITO wende sich die Bibliothek tendenziell vom *Just-in-Case-Prinzip* (Vorhalten von Dokumenten für potentielle Nutzer) ab zugunsten einer Dienstleistung *Just in Time* (kurzfristige Bereitstellung nicht vorgehaltener Dokumente auf Bestellung). Nun sind SUBITO und JASON zweifelsohne notwendige und vorbehaltlos zu bejahende Einrichtungen, aber mit den Prinzipien der Lean Production, wie sie oben beschrieben wurden, haben sie kaum etwas gemeinsam. Dies wird sofort deutlich, wenn man das System der Fernleihe einmal aus dem Blickwinkel dieser Prinzipien beschreibt.

Bibliotheken arbeiten, indem sie ihren Bestandsaufbau an einer potentiellen oder antizipierten Nachfrage orientieren, nach dem Prinzip der extensiven Lagerhaltung: Vieles wird vorgehalten, was den aktuellen Nutzerwünschen nicht oder nicht in ausreichendem Maße entspricht, während manches fehlt, was dringend nachgefragt wird. Wie gezeigt, stellt dieses Vorgehen, folgt man dem Lean-Management-Konzept, einen exemplarischen Fall von *muda*, Verschwendung, dar. Da jedoch - Glück im Unglück - sämtliche Bibliotheken diese *muda* betreiben, ist damit zu rechnen, daß immer irgendeines der über das Land verstreuten Lager das besitzt, was in einem anderen - leider weit

entfernten - Lager gerade benötigt wird. Folglich beginnt man, ein logistisch komplexes und zeitraubendes Verschickungssystem zu konstruieren, eben den „roten Leihschein“. Dieses wiederum optimiert man dann, sobald die technischen Möglichkeiten es gestatten, durch elektronische Bereitstellungsverfahren, die gegenüber dem alten Distributionskanal zweifelsohne „lean“ sind, auch wenn ihre Unterhaltung hohe Kosten verursacht (die zudem den Nutzern in Rechnung gestellt werden). Das gesamte System aber ist keineswegs „schlank“: es stellt keine *Beseitigung* von *muda*, eben der ungenügenden Nachfrageorientierung vor Ort, dar, sondern allenfalls ihre *Kompensation* durch ein Substitutverfahren. Taiichi Ohno würde im System der Dokumentlieferung eher das Bild einer offenbar unendlich reichen Firma sehen, die es sich leistet, überall im Lande völlig unkoordiniert Teilleger zu unterhalten, und die dann ein auf Hochtouren arbeitendes Speditionsunternehmen aufbaut, um das aktuell Benötigte zum Endmontagewerk zu schaffen.

Die oben dargestellten Mechanismen eines „schlanken“ Bestandsaufbaus dagegen würden das Fernleihaufkommen vermutlich stark herunterschrauben - zumindest langfristig. Sofern es verlagsseitig verfügbar ist, wird ja alles, was konkret nachgefragt wird, auch erworben. Der so aufgebaute Bestand ist zwar nicht mehr - gemessen an irgend welchen Vollständigkeits- oder Relevanzidealen - „gerundet“ oder „repräsentativ“, aber stromlinienförmig den Forschungs- und Lehre-Schwerpunkten des jeweiligen akademischen Umfeldes angepaßt¹⁸⁾: entsprechend ist einerseits mit seiner intensiven Nutzung zu rechnen, während andererseits die Zahl der über das Gebotene hinausgehenden Wünsche vergleichsweise gering sein wird.

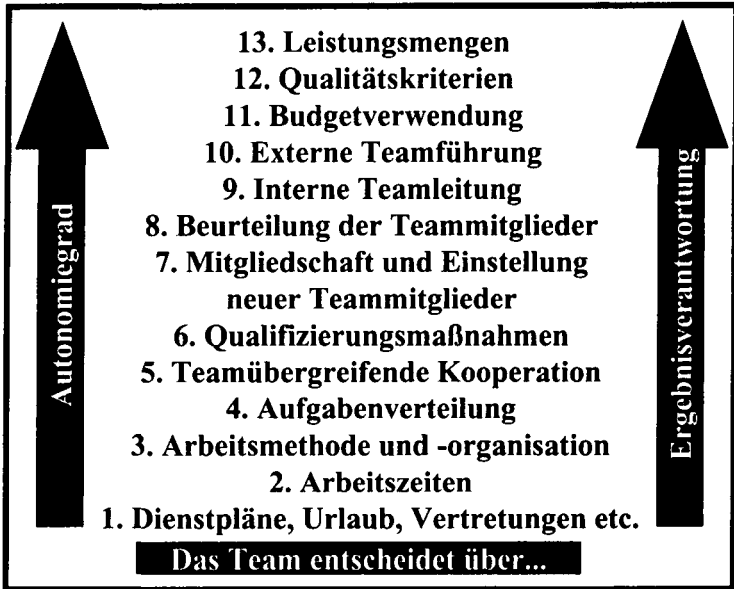
Teamstrukturen

In japanischen Automobilfabriken arbeiten circa 70% aller Beschäftigten in Teams.¹⁹⁾ Entsprechend spielt die Teamarbeit eine zentrale Rolle im Konzept der Lean Production. Hierbei ist zwischen zwei Formen der Gruppenarbeit zu unterscheiden.²⁰⁾ Im Bereich der Fertigung werden in schlanken Unternehmen sogenannte *teilautonome Arbeitsgruppen* eingesetzt. Diese Gruppen sind gemeinschaftlich verantwortlich für die Fertigung eines Produktmoduls oder einer bestimmten Systemkomponente. Hierbei sind die Teilaufgaben und Arbeitsschritte nicht fest zugeteilt. Vielmehr müssen die Mitarbeiter in der Lage sein, mehrere oder sogar alle Teilschritte ihres Produktionsabschnitts zu beherrschen (*Job Enlargement*). Die hierfür notwendigen Fähigkeiten erlangen sie durch regelmäßigen Wechsel der zugeteilten Aufgaben (*Job Rotation*). Weiterhin erledigen die unmittelbar in der Fertigung eingesetzten Beschäftigten auch solche Arbeiten, die früher anderen Mitarbeitergruppen vorbehalten waren: Wartung und Reparatur der Maschinen, interne Verteilung der Aufga-

ben, Einleitung von Optimierungsmaßnahmen, Terminplanung und Gewährleistung gleichmäßiger Kapazitätsauslastungen etc. (*Job Enrichment*).

Die zweite Form der Gruppenarbeit in schlanken Unternehmen geht - was die Gewährung von Autonomie und die Zurechnung der Ergebnisverantwortlichkeit angeht - deutlich weiter. Gemeint sind die sogenannten *Produktentwicklungsteams*, das heißt aus der „Linie“ herausgelöste, hochspezialisierte Mitarbeiter, die für die Abwicklung eines Projektes, die Etablierung eines neuen Leistungsbereiches etc. verantwortlich sind. Der Teamchef dieser Gruppen (jap. *shusa*) verfügt im Rahmen des vorgegebenen Projektziels über weitreichende Kompetenzen wie Budgetverwendung, Ressourcenallokation, Einstellung von Teammitgliedern etc. Insbesondere besitzt er Entscheidungskompetenz auch gegenüber den Funktionsabteilungen (Logistik, Fertigung, Marketing etc.), denen die Teammitglieder entstammen. Mit Produktentwicklungsteams wird also eine echte Matrixorganisation in den betroffenen Unternehmensbereichen etabliert, mit eindeutiger Präferenz der Projektlinie gegenüber der Funktionslinie.

Der „Geschäftsgang“ einer Bibliothek, gleichgültig ob ihn nun Print- oder elektronische Medien durchlaufen, unterscheidet sich formal gar nicht so sehr von industriellen Fertigungsprozessen mit ihren verschiedenen Produktionsstufen. Entsprechend geeignet erscheint die Bibliotheksarbeit auch für die Etablierung teilautonomer Arbeitsgruppen. Das „Konstanzer Modell“ hat hier mit der Integration verschiedener Stufen der Medienbearbeitung bereits Perspektiven (und Probleme) aufgezeigt.²¹⁾ Die Etablierung neuer Aufgabenfelder, wie sie sich mit dem Konzept der „Virtuellen Bibliothek“ ankündigt, könnte zudem auch autonomen, mit weitreichenden Kompetenzen ausgestatteten Projektteams ein breites Aktionsfeld eröffnen. Bringt man jedoch die teambildenden Organisationsmaßnahmen in eine - hinsichtlich Autonomiegrad und Ergebnisverantwortlichkeit - hierarchisierende Stufenfolge, so wird allerdings auch deutlich, daß das Teamkonzept sich kaum mit der traditionellen Linienorganisation, wie sie für Bibliotheken charakteristisch ist, vereinbaren läßt:



Die teambildenden Maßnahmen des „Konstanzer Modells“ beispielsweise gehen allenfalls bis zur Stufe 6, wohingegen die eigentlich „riskanten“, weil das bestehende Organisationsgefüge destabilisierenden Stufen 7 - 13 bisher meines Wissens im deutschen wissenschaftlichen Bibliothekswesen nirgendwo praktiziert werden. Es sind aber gerade diese Stufen, die die Zurechnung von Kosten- und Ergebnisverantwortlichkeit auf das Team begründen, und erst dieses „Empowerment“ der Teams läßt sie zum entscheidenden Faktor des Leistungsprozesses werden.

Einer auch diese Stufen einbeziehenden Realisierung der Teamarbeit in der Bibliothek stehen jedoch nicht nur die bekannten tarif- und arbeitsrechtlichen Beschränkungen entgegen.²²⁾ Sie würde darüber hinaus auch eine grundsätzliche Abkehr vom Individualprinzip in der Beschreibung, Beurteilung und „Belohnung“ von Leistungen erfordern. Nicht die Tätigkeit eines Einzelnen, sondern nur die gemeinschaftliche Leistung der Gruppe kann, wenn Teamarbeit konsequent realisiert wird, zum Gegenstand der Bewertung und Honorierung (oder Sanktionierung) gemacht werden. Taiichi Ohno hat dies in einem prägnanten Bild ausgedrückt, „eine meiner Lieblingsgeschichten über ein Boot, das von acht Mann gerudert wird, vier auf jeder Seite. Wenn sie nicht richtig rudern, fährt das Boot im Zickzack. Ein Ruderer fühlt sich vielleicht stärker als sein Nachbar und rudert doppelt so schnell. Diese besondere Anstrengung

stört aber den Takt und lenkt das Boot vom Kurs ab. Die beste Art, das Boot vorwärts zu treiben, besteht darin, daß alle mit gleicher Kraft rudern und dabei das Ruder gleich tief eintauchen.²³⁾

Vor allem aber ist hervorzuheben, daß Teamarbeit an sich noch keineswegs zum Konzept des Lean Managements zählt. Diskussionen um das Für und Wider teambildender Maßnahmen wurden ja bereits lange vor seinem Aufkommen geführt, und zwar im Rahmen der Bemühungen um eine „Humanisierung der Arbeitswelt“. Hier werden vor allem die motivationalen Aspekte sowie die erwarteten Synergieeffekte (Teamleistung geht über die Summe der Einzelleistungen hinaus) von Teamstrukturen untersucht. „Lean“ wird Teamarbeit aber erst, wenn die durch sie ermöglichte Enthierarchisierung des herkömmlichen Organisationsaufbaus auch konsequent praktiziert wird. Sieht man auf die abgebildete Stufenfolge, so zeichnet sich Teamarbeit in ihrer Vollform durch die weitgehende Reintegration dispositiver und ausführender Tätigkeiten aus - mit der Folge, daß weite Teile des sogenannten „mittleren Managements“ überflüssig werden (wobei jeder für sich selbst entscheiden mag, welche Funktionen einer Bibliothek hierzu zählen mögen).²⁴⁾ H. Takeuchi und I. Nonaka haben in ihrem Aufsatz „The New Product Development Game“ (1986) die dehierarchisierenden Effekte entwickelter Teamstrukturen eindrucksvoll beschrieben. Sie zitieren beispielweise einen Top-Manager, der die ihm verbliebene Rolle folgendermaßen beschreibt: „*We open up our purse but keep our mouth closed.*“²⁵⁾ Analog zur oben gegebenen Darstellung der Leistungserstellung nach dem Pull-Prinzip zeigt sich erneut, daß die Etablierung schlanker Konzepte immer auch die Entscheidung impliziert, erreichte Rationalisierungsgewinne in Kapazitätsumschichtungen oder Kapazitätsabbau umzusetzen. Ansonsten wird die vermeintliche „Lean Library“ zwar vielleicht „wirtschaftlicher“ und „effizienter“ arbeiten, aber eben nicht „lean“.

Lean Management: Fitnessprogramm oder Hungerkur?

Betrachtet man die Prinzipien einer „schlanken“ Bibliotheksarbeit, so wird klar, daß ihnen eine Sprengkraft innewohnt, die deutlich über das hinaus geht, was derzeit unter dem Etikett der „Lean Library“ gehandelt wird. Zugleich zeigt sich aber auch, daß die uneingeschränkte Anwendung dieser Prinzipien die Leistungsfähigkeit einer Bibliothek auch gefährden kann, und zwar in folgenden Bereichen:

- Wird die Erwerbungspolitik ausschließlich durch die Fachbereiche bestimmt, drohen *empfindliche Bestandslücken*; im Extremfall ist nicht einmal gewährleistet, daß zumindest die Grundlagenliteratur der Fächer *vorgehalten wird*.

- Verändern sich die Schwerpunkte in Forschung und Lehre, werden unter Umständen umfangreiche *Nachbeschaffungen* notwendig; sind diese verlagsseitig nicht mehr verfügbar, wird erneut der Leihverkehr belastet.
- Trotz intensiver Unterstützung seitens der Bibliothek droht die Gefahr, daß die Fachbereiche mit der Aufgabe der dauernden Sichtung des Medienangebotes überfordert sind; die Folge wäre eine *zufällige und planlose Beschaffungspraxis*.
- Der Literatur- und Informationsbedarf der Lehrstühle ist nicht zwangsläufig identisch mit dem der Studierenden; eine durch die Professorenschaft bestimmte Beschaffung kann folglich zu *Einbrüchen bei der studentischen Grundversorgung* führen.

Diesen Gefahren stehen andererseits bedeutende positive Möglichkeiten, die mit einer schlanken Bibliotheksarbeit verbunden sind, gegenüber:

- Die strikt nachfragedeterminierte Leistungserstellung verlangt eine weit geringere Vorhersagegenauigkeit als die „antizipierende Beschaffung“ für „potentielle“ Nutzer
- Die Verlagerung von Entscheidungskompetenzen und Verantwortlichkeiten auf die unmittelbar in die Leistungserstellung involvierten Mitarbeiter ermöglicht einen deutlich verbesserten Benutzerservice.
- Die nachfragebestimmte Erwerbung gewährleistet eine intensive Bestandsnutzung bei gleichzeitig verringerter Bestandsgröße.
- Die Bibliothek wird enger an die Fachbereiche angebunden.
- Insgesamt zeichnet sich die schlanke Leistungserstellung durch eine optimale Kapazitätsauslastung aus (Bereitgestelltes Leistungsangebot = genutztes Leistungsangebot)

Angesichts der angedeuteten Vorzüge und Nachteile mag jeder selbst entscheiden, ob die Anwendung schlanker Prinzipien auf Bibliotheken einer Hungerkur oder aber einem Fitnessprogramm gleichkommt. In jedem Fall aber sollte man, bevor man Lean Management propagiert (oder diskreditiert), *wissen*, worauf man sich einläßt.

Anmerkungen:

- 1) Halle, Axel: Von der Entschlackung zur schlanken Bibliothek, Bibliotheksdienst 30 (1996), S. 1887-1906. Happel, Hans-Gerd: Was ist eine Lean Library?, ZfBB 43 (1996), S. 9-21. Huesmann, Anna-Maria: Lean Service – ein Modell für wissenschaftliche Bibliotheken?, ABI-Technik 16 (1996), S. 347-362.
- 2) Bösenberg, Dirk/Metzen, Heinz: Lean Management. Vorsprung durch schlanke Konzepte. Landsberg/Lech: Verlag Moderne Industrie, 5. Aufl. 1995, S. 8.
- 3) Vgl.: Ohno, Taiichi: Das Toyota-Produktionssystem. Frankfurt/M.: Campus 1995.

- 4) Vgl. die Beiträge des Bandes „Toyotismus in Europa. Schlanke Produktion und Gruppenarbeit in der deutschen und französischen Automobilindustrie“. Hg. Von Leo Kißler, Frankfurt/M.: Campus 1997.
- 5) Dt. Übersetzung: Womack, James P./Jones, Daniel T./Roos, Daniel: Die zweite Revolution in der Autoindustrie. Konsequenzen aus der weltweiten Studie aus dem Massachusetts Institute of Technology. Frankfurt/M.: Campus, 8. Aufl. 1994.
- 6) Dt. Übersetzung: Womack, James P./Jones, Daniel T.: Auf dem Weg zum perfekten Unternehmen (Lean Thinking). Frankfurt/M.: Campus, 1997.
- 7) Zum KANBAN-System vgl.: Wildemann, Horst: KANBAN-Produktionssteuerung. Leitfaden zur Einführung des Hol-Prinzips. München: TCW Transfer-Centrum Verlag, 5.Aufl. 1997; Türke, Dieter: Das KANBAN-System aus Japan oder wie man fast lagerlos fertigt. Nürnberg: Verlag Wissen + Praxis, 4. Aufl. 1986.
- 8) Vgl. Adam, Dietrich: Produktions-Management. Wiesbaden: Gabler, 8. Aufl. 1997, S. 648ff.
- 9) Womack/Jones: Auf dem Weg zum perfekten Unternehmen (Lean Thinking), S. 83-111.
- 10) Griebel, Rolf/Werner, Andreas/Hornei, Sigrid: Bestandsaufbau und Erwerbungspolitik in universitären Bibliothekssystemen. Berlin: Deutsches Bibliotheksinstitut, 1994 (dbi-Materialien 134), S. 15.
- 11) Ebd. S. 16.
- 12) Ebd. S. 17.
- 13) Ebd. S. 75.
- 14) Vgl. Womack/Jones/Roos: Die zweite Revolution in der Autoindustrie, S. 196.
- 15) Die Beispiele sind der „Zielvereinbarung 1997-1999“ zwischen dem Rektorat der Westfälischen Wilhelms-Universität und der Universitäts- und Landesbibliothek Münster entnommen.
- 16) Dem Übergang von Push zu Pull entspricht finanzpolitisch die Ablösung der inputorientierten durch die outputorientierte Steuerung. Es ist klar, daß eine strikt nachfrageorientierte Leistungserstellung weitgehende Freiheit des Haushaltsvollzugs voraussetzt, insbesondere die Aufhebung des Jährlichkeitsprinzips.
- 17) Vgl. zum Beispiel: Hobohm, Hans-Christoph: Vom Leser zum Kunden. Randbedingungen der Nutzerorientierung im Bibliotheksbereich. ZfBB 44 (1997), S. 267f.
- 18) Zu dieser Umorientierung paßt gut, daß die Direktion japanischer Bibliotheken aus der Professorenschaft auf Zeit gewählt wird. Vgl.: Welch, Theodore F.: Libraries and Librarianship in Japan. Westport: Greenwood Press, 1997, S. 68ff.
- 19) Vgl. Womack/Jones/Roos: Die zweite Revolution in der Autoindustrie, S. 97.
- 20) Vgl. zum folgenden: Born, Marius/Eiselin, Stefan: Teams – Chancen und Gefahren. Grundlagen und Anwendung am Beispiel von Lean Management. Bern: Huber 1996, Kapitel 9.

- 21) Vgl. Franken, Klaus: Von der Abteilung zum Team: Vorbereitung und Durchführung der im Jahre 1985 an der Bibliothek der Universität Konstanz durchgeführten Änderung der internen Verwaltungsstruktur. In: Bibliotheken in alten und neuen Hochschulen: 82. Deutscher Bibliothekartag in Bochum 1992. Hg. von Hartwig Lohse. Frankfurt/M.: Klostermann, 1993, S. 333-347.
- 22) Sehr hilfreich hierzu (trotz der Beschränkung auf den privaten Sektor): Herlitzius, Stephan: Lean Production – Arbeitsrechtsfragen bei Einführung und Gestaltung von Gruppenarbeit. Berlin: Berlin Verlag, 2. Aufl. 1997.
- 23) Ohno, a.a.O., S. 50.
- 24) Wer derartigen Überlegungen skeptisch gegenübersteht, findet unterstützende Argumente bei Stefan Kühl: Wenn die Affen den Zoo regieren. Die Tücken der flachen Hierarchien. Frankfurt/M.: Campus, 1994.
- 25) Takeuchi, Hirotaka/Nonaka, Ikujiro: The New Product Development Game. Harvard Business Review 1986, S. 139. Der Aufsatz zählt zu den „Klassikern“ der Lean-Management-Bewegung.

