

Oliver Schöllhammer, Corinna Sepke

Lean Management und Service Engineering – Ansätze zur Erleichterung des Arbeitsalltags in einer Wissenschaftlichen Spezialbibliothek

Zusammenfassung: Immer wieder werden Bibliotheken mit Herausforderungen konfrontiert, für die Lösungen aus eigenen Mitteln schwierig scheinen. Dabei kann es sich um Haushaltskürzungen, personelle Einschränkungen oder auch um Kundenanfragen handeln, die den Arbeitsalltag verkomplizieren. Ziel des Artikels ist es, Lösungsmöglichkeiten aufzuzeigen, die sich durch den Einsatz von Managementinstrumenten wie Lean Management oder Service Engineering ergeben können. Durch den Einsatz ausgewählter Managementinstrumente können eigene Stärken und Schwächen erkannt und bewertet werden, woraus sich meist Verbesserungspotenziale ableiten lassen oder auch die Weiterentwicklung bibliothekarischer Dienstleistungen selbst unter schwierigen Rahmenbedingungen möglich wird.

Schlüsselwörter: Lean indirekt; Optimierung von Arbeitsabläufen; kontinuierliche Verbesserung; Service Engineering; Dienstleistungsentwicklung

Lean Management and Service Engineering – Management Concepts to Ease Day-to-Day Work in a Scientific Special Library

Abstract: From time to time libraries are facing challenges, resulting from budget cuts, downsizing or demanding customer requests. Often it seems difficult to find solutions which will fit in with the everyday routine. The aim of this article is to show how the use of specific management tools (i.e. Lean Management or Service Engineering) can provide some help in the day-to-day work of a library. By introducing selected management tools, it is possible to identify and evaluate strengths and weaknesses. This can lead to the improvement or further development of library services even under difficult conditions.

Keywords: Lean indirect; workflow optimization; continuous improvement; service engineering; service development

Oliver Schöllhammer: oliver.schoellhammer@ipa.fraunhofer.de
Corinna Sepke: corinna.sepke@ipa.fraunhofer.de

1 Einleitung

Bibliotheken werden immer wieder vor Aufgaben gestellt, die sie aus eigenen Kräften (scheinbar) nicht erfüllen können. Diese können sich beispielsweise aus Kürzungen finanzieller oder personeller Ressourcen, wachsenden Kundenanfragen oder neuen technischen Entwicklungen ergeben. Ziel des Artikels ist es, dafür Lösungsmöglichkeiten aufzuzeigen, die sich durch den Einsatz ausgewählter Managementinstrumente ergeben und auch von kleinen Bibliotheken eingesetzt werden können.

Häufig werden gerade in Bibliotheken bisher vor allem Hindernisse für den Einsatz von Managementinstrumenten gesehen.¹ Diese reichen von der Angst davor, das operative Tagesgeschäft nicht mehr zu schaffen, über Ablehnung der verwendeten Begrifflichkeiten² bis hin zu Bedenken, dass der (vermeintlich) hohe Aufwand nicht die erhofften Ergebnisse bringen würde. Auch erfordern einige Managementinstrumente eine besondere Dokumentation (beispielsweise der Arbeitsprozesse), die im Vorfeld oft als sehr aufwändig erachtet wird. Dem gegenüber stehen jedoch etliche Gründe, die für den Einsatz von Managementinstrumenten sprechen.³ Diese können beispielsweise das Erkennen und Bewerten der eigenen Stärken und Schwächen sein, aus denen sich Verbesserungspotenziale ableiten lassen, oder auch die dadurch mögliche Weiterentwicklung

¹ Vgl. Vonhof, Cornelia: Gut ist uns nie gut genug! In: Gut ist uns nie gut genug! Wiesbaden, 2010, S. 15.

² BWL-Lastigkeit, komplexe aber „weltfremde Modelle“, Praxisuntauglichkeit wird vermutet.

³ Vgl. Vonhof (Anm. 1), S. 14.

bibliothekarischer Dienstleistungen, selbst unter schwierigen Rahmenbedingungen.

2 Ausgangssituation in der IPA-Bibliothek

2010 hatte sich in der Bibliothek des Fraunhofer-Instituts für Produktionstechnik und Automatisierung IPA eine Situation ergeben, in der die Mitarbeiterinnen immer unzufriedener wurden und zu befürchten stand, nicht mehr alle Services wie gehabt anbieten zu können. Im Zuge der Restrukturierung der deutschen Forschungslandschaft hatte das Fraunhofer IPA zwischen 2008 und 2010 zwei bisher unabhängig agierende Institute integriert. Dies führte in der Institutsbibliothek zu einer Steigerung der Zahl aktiver Bibliothekskunden⁴ um 55 Prozent auf 700 Personen. Damit ging auch die Entwicklung des Literaturbedarfs (plus 48 Prozent) auf 40.000 Einheiten einher. Zusätzlich stieg die Anzahl der durch die Bibliothek zu bearbeitenden IPA-Veröffentlichungen um 28 Prozent auf 517 Publikationen pro Jahr.

Dieser Mehrbedarf an Dienstleistungen musste mit unveränderter Personalkapazität (vier Mitarbeiterinnen auf drei Vollzeit-Stellen) bewältigt werden.

Obwohl die Stellung der Bibliothek innerhalb des Instituts gefestigt war, stand zu befürchten, dass die gestiegenen Anforderungen nicht mehr bewältigt werden könnten und somit die Kundenzufriedenheit sinken könnte. Der Output war nur noch mit erhöhtem Aufwand durch Überstunden zu bewältigen. Das Gefühl „Wir kommen nicht mehr hinterher“ und die Unzufriedenheit der Bibliotheksmitarbeiterinnen über die eigenen internen Abläufe und Organisation wuchsen. Teilweise stieß die individuelle Selbstorganisation einzelner Bibliotheksmitarbeiterinnen an ihre Grenzen. Es wurde schwieriger, der aktuellen Arbeitssituation gewachsen zu sein. Aufgrund begrenzter Mittel und der damit verbundenen Unmöglichkeit, das Bibliothekspersonal aufzustocken, stieß die Bibliotheksleiterin die Suche nach alternativen Problemlösungen an und wurde im eigenen Hause fündig.

3 Lean Management

Seit 2001 beschäftigt sich das Fraunhofer IPA u.a. mit dem Übertrag der „Lean Prinzipien“ aus der Produktion auf Unternehmensbereiche, die nicht klassisch primär wertschöpfend tätig sind. Oberste Prämisse ist es dabei, ursachenorientierte Verbesserungen ohne Personalaufstockung durchführen zu können. Vor allem dieser Aspekt bewog die Bibliotheksleiterin dazu, in der Abteilung „Auftragsmanagement und Wertschöpfungsnetzwerke“, in der dieses Themenfeld beheimatet ist, um Unterstützung zu bitten.

Ziel des Lean Management ist es, mitarbeiterzentriert die Optimierung und Ausrichtung der indirekten Unternehmensprozesse auf den Kunden zu ermöglichen. Zu den Optimierungsebenen zählen:

- die „Abteilungsübergreifende Optimierung“
- die „Optimierung der Qualität und abteilungsinternen Vorgehensweise“
- die „Arbeitsplatznahe Optimierung bezogen auf Tätigkeiten und Selbstorganisation“.

Vorrangig werden auf diesen drei Ebenen die Kriterien Qualität und Zeit betrachtet.⁵

Unter dem Kernaspekt der Komplexitätsreduktion soll Verschwendung reduziert, d. h. mit Fehlervermeidung, Bestandsminimierung, Geschwindigkeitserhöhung, Durchlaufzeitreduktion und Flexibilitätsgestaltung Wertsteigerung betrieben werden. Dazu nutzt man die typischen Gestaltungselemente des Lean Management inklusive der hierzu adaptierten zugehörigen Methoden und Vorgehensweisen. Hierzu gehören:

- „Optimierter Prozess“
- „Qualität aus dem Prozess“
- „Arbeitsplatzgestaltung und Selbstorganisation“
- „Kompetente Mitarbeiter“
- „Visuelles Management“.

Aufgrund der oben beschriebenen Problemstellung in der IPA-Bibliothek wurde im Vorgespräch mit der Bibliotheksleiterin geklärt, dass der Lösungsweg auf Ebene der „Selbstorganisation und Optimierung von Tätigkeiten“ zu finden sei. Daher wurde eine adaptierte Form der Lean-Basismethode „5S“ gewählt. Der 5S-Ansatz bietet auf Ebene der Mitarbeiter eine einfache und systematische Vorgehensweise, Potenziale selbst erkennen zu können, die

⁴ Hinweis zur Sprachregelung: Sofern nicht ausdrücklich anders angegeben, sind stets sowohl die weibliche als auch die männliche Form gemeint.

⁵ Vgl. Womack, James P. u.a.: The machine that changed the world: based on the Massachusetts Institute of Technology 5-Million-Dollar 5-year study on the future of the automobile. New York, 1990.

eigenen Arbeitsabläufe und Arbeitsumgebung hinsichtlich Verbesserungsmöglichkeiten zu bewerten und sich neu und selbst zu organisieren. Auf Unternehmensebene unterstützt die Methode eine fehlerfreie und effiziente Arbeitsorganisation, nimmt Handlungsfelder auf Prozessebene auf und wirkt positiv imagebildend gegenüber Kunden. Die einzelnen „S“ stehen für die Vorgehensweisen „Sortieren“, „Systematisieren“, „Säubern“, „Standardisieren“ und „Selbstdisziplin“.⁶

Gemeinsam mit dem Bibliotheksteam wurde ein moderierter Workshop angesetzt, der sich auf drei einzelne Tage erstreckte. An diesen Tagen wurden systematisch gemeinsam die 5S abgearbeitet und die in der Bibliothek bestehenden Arbeitssysteme, Abläufe und hierzu verwendeten Objekte und Ressourcen methodisch auf Verbesserungspotenziale hinterfragt. Neben Themen der Selbstorganisation an den einzelnen Arbeitsplätzen waren auch organisatorische Aspekte der Bibliothek Teil des Workshops.

Die zentralen Fragestellungen der Optimierung waren:

- Wie gestaltet das Team die interne Kommunikation und Abstimmung?
- Wer arbeitet wie mit wem zusammen?
- Welches sind Tätigkeitsfelder, die personenbezogen bearbeitet werden, und welche sind personenübergreifend?
- Wie sind die Abläufe auf Tätigkeitsebene?
- Welche Objekte und Ressourcen (z.B. Vorlagen, Software, EDV-Hardware) werden für den jeweiligen Ablauf benötigt?
- Wie interagieren die Mitarbeiter im Ablauf mit diesen Objekten und Ressourcen?
- Wo entsteht hierbei Verschwendung?
- Wie kann es besser gemacht werden?

Die Bibliotheksmitarbeiter erarbeiteten sich die jeweiligen Lösungen mit Unterstützung des Lean Trainers selbst. Neben der Optimierung der Selbstorganisation gehörten unter anderem die Erarbeitung eines Standards für die Ordnerrückenbeschriftung, die Erarbeitung eines Standards für Dateibenennungen, die Überarbeitung der Dateistruktur im Netzlaufwerk, die Trennung zwischen Vorgangs- und Wissensdokumenten, die Reorganisation des Arbeitsregals, die Restrukturierung des Bibliotheks-Wikis, die Neu-Strukturierung der Gruppensitzungen oder die Regelung der

internen Wissensvermittlung nach Teilnahme an Tagungen und Schulungen zu weiteren Themen, die angegangen wurden.

Beispielsweise wurde großes Einzelpotenzial auf Mitarbeiterebene bei der zielgruppenspezifischen Informationsbereitstellung identifiziert. Es hatte sich herausgestellt, dass Arbeit deshalb liegen blieb, weil angemailte Bibliothekskunden die angeforderten Informationen nicht lieferten (Rückmeldungs-Mails). Diese mussten aufwändig durch eine Bibliotheksmitarbeiterin immer wieder durch Nachhaken eingefordert werden. Hier wurde die typische Verschwendungsart „Schleifen mit der Folge von Doppel- und Dreifacharbeit“ erzeugt.

Gemeinsam mit der betroffenen Mitarbeiterin wurden die Ursachen analysiert und an der Art der Informationsbereitstellung (Ansprache des Kunden, Mail-Struktur, -inhalt und -form) gearbeitet und optimiert.

4 Erste Ergebnisse

Der Einsatz der 5S-Methodik und die Anwendung der Lean-Prinzipien⁷ haben im Bibliotheksbereich nachhaltige Erfolge durch Entlastung der Mitarbeiter erzielt. Hierzu gehören deutlich weniger E-Mail-Ping-Pong, weniger Doppelarbeit und weniger Arbeitsschleifen, die gedreht werden. Die Rücklaufquote inhaltlich qualifizierter Rückmeldungs-Mails hat sich dramatisch verbessert.

Als weitere Folge der Workshop-Aktivitäten hat sich außerdem herausgestellt, dass auch an den Bibliotheksprozessen gearbeitet werden musste. In einer nachgelagerten Optimierungsphase wurde dann z.B. der Prozess „Einarbeitung“ (Inventarisierung, Katalogisierung, Einbinden) restrukturiert und auch dadurch weitere Entlastung erzeugt.

Zudem hat sich durch die „arbeitsplatznahe Optimierung mit Ansätzen des Lean Management“ das Selbstbild der Bibliothek deutlich geschärft. Sie nimmt unterschiedliche Rollen wahr und sieht sich nun auch als Bestandteil einer Kunden-Lieferanten-Beziehung. Beispielsweise hat sich die Rolle der Bibliothek bei der Archivierung der Publikationen vom Bittsteller zum Lieferanten entwickelt. Dies alles führte nicht nur dazu, dass sich die angespannte Arbeitssituation der Bibliotheksmitarbeiterinnen erheblich verbesserte, sondern auch dazu, dass ab Sommer 2011 freigesetzte Kapazitäten dazu genutzt werden konnten, sich noch stärker mit den Wünschen der Bibliothekskun-

⁶ Vgl. Schöllhammer, Oliver: Lean Office – Arbeitsabläufe indirekter Bereiche optimieren: Fraunhofer IPA Workshop, 27. November 2012, Stuttgart. Stuttgart, 2012. (Fraunhofer IPA Workshop).

⁷ Hierzu gehören z.B. Fehlervermeidung, Streben nach Perfektion, Konzentration auf die eigenen Stärken und Eigenverantwortung.

den auseinanderzusetzen, um neue Services zu entwickeln und anbieten zu können.

5 Dienstleistungsentwicklung

So gab es schon lange den Wunsch, die Nutzung des Print-Zeitschriftenbestands zu erhöhen, da dieser gefühlt zu wenig genutzt wurde. Gleichzeitig wollten die Bibliotheksmitarbeiterinnen nun auch vertiefte Kenntnisse über die Bedürfnisse ihrer Kunden erlangen, um daraus innovative, bedarfsgerechte Services entwickeln zu können. Ziel hierbei war es, den Ruf der Bibliothek im Institut weiter zu festigen und die Kundenzufriedenheit langfristig zu sichern bzw. zu erhöhen. Kundenzufriedenheit kann langfristig nur durch Innovationen erreicht werden, die sich an den Bedürfnissen der aktuellen und zukünftigen Kunden sowie an aktuellen technischen Standards orientieren.⁸

Die meisten Wissenschaftler können nur wenig Zeit auf Recherche und aktives Lesen von Zeitschriftenliteratur aufwenden. Da Zeitschriftenliteratur für Wissenschaft und Forschung jedoch einen besonderen Stellenwert einnimmt, identifizierte die Bibliothek hier eine Servicelücke. Die Schlussfolgerung daraus war, dass neue Push-Dienste im Zeitschriftenbereich entwickelt und angeboten werden sollten. Um die neuen Dienstleistungen nicht an ihren Kunden vorbei zu entwickeln und aufgrund der guten Erfahrungen mit Lean Management entschloss sich die Bibliothek dazu, ein weiteres Managementinstrument einzusetzen. Es wurde eine Masterarbeit zum Thema „Service-Engineering – Bedarfsspezifische Gestaltung von Zeitschriftendienstleistungen in einer wissenschaftlichen Spezialbibliothek“ ausgeschrieben, die Kathy Heintz (jetzt Hochschule Biberach) in enger Zusammenarbeit mit der Bibliothek ausarbeitete.

6 Service Engineering

Mit Service-Engineering kann sichergestellt werden, dass Dienstleistungen systematisch entwickelt sowie strategisch und bedarfsgerecht ausgestaltet werden. Dabei wird stets die Kundensicht berücksichtigt, um eine zielgerichtete und kundenorientierte Gestaltung zu gewährleisten. Zusätzlich wird mit der frühzeitigen Einbindung der Kunden das Risiko gesenkt, eine Dienstleistung am Markt vorbei zu

entwickeln, da die Anforderungen systematisch ermittelt und befriedigt werden.⁹

Aufgabe der Masterarbeit war daher einerseits, die bisherigen Services auf ihre Stärken und Schwächen hin zu untersuchen und andererseits in Erfahrung zu bringen, was die Bibliothekskunden am IPA sich im Hinblick auf die Zeitschriftennutzung an neuen Services wünschen und wie zufrieden sie mit den bereits angebotenen Diensten sind. Letzteres wurde durch eine internetbasierte Umfrage unter allen IPA-Mitarbeitern erreicht, die als Grundlage für die Konzipierung von zwei neuen Services diente. Die neuen Services wurden anschließend zusätzlich zu Verbesserungen bei bestehenden Dienstleistungen im Laufe des Jahres 2012 umgesetzt und stehen nun allen Mitarbeitern des Instituts zur Verfügung.

Der erste neue Service ist ein klassischer Push-Service, der nun unter der internen Bezeichnung APD (Artikel-Push-Dienst) angeboten wird. Er beinhaltet die unaufgeforderte Zusendung von Zeitschriftenartikeln zu einem bestimmten Thema oder Arbeitsgebiet des Wissenschaftlers. Da die IPA-Bibliothek für das Institut auch Dokumentationsstelle aller Publikationen ist, werden alle Printzeitschriften auf Beiträge der Institutsmitarbeiter hin überprüft. In diesem Zusammenhang werden jetzt auch für die Forschung am Institut relevante Beiträge ermittelt, eingescannt und per E-Mail verschickt. Beim Versand der Artikel werden kontinuierlich die Arbeitsgebiete, Projekte und Themen, zu denen der betreffende Wissenschaftler Artikel erhalten möchte, abgefragt und diese im Kundenkonto hinterlegt beziehungsweise aktualisiert. Für den APD werden bisher ausschließlich Printzeitschriften berücksichtigt. Für die Zukunft ist geplant, einen Algorithmus entwickeln zu lassen, der zusätzlich automatisch Literatur-Empfehlungen anhand der gemeldeten Themen generiert und dabei auch elektronische Datenbanken auswertet.

Der besondere Nutzen des Services besteht darin, dass relevante Artikel ohne eigene Recherchezeit direkt beim Wissenschaftler auf dem Arbeitsplatz landen und ohne Zeitverzug rezipiert werden können. Da gegebenenfalls ein Artikel an mehrere Wissenschaftler verschickt wird, wird außerdem zum fachlichen Austausch angeregt und somit der wissenschaftliche Diskurs gefördert. Der Nutzen für die Bibliothek ist unter anderem ein reger Austausch mit ihren Kunden und somit immer bessere Kenntnisse über die fachlichen Wünsche an die Bibliothek.

⁸ Vgl. Georgy, Ursula: Qualität im Service- und Dienstleistungsmanagement von Bibliotheken durch erfolgreiches Innovationsmanagement. In: Gut ist uns nie gut genug! Wiesbaden, 2010, S. 36.

⁹ Vgl. Heintz, Kathy: Service Engineering. Stuttgart, 2012. (Stuttgart, Hochschule der Medien, Fak. Information und Kommunikation, Masterarbeit, 2012), S. 13–15.

Der zweite Service, der im Jahr 2012 umgesetzt wurde, ist ein modernisierter Current-Content-Dienst (CC). Bis zum Jahr 2008 hatte die Bibliothek einen konventionellen CC im Service-Portfolio, der die Inhaltsverzeichnisse der Printzeitschriften in vier gedruckten Ausgaben pro Jahr sammelte. Aufgrund langer Durchlaufzeiten, Aktualitätsmangel und hohem Aufwand wurde der Service eingestellt.

Die Kundenbefragung hatte jedoch ergeben, dass sich die Wissenschaftler einen neuen CC zum monatlichen Download wünschen. Seit August 2012 bietet die Bibliothek fünf verschiedene CC-Ausgaben an, die sich thematisch an den Geschäftsfeldern des Instituts orientieren. Zusätzlich gibt es eine Gesamtausgabe, die alle Inhaltsverzeichnisse des jeweiligen Monats enthält. Die CCs werden mit OCR aufbereitet und durchsuchbar gemacht. Dann werden sie im Intranet über die Bibliotheksseite zum Download angeboten und die Wissenschaftler per E-Mail über die jeweils neueste Ausgabe informiert.

Aktuell entwickelt die Bibliothek zusammen mit einem weiteren IPA-Mitarbeiter ein automatisiertes Verfahren, mit dem zukünftig personalisierte CCs angeboten werden können. Grundlage dafür sollen die für den APD gemeldeten Themen sein.

Der besondere Nutzen dieses Services ist die Möglichkeit, direkt am Arbeitsplatz auf die Inhaltsverzeichnisse relevanter Zeitschriften zuzugreifen und per E-Mail Artikelbestellungen an die Bibliothek zu senden. Durch die thematische Zuordnung zu den Geschäftsfeldern fällt es den Wissenschaftlern zudem leichter, eine Auswahl der Zeitschriften zu treffen, die sie regelmäßig beobachten möchten. Der Nutzen für die Bibliothek ist, dass der Printzeitschriftenbestand deutlich stärker nachgefragt wird und sie immer mehr Kenntnisse über die fachspezifischen Wünsche ihrer Kunden gewinnt.

7 Auswirkungen auf Institutsebene

Eine weitere Innovation hat sich aus dem Projekt heraus ergeben. Die Abfrage der Themen, zu denen die Wissenschaftler nun über den APD Artikel geliefert bekommen können, weckte innerhalb des Instituts ein starkes Interesse an Mitarbeiterprofilen. Diese sollten über das Intranet allen Mitarbeitern des Instituts zur Verfügung stehen und neben den organisatorischen Daten und den Kontaktdaten auch die gemeldeten APD-Themen enthalten.

Die Mitarbeiterprofile wurden sehr rasch als SQL-Datenbank umgesetzt und sind seit Anfang Dezember 2012 im ganzen Institut zugänglich. Gepflegt wird der Themenbereich der Datenbank von der Bibliothek, damit sicher-

gestellt wird, dass ein kontrolliertes Vokabular verwendet wird und die Begriffe gut durchsuchbar sind. Da die Institutsleitung die Erstellung der Mitarbeiterprofile mit hoher Priorität gefördert hat, gibt es eine enorme Sichtbarkeit des Projekts innerhalb des Instituts. Die Themen, die nun für die Mitarbeiterdatenbank gemeldet wurden und werden, wirken wiederum zurück in den APD-Service. Durch die Integration der APD-Themen in die Mitarbeiterdatenbank ist sichergestellt, dass alle neuen Mitarbeiter ebenfalls ihre APD-Themen an die Bibliothek melden. Durch die gute Sichtbarkeit des Services und die Unterstützung durch die Institutsleitung ist sichergestellt, dass der APD-Service auch zukünftig angeboten werden kann.

Neue Dienstleistungen nach den Prinzipien des Service Engineering zu entwickeln, erfordert zwar den Umgang mit verschiedenen Management-Werkzeugen und benötigt auch Zeit für die systematische und strategische Entwicklung der Services. Da jedoch sichergestellt wird, dass die Dienstleistungen wirklich benötigt und nachgefragt werden, ist es für jede Bibliothek ratsam, sich mit der Thematik des Service Engineering vertraut zu machen.

Dienstleistungen, die genau die Kundenwünsche befriedigen, erhöhen „automatisch“ die Zufriedenheit der Bibliothekskunden und verbessern somit auch das Image und den Ruf der Bibliothek.

Für Bibliotheken als Service-Einrichtungen ist es prinzipiell notwendig, möglichst gute Kenntnisse über die Wünsche ihrer Kunden zu haben. Diese in neue Services zu überführen oder alte Services zu überarbeiten, führt zu vermehrter Aufmerksamkeit der Bibliothekskunden und zu positivem Feedback. Die Kenntnisse, die man beispielsweise über die Arbeitsgebiete der Wissenschaftler erhält, lassen sich selbstverständlich auch in die normale Bibliotheksarbeit, wie den Bestandsaufbau, integrieren.

Darüber hinaus ist es auch persönlich sehr motivierend, Services anzubieten, die als relevant angesehen werden und entsprechend gut genutzt werden.

Dass der gezielte Einsatz von Managementinstrumenten für Bibliotheken als immer wichtiger anerkannt wird und somit eine große Zukunftsrelevanz besitzt, hat sich auch auf der Arbeitstagung der Fachinformationsmanager der Fraunhofer Gesellschaft 2012 in Köln gezeigt. Hier wurden beide Projekte („Arbeitsplatznahe Optimierung im Bibliotheksbereich mit Ansätzen des Lean Management“ und das Nachfolgeprojekt „Zeitschriften-Pushdienste als Forschungsunterstützung für Mitarbeiter des Fraunhofer IPA“) vor ca. 90 Bibliothekaren vorgestellt und erzeugten eine überdurchschnittlich hohe sowie positive Resonanz. Als Ergebnis wurden wiederholt Online-Termine zu spezifischen Lean Themen angeboten.

8 Fazit

Beide Projekte haben deutlich gezeigt, dass der Einsatz von Managementinstrumenten nicht auf große Bibliotheken mit entsprechenden personellen Kapazitäten beschränkt bleiben muss. Gerade auch kleine Bibliotheken

können sich diese zu Nutze machen, um positive Ergebnisse zu erzielen. Dazu können eine bessere Arbeitsstrukturierung, Freisetzung von Kapazitäten, die Neuentwicklung von Dienstleistungen, ein Imagegewinn und besserer Stellenwert der Bibliothek, zufriedenere Mitarbeiter und zufriedenere Kunden gehören.



Oliver Schöllhammer
Auftragsmanagement und
Wertschöpfungsnetze
Fraunhofer-Institut für Produktionstechnik
und Automatisierung IPA
Nobelstraße 12
D-70569 Stuttgart
oliver.schoellhammer@ipa.fraunhofer.de



Corinna Sepke
Wissensmanagement – Bibliothek
Fraunhofer-Institut für Produktionstechnik
und Automatisierung IPA
Nobelstraße 12
D-70569 Stuttgart
corinna.sepke@ipa.fraunhofer.de