

Sabine Wolf (Hrsg.)

# Yes, we're open!

Open Libraries innovativ und praxisnah umsetzen







Band 94

b.i.t.online innovativ

2024

b.i.t.verlag gmbh, Wiesbaden

b.i.t.online innovativ

# Yes, we're open!

**Open Libraries innovativ und praxisnah umsetzen**

Sabine Wolf (Hrsg.)

URSULA GEORGY, SABINE WOLF UND VEIT KÖPPEN, MEIK SCHILD-STEINIGER,  
CORNELIA VONHOF, RALF DEPPING, ROLF DUDEN, JENS ILG, ANJA KLUGE,  
NILS ZURAWSKI, EVA EICHHORN, SARAH FABISCH & ANGELA RUSTEMEIER,  
ANDREAS MITTROWANN, STEPHAN SCHWERING, EILEEN SYGULLA, SARAH WOHLFELD

2024

b.i.t.verlag gmbh, Wiesbaden

b.i.t.online – Innovativ

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

ISBN: 978-3-9826339-1-6

ISBN: 978-3-9826339-1-6

ISSN 1615-1577

© b.i.t.verlag gmbh, 2024 Wiesbaden

Alle Rechte vorbehalten, insbesondere die des Nachdrucks und der Übersetzung.

Ohne Genehmigung des Verlages ist es nicht gestattet, dieses Werk oder Teile daraus in einem fotomechanischen oder sonstigen Reproduktionsverfahren oder unter Verwendung elektronischer Systeme zu verarbeiten, zu vervielfältigen und zu verbreiten.

Printed in Germany

# **Yes, we're open!**

**Open Libraries innovativ und praxisnah umsetzen**

Sabine Wolf (Hrsg.)



## Inhalt

Editorial	11
 <b>Planen und managen</b>	
URSULA GEORGY Interne und externe Innovationskommunikation	15
SABINE WOLF UND VEIT KÖPPEN Mit dem World Café zur Open Library – oder wie partizipative Methoden bei der Umsetzung eines Projektes helfen	37
MEIK SCHILD-STEINIGER Strategisches Management in Bibliotheken: Ein Mehrebenenmodell für einen ganzheitlichen Erfolg	61
CORNELIA VONHOF Auf dem Weg zur Open Library	83

## **Umsetzen und gemeinsam gestalten**

RALF DEPPING

Verloren oder vertraut:

Besucherinnen und Besucher in der Open Library 113

ROLF DUDEN

Beauftragung und Einsatz von Sicherheitsdiensten  
in Open Libraries

131

JENS ILG

Partizipation: Blinde Flecken

145

ANJA KLUGE

Open Libraries / „menschenzentrierte Bibliotheken“ –  
Gestaltungstipps aus (architektur-)psychologischer Sicht

159

NILS ZURAWSKI

Dritte Orte und ihre Überwachung.

Ein kritischer Blick auf den Einsatz von Kameras in Bibliotheken 179

## **Nutzungsimpulse und erleben**

EVA EICHHORN

Die Open Library im Würzburger Stadtteil Hubland –  
öffentliches Wohnzimmer und sozialer Lernort

195

SARAH FABISCH & ANGELA RUSTEMEIER

Open Library bei den Bücherhallen Hamburg –  
Ein Praxisbericht

217

---

ANDREAS MITTROWANN

Und wie weiter? Sechs Zukunftsszenarien  
für Open Libraries im Kontext von Megatrends 241

STEPHAN SCHWERING

Die Zentralbibliothek KAP1 der Stadtbüchereien Düsseldorf –  
die erfolgreiche Open Library 259

EILEEN SYGULLA

Praxisbericht Schwerpunkt Nutzerpartizipation 271

SARAH WOHLFELD

Gesellschaftlicher Zusammenhalt in der Krise:  
Wie Bibliotheken neue Orte der Begegnung werden können 295



## Editorial

Liebe Leserin, lieber Leser,

an was denken Sie, wenn Sie den Begriff Open Library hören?

Doch sicherlich zuerst an die Technik, oder?

Dass das Thema aber weitaus vielschichtiger ist, davon weiß jeder zu berichten, der bereits erfolgreich eine unbediente Bibliothek umgesetzt hat. Aber wären Sie dabei auch auf Innovationskommunikation oder gar Change Management gekommen?

Im ersten Teil des Bandes widmen wir uns daher ausführlich diesen und weiteren Themen aus dem Bereich des Managements.

Ein weiteres, großes Thema einer jeden Open Library ist die Sicherheit.

Daher gleich die nächste Frage hinterher: Was glauben Sie, trägt maßgeblich dazu bei, dass die Nutzerinnen und Nutzer sich in der Open Library sicher fühlen? Die installierten Kameras? Ob und inwiefern diese tatsächlich dazu beitragen und welche Möglichkeiten es jenseits der Technik gibt, erfahren Sie im Mittelteil des Bandes. Es sei nur so viel verraten: Die Wahrnehmung des Bibliotheksraumes spielt dabei eine große Rolle.

Praktisch wird es im dritten Teil des Bandes.

Hier erhalten Sie viele Nutzungsimpulse für Ihre Open Library und wertvolle Hinweise, wie sie Ihre Partizipationsidee erfolgreich umsetzen können.

Die für Sie ausgewählten Praxisberichte erfolgreicher Open Libraries machen darüber hinaus richtig Lust die Bibliotheken zu besuchen...

Eine anregende Lektüre wünscht Ihnen

Sabine Wolf



# **Planen und managen**



# Interne und externe Innovationskommunikation

URSULA GEORGY

## Einleitung

Veränderungen, maßgeblich bedingt durch die zunehmende Digitalisierung nahezu aller Lebensbereiche, erfordern eine fast permanente Weiterentwicklung oder Neuentwicklung angebotener Dienstleistungen. Diese Veränderungsnotwendigkeit führt zu Innovationen, die sich in Bibliotheken auch in neuen Geschäftsmodellen widerspiegeln und in den Geschäftsprozessen so abzubilden sind, dass die Ergebnisse sowohl von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern als auch von den Kundinnen und Kunden positiv wahrgenommen werden, d. h., der Nutzen dieser Veränderungen muss deutlich werden, damit eine Akzeptanz der Innovationen entsteht.

Die Begriffe Innovation und innovativ werden heute inflationär verwendet, wobei weder eine Idee noch eine Invention eine Innovation ist; eine Innovation impliziert immer eine (erfolgreiche) Markteinführung und eine damit verbundene wirtschaftliche sowie soziale Nutzung (vgl. Roeßle 2007, S. 10 f.).

Innovationen zeichnen sich durch typische Merkmale aus (vgl. Zerfaß / Sandhu / Huck 2004, S. 6 f. und 12 ff.):

- *Abstraktheit*: In den meisten Fällen gibt es noch nichts Vergleichbares, sodass Erklärung und Vermittlung schwerfallen.
- *Komplexität*: Innovationen erschließen sich selten von alleine, weshalb sie einer guten Einführung bedürfen, damit die internen und externen Zielgruppen mit der Innovation vertraut werden.

- *Neuartigkeit*: Sie stellen etwas Unbekanntes dar und erzeugen somit häufig Unsicherheit, Angst, aber auch Neugierde.
- *Nutzenstiftung*: Eine Innovation stiftet im Idealfall einen großen Nutzen, doch ist dieser Nutzen vielfach nicht automatisch erkennbar und muss erst erfahren werden.
- *Veränderung und Anschlussfähigkeit*: Eine Innovation ist mit (größeren) Veränderungen verbunden, das heißt, dass es vielfach an Anschlussfähigkeit fehlt. Die Innovation fügt sich dann nicht in vorhandene Strukturen ein, ohne diese grundlegend zu verändern. Ein entsprechender Kontextrahmen hilft, eine Innovation einzuordnen und anschlussfähig zu machen.

Bei Innovationen ist es von zentraler Bedeutung, die Nutzen- und Wertschöpfungsperspektive entsprechend darzustellen, um Innovationen positiv zu konnotieren; die Innovation und damit auch die Marke Bibliothek ist positiv aufzuladen, sodass die Innovation auch erfolgreich ist. Einer guten Innovationskommunikation, die Bestandteil der integrierten Kommunikation der Bibliothek sein sollte, kommt eine Schlüsselrolle zu, um eine frühe und große Akzeptanz für die Innovation – in diesem Falle der Open Library – zu schaffen. Dann wird Innovationskommunikation nach Zerfass zu einem Innovationstreiber im positiven Sinne (vgl. Zerfass 2006, S. 19); er bezeichnet Innovationskommunikation daher auch als „Missing Link zwischen Idee und Markterfolg, der zur Profilierung im Wettbewerb dient [...]“ (ebd.).

Im Bereich der Innovation Open Library ist eine gute Innovationskommunikation vonnöten, da das Konzept möglicherweise zu Ängsten bei den Beschäftigten führt: Werden Stellen abgebaut, leidet der bibliothekarische Standard darunter? – um nur zwei Aspekte aufzuführen. Für Kundinnen und Kunden ist der Begriff Open Library möglicherweise irreführend, gehen sie doch bisher auch immer in eine Bibliothek, die „open“ ist. Und wenn die Bezeichnung der Innovation erklärt ist, führt das Konzept gegebenenfalls zu Unsicherheit: Wie kommt man dort alleine zurecht, was ist, wenn sich eine Tür nicht öffnet etc.

Dienstleistungsinnovationen müssen deshalb heutzutage Lösungen sein. Levitt formulierte es wie folgt: Bohrmaschinenhersteller verkaufen „Löcher“ beziehungsweise „Befestigungsmöglichkeiten“. „Die Menschen wollen keine sechs Millimeter großen Bohrer, sie wollen sechs Millimeter große Löcher in den Wänden.“ (Levitt, zit. nach Christensen / Raynor 2013, S. 99) Aber möglicherweise möchten sie auch etwas ganz anderes. Daher gilt es bei der Innovationskommunikation auch immer die Alternativen zu betrachten; für den Bohrer können diese sein:

- Statt Bohrer der Marke X kann man Bohrer der Marke Y kaufen.
- Statt ein Loch zu bohren, kann man ein Bild auch ankleben oder anders befestigen.
- Statt das Bild selbst anzubringen, kann man auch einen Service / Handwerker / Bekannten dafür in Anspruch nehmen.
- Man kann den Bohrer heute selbst mittels 3D-Drucker herstellen.
- Statt die Wand mit einem Bild zu dekorieren, kann man mit einem Beamer etwas auf die Wand projizieren.
- Das Problem des „ungemütlichen Wohnzimmers“ kann man auch (zeitweise) lösen, indem man woanders hinget, z. B. in einen Coffee Shop oder in eine Bibliothek. (vgl. Berth 2017; Georgy 2019, S. 54)

Zielgruppen verfügen heutzutage über eine Vielzahl an Alternativen, die im Rahmen der Positionierung einer Innovation und damit der Innovationskommunikation beachtet und mitgedacht werden müssen. Selten warten die Menschen heute auf eine Innovation. Selbst wenn es eine gute Innovation ist, ist Nichtstun die häufigste und einfachste Verhaltensweise. Zahlreiche Innovationen werden daher erst genutzt, wenn es keine Alternative mehr gibt. „Unsere Aufgabe ist es, dem Kunden etwas zu geben, was er haben möchte, von dem er aber nie wusste, dass er es suchte, und von dem er sagt, dass er es schon immer haben wollte, wenn er es bekommt.“ (BMW, zitiert nach Helbig / Mockenhaupt 2009, S. V) Dann handelt es sich um eine gute Innovation.

Im Folgenden werden die Grundlagen einer guten Innovationskommunikation dargestellt, die individuell über die Kommunikationspolitik im Rahmen des

Marketing-Mixes auf die jeweilige Bibliothek und deren Gegebenheiten sowie das Umfeld anzupassen ist.

### **Verlustaversion**

Bevor auf die Innovationskommunikation selbst eingegangen wird, muss zunächst anhand der Verlustaversion die Notwendigkeit der Innovationskommunikation erläutert werden.

Fast jede Innovation bedeutet auch und zunächst vor allem Verlust – Verlust und Abschied von etwas Gewohntem, Liebgewonnenem; im Falle der Open Library sind das unter anderem das Personal und die von ihm erbrachten Dienstleistungen. Die messbaren und gefühlten Verluste müssen bei Innovationen deutlich kleiner sein als der Gewinn des Gebrauchs des Neuen, damit sie erfolgreich sind. Hier kommt die Nutzentheorie von Kahneman und Tversky zum Tragen. Diese Theorie besagt, dass eine Kundin / ein Kunde, von einem Referenzpunkt ausgehend, den potenziellen Gewinn (Nutzen) bzw. Verlust zum Beispiel einer Innovation betrachtet (vgl. Kahneman / Tversky 1979, S. 277). Abb. 1 ist zu entnehmen, „[...]“, dass Verluste in Relation zum Referenzpunkt durchweg stärker negativ bewertet werden als Gewinne in gleicher Höhe positiv bewertet werden [...]“ (Hölzing 2008, S. 39).

Diese Verlustaversion trägt maßgeblich zu einer möglichen Trägheit der Kundinnen und Kunden bei, neue Lösungen einzusetzen und Innovationen in den Alltag zu integrieren. Für die Innovation bedeutet dies, dass sie sehr viel besser sein muss als die bisherige Lösung / Situation, damit sich Kundinnen und Kunden von dem bisherigen Produkt oder / und Verhalten trennen. Natürlich kann man argumentieren, dass es zu einer Open Library keine Alternative gab und gibt, doch selbstverständlich gibt es eine Alternative: den Verzicht auf Open Library. Damit wird – wie oben geschrieben – das „Nichts“ zum Wettbewerb, und dieser Verzicht wird oft unterschätzt bzw. viel zu wenig berücksichtigt.<sup>1</sup> Kundinnen und Kunden geht es heute vor allem um Einfachheit, Bequemlichkeit und Flexibilität,

---

1 S. dazu Christensen 2017, S. 21 ff.

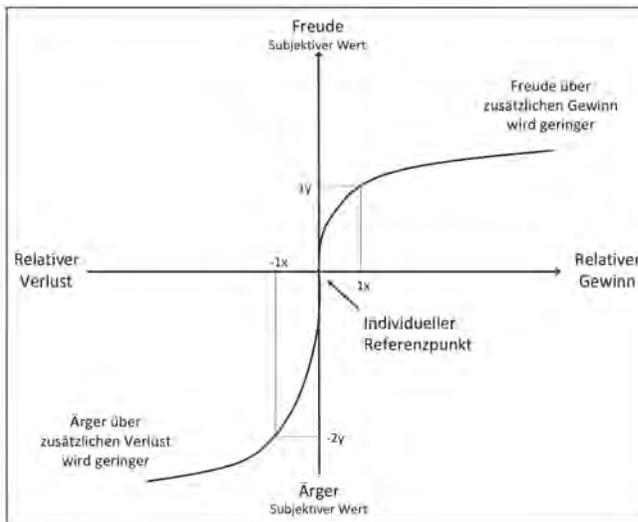


Abbildung 1: Verlustaversion nach Kahneman und Tversky  
(Eigene Darstellung in Anlehnung an Daxhammer / Facsar 2012, S. 169).

und am einfachsten / bequemsten ist es, „nichts“ zu tun. Somit ist die langfristige Wirkung der Nutzentheorie von Kahneman und Tversky nicht zu unterschätzen.

Diese Verlustaversion kann durch die Überwindung von Wissens- und Wollensbarrieren reduziert werden (vgl. Best et al. 2013, S. 63 f.). Wissensbarrieren, die aus fehlenden Informationen, Kenntnissen und Qualifikationen resultieren, lassen sich unter anderem durch Informationsmaterial, Einführungen / Tutorials, Schulungen und Begleitung bei der Einführung reduzieren und überwinden (vgl. Simon 2007, S. 168). Die Wollensbarrieren sind dagegen deutlich schwerer zu überwinden, denn dahinter steht das Bestreben, bewusst an Altem und Gewohntem festzuhalten und einer Innovation erst gar keine Chance zu geben (vgl. Simon 2007, S. 167 f.). Es ist also wichtig, Menschen frühzeitig mit Informationen zu versorgen, die auch und vor allem ein hohes Maß an Vertrauen und damit auch an Akzeptanz für Innovationen hervorrufen (vgl. Lindlar 2005, S. 114 f.).

## Innovationskommunikation

Innovationskommunikation wird von vielen Unternehmen und Einrichtungen während des Innovationsprozesses vernachlässigt bzw. gar nicht berücksichtigt und erst mit der Markteinführung gestartet (vgl. Zerfaß 2009, S. 24; Roeßle 2007, S. 11; Zerfaß 2005, S. 20; Haller 2003, S. 106).

„Innovationskommunikation wird [...] definiert als systematische Initiierung von Kommunikationsprozessen mit internen und externen Stakeholdern, in denen technische, ökonomische oder soziale Neuerungen befördert werden sollen:

- durch den interessen geleiteten Aufbau [...] sozial geteilter Bedeutungsmuster und kommunikativer Ressourcen und
- durch die Stimulierung inhaltlicher Impulse für die Entwicklung sowie durch die professionelle Vermittlung von Neuheiten.“ (Zerfass 2009, S. 42)

Im Mittelpunkt der Kommunikation darf also nicht allein die Innovation, sondern auch und vor allem die (innovative) Organisation – hier die Bibliothek – stehen, denn im Rahmen der Innovationskommunikation gilt es auch diese zu positionieren und die Marke Bibliothek positiv zu konnotieren (vgl. Pfeffermann 2011, S. 259). Dies muss sowohl intern als auch extern erfolgen.

Nach einer immer noch aktuellen Studie von Zerfaß und Ernst aus dem Jahr 2008 kommt der Innovationskommunikation eine Reihe von Funktionen zu, von denen hier die wichtigsten genannt sind:

- Bekanntmachungsfunktion
- Vermittlungsfunktion
- Dialogfunktion
- Beobachtungsfunktion
- Vermarktungs- und Absatzfunktion
- Begleitfunktion
- Reputations- / Imagefunktion (vgl. Zerfaß / Ernst 2008, S. 36).

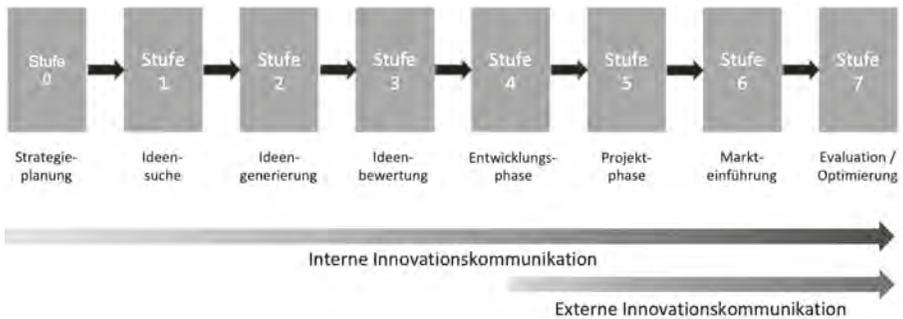


Abbildung 2: Innovationskommunikation im Verlauf des Innovationsprozesses (Eigene Darstellung).

Diese Aufzählung unterstreicht noch einmal die Notwendigkeit, Innovationskommunikation über den gesamten Innovationsprozess zu betreiben und das sowohl intern als auch extern, wobei die interne und externe Kommunikation zu unterschiedlichen Zeitpunkten einsetzen und auch unterschiedlich stark ausgeprägt sein müssen (Abb. 2).

### Interne Innovationskommunikation

„Menschen sind – sozialpsychologisch betrachtet – bilanzierende Wesen, die Veränderungen als kognitive und emotionale Unsicherheiten erleben. Sie haben häufig schon viele Wellen der Changeprozesse hinter sich, die sie jedes Mal wieder aufs Neue als enorm emotionale Spannungszustände empfinden. Sie wissen, dass nach jeder Welle die Leistungsansprüche an sie größer werden.“ (Mast 2009, S. 273) Und weiter: „Mitarbeiter wollen nachvollziehbar erfahren, was warum geplant ist, wer davon welchen Nutzen hat; sie wollen Meilensteine sehen, die es gilt zu erreichen, und letztlich klare Argumente erhalten, was der Wandel gebracht hat.“ (Mast 2009, S. 283) Diese beiden Aussagen machen deutlich, wie eng Innovation und Change miteinander verwoben sind. In der Tat sind viele Beschäftigte der Changeprozesse müde, insbesondere dann, wenn der Nutzen für sie nicht transparent wird.

Genau deshalb ist es so wichtig, Ideen, Innovationsvorhaben und Innovationen frühzeitig unter den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu kommunizieren. Nur so gelingt es, einen offenen Umgang mit den Veränderungen des Arbeitsalltags, der Produkte und Dienstleistungen zu schaffen; aus dieser Grundvoraussetzung resultiert auch die Notwendigkeit, alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einzubinden. Nicht alle müssen über alles informiert werden, aber gleiche Positionen / Funktionen müssen in gleicher Weise und im gleichen Umfang informiert werden. Am Ende muss die Akzeptanz der Innovation stehen. Akzeptanz weist mehrere Dimensionen auf, die sich in den beiden folgenden Definitionen widerspiegeln:

„[...] unter Akzeptanz [kann] die positive Aufnahme einer Veränderung der physischen Umwelt verstanden werden, nachdem eine bewusste Auseinandersetzung mit dem Gegenstand der Veränderung stattgefunden hat.“ (Renn 1986, S. 44)

„Akzeptanz ist [...] das Ergebnis eines komplexen Informations- und Emotionsprozesses im Kopf der Zielkunden.“ (Trommsdorff / Steinhoff 2013, S. 3).

Die interne Kommunikation der Bibliothek sollte daher so geplant und strukturiert werden, dass eine intensive Auseinandersetzung mit der Innovation und den damit verbundenen Veränderungen einhergeht. Hier kommt wieder die Marke Bibliothek ins Spiel. Je stärker und besser die Bibliothek sich als Innovator positioniert, desto eher entwickelt sich unter den Beschäftigten ein positives Bibliotheksimago, das sich auf die Akzeptanz auswirkt und gleichzeitig das Innovationsverhalten aller Beschäftigten positiv befördert.

Im Rahmen der internen Innovationskommunikation werden folgende drei Zielgruppen unterschieden (vgl. Stern / Jaberg 2005, S. 242 ff.):

- Die unmittelbar Beteiligten

Darunter fallen die Personen, die nach der Einführung der Innovation im Tagesgeschäft mit der Betreuung betraut sind. Diese Personengruppe ist sehr wichtig für den Erfolg der Innovation, denn wenn sie nicht positiv darüber spricht, gerät

selbst die beste Innovation in Gefahr. Zudem kann diese Personengruppe noch während des Innovationsphasenprozesses wertvolle Beiträge liefern und so den Erfolg der Innovation beschleunigen und sichern.

- Die mittelbar Einbezogenen

Diese Ebene setzt sich aus Vorgesetzten sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zusammen, die zwar die Innovation betreuen, aber nicht hauptverantwortlich sind; dies sind in größeren Bibliotheken unter anderem alle Abteilungsleiterinnen und -leiter. Diese Gruppe ist vor allem in der Lage, die Potenziale der Bibliothek im Hinblick auf die Entwicklung der Innovation abzuschätzen.

- Die frühzeitig Informierten

Diese Personengruppe hat im späteren Arbeitsalltag nur wenige Berührungspunkte mit der Innovation, womit sie auch nur wenig Einfluss auf die Innovation haben. Ihre Einstellung zu einer Innovation kann jedoch die Stimmung und das Meinungsbild prägen, insbesondere, wenn es sich um Personen handelt, die neugierig und sehr kommunikativ sind.

Wie informiert wird, hängt von den Informations- und Kommunikationsstrukturen der Bibliothek ab, zum Beispiel davon, ob es ein Wissensmanagement im Intranet gibt. Im Mittelpunkt der internen Kommunikation sollten nach Lindlar mindestens folgende Aspekte stehen (vgl. Lindlar 2005, S. 117 f.):

- Erweiterung des Wissens

Hierbei geht es vor allem darum, dem Personal die Innovation so zu vermitteln, dass es die Neuerung(en) versteht und nachvollziehen kann. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die zukünftig in ihrem Alltag regelmäßig mit der Innovation betraut sind, müssen rechtzeitig geschult werden, damit Ängste genommen werden, der Innovation nicht gewachsen zu sein. Zudem sollten diese Personen auch darin geschult werden, Kundinnen und Kunden die Innovation zu erklären und sie in der Inanspruchnahme zu unterstützen.

- Vermeidung von Gerüchten

Unwissenheit und die daraus resultierende Unsicherheit führen oft zu falschen Vorstellungen. Im Rahmen informeller Information (Flurfunk) entstehen daraus schnell Gerüchte, die sich häufig schnell als Fakten manifestieren. Je besser und je früher Informationen gezielt über offizielle, formale Kanäle transportiert werden, desto besser kann solchen Gerüchten vorgebeugt werden.

- Einsicht in die Notwendigkeit

Das Ziel der internen Kommunikation muss es sein, alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von der Notwendigkeit der Innovation zu überzeugen, damit nach Einführung der Innovation diese auch unterstützt wird und gegenüber den Kundinnen und Kunden als positiv und als Fortschritt beschrieben wird.

- Abbau kognitiver Dissonanzen

„Unter kognitiver Dissonanz lässt sich ein Gefühlzustand verstehen, der durch nicht vereinbare Wahrnehmungen ausgelöst wird. Solche Zustände können [...] z. B. individuelle Meinungen, Einstellungen, Gedanken, Ziele oder auch widersprüchliche Gefühle [sein].“ (4strat o. J.) Der Mensch versucht, kognitive Dissonanzen zu reduzieren bzw. zu vermeiden; so sucht er unbewusst nach Informationen, die ihn in seiner Entscheidung bestätigen, denn ständige innere Konflikte wirken sehr belastend. Genau diese Informationen muss interne Innovationskommunikation liefern.

- Schaffen von Visionen

Im Idealfall gelingt es, bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Bibliothek eine Vision zu schaffen, die einen positiven Endzustand beschreibt. Eine solche Vision trägt maßgeblich zur Akzeptanz von zusätzlichen Belastungen, Anstrengungen während des Changeprozesses und den damit einhergehenden dauerhaften Veränderungen bei.

- Erfolgsmeldungen

Ist die Innovation – die Open Library – realisiert, geht es darum, sehr zeitnah und regelmäßig über erste Erfolge zu berichten und diese auch zu feiern. Gleichzeitig

müssen Verbesserungsvorschläge der Belegschaft aufgenommen und auf ihre Machbarkeit geprüft werden. Dann fühlt sich das Personal ernst genommen und wird eher bereit sein, zukünftig auch eigene Ideen einzubringen und so dazu beitragen, die Bibliothek fortschrittlich aufzustellen.

Entscheidend für eine gute interne Innovationskommunikation ist somit, dass „[...] die Kommunikation zwischen den Mitgliedern eines sozialen Systems über das Neue [genutzt wird, um] [...] eine Dynamik im sozialen System frei[zusetzen], die in ihrer Gesamtheit den Verbreitungsverlauf unterstützt und dadurch verantwortlich für die Annahme (Adoption) oder die Ablehnung (Rejektion) der Innovation ist“ (Hofbauer et al. 2009, S. 107).

### **Externe Innovationskommunikation**

Die externe Kommunikation ist ebenso wichtiger Bestandteil der Innovationskommunikation; nur durch sie kann gewährleistet werden, dass eine Innovation nach außen bekannt und von von möglichst vielen (potenziellen) Kundinnen und Kunden genutzt wird. Doch bevor eine Innovation genutzt wird, wird der Innovations-Entscheidungs-Prozess durchlaufen, der sich nach Rogers in fünf Phasen gliedert: Wissen (knowledge) – Persuasion (persuasion) – Entscheidung (decision) – Ausführung (implementation) – Bestätigung. (confirmation) (vgl. Rogers 2003, S. 168 ff.).

Genau diese fünf Phasen müssen durch die externe Innovationskommunikation gestützt werden (Abb. 3). Für jede dieser Phasen gibt es ein spezifisches Kommunikationsziel, das in der jeweiligen Phase auch erreicht werden sollte; ansonsten droht ein Abbruch dieses Prozesses, und die Inanspruchnahme der Innovation wird möglicherweise nie mehr in Erwägung gezogen.

- Wissen (knowledge)

Die Kundin / der Kunde erfährt in dieser ersten Phase, dass eine Innovation existiert, was sie beinhaltet und wie sie funktioniert. Rogers differenziert dementsprechend zwischen awareness knowledge, principles knowledge und how to knowl-

edge (vgl. Rogers 2003, S.172 f.). Werden principles und how to knowledge nicht gut vermittelt, kommt es sehr früh zu einem Abbruch des Entscheidungsprozesses.

- Persuasion (persuasion)

In dieser Phase muss die Kundin / der Kunde darin unterstützt werden, die Informationen und das Wissen dahingehend zu verarbeiten, dass sich eine positive Einstellung zu der Innovation bildet (vgl. Rogers, 2003, S. 174 ff.).

- Entscheidung (decision)

Die Entscheidung, die die Kundin / der Kunde trifft, ist Akzeptanz oder Ablehnung der Innovation. Eine Ablehnung kann aktiv durch eine bewusste Entscheidung oder passiv, ohne die Inanspruchnahme der Innovation überhaupt in Erwägung zu ziehen, erfolgen. Zentrale Aufgabe dieses Schrittes ist es, den Entscheidungsprozess für die Inanspruchnahme positiv zu unterstützen (vgl. Rogers 2003, S. 178).

- Ausführung (implementation)

In der Phase der Diffusion muss kommuniziert werden, wo die Innovation zu erhalten, wo und wie sie zu nutzen ist und wie die Anwendung funktioniert (vgl. Rogers 2003, S. 179 ff.). Die individuelle Anpassung der Innovation an die eigenen Bedürfnisse spielen eine entscheidende Rolle: Je größer die Flexibilität und vielfältig die Möglichkeiten der Anpassung, desto größer ist die Akzeptanz der Innovation. Wenn die Innovation subjektiv nicht die eigenen Erwartungen erfüllt, kommt es hier zum Abbruch des Entscheidungsprozesses. Es stellt sich Unzufriedenheit ein, die mit Ernüchterung einhergeht; letztlich führt dies dazu, dass die Innovation zu keiner routinemäßigen, wiederholten Inanspruchnahme führt.

- Bestätigung (confirmation)

In der letzten Phase sucht die Kundin / der Kunde nach Informationen, die die Entscheidung für die Innovation stützen (vgl. Rogers 2003, S. 190 f.). Hier greift vor allem das bereits erläuterte Prinzip der kognitiven Dissonanzen. In dieser Phase kommt der Kommunikation das wichtige Ziel zu, der Kundin / dem Kunden eine positive Resonanz auf seine Entscheidung zu geben.

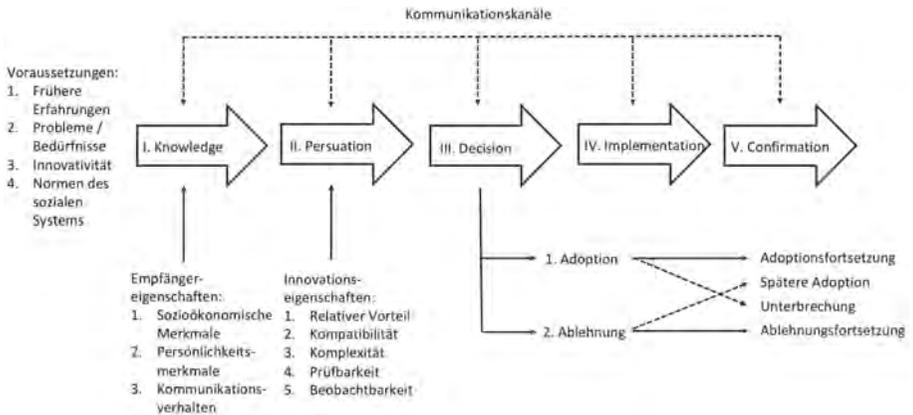


Abbildung 3: Innovations-Entscheidungs-Prozess auf Mikroebene  
(Eigene Darstellung in Anlehnung an Rogers 2003, S. 170).

Die Mehrstufigkeit des Entscheidungsprozesses macht deutlich, dass es nicht reicht, punktuell Werbung und / oder Public Relations zu betreiben. Innovationskommunikation muss vielmehr zentraler Bestandteil der Bibliothekskommunikation sein, das heißt, sie muss systematisch geplant, durchgeführt und evaluiert werden. Nur dann werden (potenzielle) Kundinnen und Kunden Vertrauen in Open Library entwickeln, sie in Anspruch nehmen und gleichzeitig die Bibliothek als Innovator wahrnehmen.

Die Beschreibung der Innovationsdiffusion bezieht sich auf die Mikroebene, also das Individuum. Die Diffusionstheorie lässt sich jedoch in gleicher Weise auf die Makroebene, die Gesamtheit einer sozialen Gruppe, zum Beispiel einer externen Zielgruppe, transformieren (vgl. Rogers 2003, S. 280 ff.). Dabei ist die richtige Kommunikation nicht weniger relevant als auf der Mikroebene.

Damit Open Library erfolgreich wird, bedarf es unmittelbar mit der Markteinführung einer möglichst großen Anzahl an Personen, die diese Innovation in Anspruch nehmen, idealerweise regelmäßig. Kaum jemand wird sich in eine leere Bibliothek ohne Fachpersonal trauen. Die Gruppe, die eine Innovation als erste

nutzt, bezeichnet man als (Technologie-)Enthusiasten (vgl. Rogers 2003, S. 282 f.). Ihnen geht es nicht um Convenience der Innovation, sondern um (Technologie-)Performanz, das heißt, sie wird die Open Library auf jeden Fall direkt nach Eröffnung nutzen, aber sie muss davon erfahren haben. Diese Gruppe ist unverzichtbar, da sie für die Nutzung einer Innovation Werbung macht, bzw. andere Kundinnen und Kunden sehen, dass und wie die Open Library genutzt werden kann. Auf diese Gruppe folgen die Early Adopters, Personen die sich auch sehr schnell für Innovationen begeistern lassen (vgl. Rogers 2003, S. 283). Diese beiden Gruppen sind vor allem auch deshalb wichtig, da sie sehr häufig Bereitschaft zeigen, Innovationen zu verbessern beziehungsweise zu optimieren; fast keine Innovation kommt ohne Optimierung aus. Sofern diese nicht erfolgt, werden kaum weitere Personen Innovationen nutzen, denn den Gruppen Early und Late Majority ist Komfort wichtiger als Performanz (vgl. Rogers 2003, S. 283 ff.). Wenn eine Innovation zu komplex zu bedienen ist, wenn Angst besteht, etwas falsch zu machen oder die Erwartungen nicht erfüllt werden, kommt es bei diesen beiden Gruppen sehr schnell zur Unterbrechung des Diffusionsprozesses. Auf diese Gruppen kann aber nicht verzichtet werden, da sie die beiden größten Gruppen bei der potenziellen Nutzung einer Innovation ausmachen. Die Laggards (Nachzügler) dürften bei Open Library keine große Rolle spielen. Sie lehnen Innovationen ab: Solange Bibliotheken mit Fachpersonal betrieben werden, werden sie eine Open Library meiden.

Zusammengefasst: „Der Anstoß geht aus von den Innovativen (2,5 % „innovators“), wird aufgenommen und multipliziert von den frühen Überzeugten (13,5 % „early adopters“) und übernommen von der frühen Mehrheit (34 % „early majority“). Die späte Mehrheit (34 % „late majority“) macht die frühe Mehrheit nach, die Nachzügler (16 % „laggards“) übernehmen – wenn überhaupt – als Letzte die Innovation.“ (Innovation Wiki o. J.). Abb. 4 zeigt die verschiedenen Adoptergruppen im Kontext der Diffusion der Innovation. Je flacher die Gaußsche Verteilungskurve der Adopter verläuft, desto später wird die kritische Masse der Diffusion, bei der eine Innovation beginnt attraktiv zu werden bzw. sich zu rentieren, erreicht. Im schlimmsten Fall wird diese gar nicht erreicht.

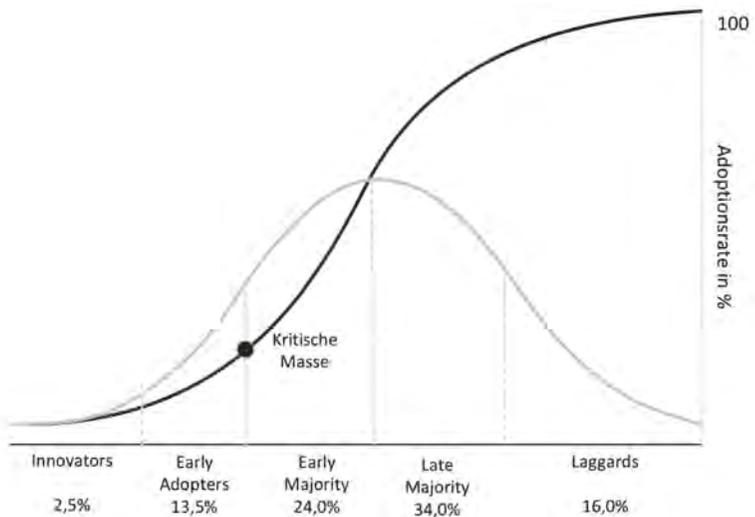


Abbildung 4: Innovationsdiffusion auf Makroebene  
(Eigene Darstellung in Anlehnung an Rogers 2003, S. 11 und S. 281).

## Vorgehensweise

Für die Vorgehensweise, die Innovation Open Library über (externe) Innovationskommunikation bekannt und erfolgreich zu machen, gibt es kein fertiges Rezept, denn dazu sind die Rahmenbedingungen, Anforderungen und potenziellen Zielgruppen zu unterschiedlich. Wichtig ist es aber, die Innovationskommunikation dauerhaft als festen Bestandteil des integrierten Kommunikationskonzeptes der Bibliothek zu verstehen, sprich, die Kommunikation von Innovationen muss immer von Anfang an mitgedacht und geplant werden. Nur so kann die Innovationskommunikation zu einem Innovationstreiber werden.

Im Rahmen der Konzeption der Innovationskommunikation sollte eine Bibliothek für sich folgende Fragen beantworten:

- Wie kann Innovationskommunikation strategisch organisiert und in die vorhandene Kommunikationsstrategie dauerhaft integriert werden?

- Wie kann allen Stakeholdern sowie Kundinnen und Kunden ein ausreichendes Verständnis der Innovation vermittelt werden, damit sie im Idealfall selbst einen aktiven Beitrag zur Innovationskommunikation leisten, z. B. durch Mund-zu-Mund-Propaganda oder Beiträge auf Social-Media-Kanälen?
- Wie und über welche Kanäle transportiert man am besten die neuen Eigenschaften und Besonderheiten der Innovationen?
- Wie können die Marke der Bibliothek sowie das Profil der Bibliothek mit der Innovation ideal verknüpft werden, um das gewünschte Image der Bibliothek als Innovator zu stärken?
- Welche Botschaften und Bilder lassen sich mit der Innovation verbinden? (vgl. Kupczyk 2007, S. 95)

Für gute Innovationskommunikation stehen selbstverständlich die Instrumente zur Verfügung, die auch sonst für gute Kommunikation – Werbung, Public Relations, Social Media etc. – zur Verfügung stehen. Sie können jedoch im Rahmen der Innovationskommunikation eine andere Bedeutung bekommen. Dies gilt insbesondere für die Kampagne und das Storytelling, das seit vielen Jahren sehr gezielt in der Innovationskommunikation eingesetzt wird (vgl. Frenzel / Müller / Sottong 2004, S. 9 f.) und daher hier exemplarisch beschrieben wird.

Gute Geschichten beim Storytelling folgen fast immer einer typischen Dramaturgie, bei der die Rezipientinnen und Rezipienten über die gesamte Zeit interessiert, aufmerksam und vor allem auch aktiv bleiben und so eine Identifikation mit der Geschichte und ihrem Geschehen erfolgt. Dabei besteht die Story üblicherweise aus fünf klassischen Elementen:

- einer emotional aufgeladenen Ausgangssituation, also einem starken Anfang
- einer Hauptfigur, bzw. einer Protagonistin / einem Protagonisten oder einer Heldin / einem Helden
- einer Reise der Hauptfigur durch eine außergewöhnliche Welt, während derer die Hauptfigur Hindernisse und Konflikte zu überwinden hat
- einem deutlichen Vorher-Nachher-Effekt

- einem Höhepunkt, ein auf die eigene Situation anwendbares Ende der Geschichte, das häufig symbolisch ist (vgl. Vorhaus 2006).

„Geschichten sind [...] in der Lage, komplexe Ideen zu kommunizieren. Sie wecken die Vorstellungskraft des Zuhörers und bewirken dadurch, dass dieser kein passiver Empfänger von Informationen ist, sondern ein aktiv (mit-)denkender Beobachter.“ (Simption 2007, S. 82). Storytelling ist auch deshalb so geeignet, da die Geschichten leicht verbreitet und weiter erzählt werden können, wodurch auch neue Geschichten mit eigenen Erfahrungen entstehen.

### Fazit

„Auf der Suche nach Verbesserungspotentialen [der Innovationsfähigkeit] sollte [...] künftig ein entscheidendes Augenmerk auf die Kommunikation von Innovationen gelegt werden.“ (Zerfaß / Sandhu / Huck 2004, S. 1 f.) Dieses Zitat fasst sehr gut zusammen, warum Bibliotheken auf Innovationskommunikation nicht verzichten sollten. Das gilt für Open Library, aber letztendlich für jede Innovation. Damit Innovationskommunikation erfolgreich gestaltet werden kann, ist es notwendig, die spezifischen Herausforderungen / Merkmale der jeweiligen Innovation – hier Open Library – genau herauszuarbeiten. Genau diese Merkmale stellen die Herausforderungen für das Kommunikationskonzept dar (vgl. Zerfass 2005, S. 29). Bei der Auswahl von Inhalten und der Formulierung der zentralen Botschaft(en) sollte die Bibliothek über die Innovationskommunikation den Nutzen sowie die Anwendungs- / Nutzungsmöglichkeiten von Open Library und den Fortschritt gegenüber der bisherigen Situation eindeutig herausstellen (vgl. Mast / Huck / Zerfaß 2006, S. 129 ff.).

## Literatur

- 4strat (o. J.): Kognitive Dissonanz. Online unter: <https://www.4strat.de/krisenmanagement/kognitive-dissonanz/> (letzter Zugriff am 04.05.2024).
- Berth, Matthias (2017): Kundenorientierung: Der Bohrer, oder das Loch in der Wand, oder...? Online unter: <http://matthiasberth.com/articles/kundenorientierung> (letzter Zugriff am 04.05.2024).
- Best, Anne / Koch, Marisa / Rau, Melanie / Winkens, Josephine (2013): Freudenberg: Rollen im Innovationsmanagement II. In: Simone Huck-Sandhu; Katrin Hassenstein (Hrsg.): Innovation – Kommunikation – Management. Wie aus neuen Ideen innovative Ansätze entstehen. Pforzheim: Universität Hohenheim, S. 66-74.
- Christensen, Clayton M. (2017): Besser als der Zufall: „Jobs to Be Done“ – die Strategie für erfolgreiche Innovation. Kulmbach: Plassen Börsenmedien.
- Christensen, Clayton M.; Raynor, Michael E. (2013): The Innovator's Solution. Cambridge: Harvard Business Review.
- Daxhammer, Rolf J. / Facsar, Máté (2012): Behavioral Finance: Verhaltenswissenschaftliche Finanzmarktforschung im Lichte begrenzt rationaler Marktteilnehmer. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft.
- Frenzel, Karolina / Müller, Michael / Sottong, Hermann (2004): Storytelling. Das Harun-al-Raschid-Prinzip. Die Kraft des Erzählens fürs Unternehmen nutzen. München, Wien: Carl Hanser.
- Georgy, Ursula (2019): Innovationscheck für Bibliotheken – Der Versuch eines alternativen Ansatzes. In: b.i.t.online 22(1), S. 51-61.
- Haller, Christine (2003): Verhaltenstheoretischer Ansatz für ein Management von Innovationsprozessen. Stuttgart: Universität Stuttgart. Online unter: <http://elib.uni-stuttgart.de/handle/11682/5467>; <http://dx.doi.org/10.18419/opus-5450> (letzter Zugriff am 04.05.2024).
- Helbig, Tobias / Mockenhaupt, Andreas (2009): Innovationsmanagement im technischen Vertrieb. Lohmar, Köln: Josef Eul.
- Hölzing, Jörg A. (2008): Die Kano-Theorie der Kundenzufriedenheitsmessung. Wiesbaden: Gabler.
- Hofbauer, Günter / Körner, René / Nikolaus, Uwe / Poost, Andreas (2009): Marketing von Innovationen. Strategien und Mechanismen zur Durchsetzung von Innovationen. Stuttgart: W. Kohlhammer.

- Innovation Wiki (o. J.): Diffusionstheorie / Diffusion of Innovations. Online unter: <https://www.innovation.wiki/de/method/diffusionstheorie-diffusion-of-innovations/> (letzter Zugriff am 04.05.2024)
- Kahneman, Daniel / Tversky, Amos (1979): Prospect theory: An analysis of decision under risk. In: *Econometrica*, 47 (2), S. 263-291.
- Kupczyk, Tobias (2007): Innovationskommunikation auf neuen Wegen. Integrierte Kommunikation als Grundlage des Erfolgs. In: Simone Huck (Hrsg.): *Innovationskommunikation. Innovationen verständlich vermitteln. Strategien und Instrumente der Innovationskommunikation*. Stuttgart: Universität Hohenheim, S. 86-115.
- Lindlar, Harald (2005): Innovationen in der Öffentlichkeit: Die Bedeutung der Kommunikation für die Akzeptanz. In: Claudia Mast / Ansgar Zerfaß (Hrsg.): *Neue Ideen erfolgreich durchsetzen. Das Handbuch der Innovationskommunikation*. Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Buch, S. 114-121.
- Mast, Claudia (2009): Mitarbeiterkommunikation, Change und Innovationskultur – Balance von Informationen und Innovationen. In: Katrin M. Möslein / Ansgar Zerfaß (Hrsg.): *Kommunikation als Erfolgsfaktor im Innovationsmanagement. Strategien im Zeitalter der Open Innovation*. Wiesbaden: Gabler, S. 271-288.
- Pfeffermann, Nicole (2011): Innovation Communication as a Cross-Functional Dynamic Capability: Strategies for Organizations and Networks. In: Michael Hülsmann / Nicole Pfeffermann (Hrsg.): *Strategies and Communications for Innovations: An Integrative Management View for Companies and Networks*. Berlin, Heidelberg: Springer, S. 257-289.
- Renn, Ortwin (1986): Akzeptanzforschung: Technik in der gesellschaftlichen Auseinandersetzung. In: *Chemie in unserer Zeit*, 20 (2), S. 44-52.
- Roeßle, Katherina (2007): Innovationskommunikation als Aufgabe der Organisationskommunikation. Ein Überblick über das Forschungsfeld der Innovationskommunikation. In: Simone Huck (Hrsg.): *Innovationskommunikation. Innovationen verständlich vermitteln. Strategien und Instrumente der Innovationskommunikation*. Stuttgart: Universität Hohenheim, S. 9-30.
- Rogers, Everett M. (2003). *Diffusion of Innovations*, 5. Aufl. New York: Free Press.
- Simon, Dieta (2007): Service Engineering für Gesundheitsdienstleistungen. In: Günther Heger / Wilhelm Schmeisser (Hrsg.): *Beiträge zum Innovationsmarketing*. München, Mering: Rainer Hampp, S. 165-189.

- Simption, Alexandra (2007): Storytelling in der Innovationskommunikation. Eine empirische Untersuchung am Beispiel der TWIN-Aufzüge von Thyssen Krupp. In: Simone Huck (Hrsg.): Innovationskommunikation. Innovationen verständlich vermitteln. Strategien und Instrumente der Innovationskommunikation. Stuttgart: Universität Hohenheim, S. 68-85.
- Stern, Thomas / Jaberg, Helmut (2005): Die Organisation des Innovationsprozesses – systematische, methodische Unterstützung und „Handwerkszeug“. In: Erfolgreiches Innovationsmanagement, Wiesbaden: Gabler, S. 95-260. Online unter: [https://doi.org/10.1007/978-3-322-96558-5\\_4](https://doi.org/10.1007/978-3-322-96558-5_4) (letzter Zugriff am 04.05.2024)
- Trommsdorff, Volker / Steinhoff, Fee (2013): Innovationsmarketing. München: Vahlen.
- Vorhaus, Robbie (2006): Storytelling and PR. A novel way of telling your tale. In: All About Public Relations. Online unter: <http://www.aboutpublicrelations.net/aa061001a.htm> (letzter Zugriff am 04.05.2024)
- Zerfaß, Ansgar (2005): Innovationsmanagement und Innovationskommunikation: Erfolgsfaktor für Unternehmen und Region. In: Claudia Mast / Ansgar Zerfaß (Hrsg.): Neue Ideen erfolgreich durchsetzen. Das Handbuch der Innovationskommunikation. Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Buch, S. 16-42.
- Zerfaß, Ansgar (2006): Der Missing Link zum Erfolg. Innovationskommunikation: Neue Ideen öffentlich und verständlich machen. In: RKW-Magazin, 1, S. 18-19.
- Zerfaß, Ansgar (2009): Kommunikation als konstitutives Element im Innovationsmanagement – Soziologische und kommunikationswissenschaftliche Grundlagen der Open Innovation. In: Katrin M. Möslin / Ansgar Zerfaß (Hrsg.): Kommunikation als Erfolgsfaktor im Innovationsmanagement. Strategien im Zeitalter der Open Innovation. Wiesbaden: Gabler, S. 23-55.
- Zerfaß, Ansgar / Ernst, Nadin (2008): Kommunikation als Erfolgsfaktor im Innovationsmanagement. Ergebnisse einer Studie in deutschen Zukunftstechnologie-Branchen. Leipzig: Universität Leipzig. Online unter: [http://81.169.143.104/archiv/fileadmin/literatur/Zerfass\\_Kommunikation\\_als\\_Erfolgsfaktor\\_im\\_Innovationsmanagement.pdf](http://81.169.143.104/archiv/fileadmin/literatur/Zerfass_Kommunikation_als_Erfolgsfaktor_im_Innovationsmanagement.pdf) (letzter Zugriff am 04.05.2024).
- Zerfaß, Ansgar / Sandhu, Swaran / Huck, Simone (2004): Innovationskommunikation. Strategisches Handlungsfeld für Corporate Communications. In: Günter Bentele (Hrsg.): Kommunikationsmanagement. Neuwied, Kriftel, Berlin: Luchterhand, S. 1-30.



**Ursula Georgy**, von 2000 bis 2024 Professorin für Informationsmarketing an der TH Köln, Institut für Informationswissenschaft und dort mit den Schwerpunkten Kundenmanagement, Qualitätsmanagement sowie Innovationsmanagement betraut. Sie ist Mitherausgeberin der Praxishandbücher *Bibliotheks- und Informationsmarketing* sowie *Informationsmarketing*. Darüber hinaus leitete sie das ZBIW – Zentrum für Bibliotheks- und Informationswissenschaftliche Weiterbildung der TH Köln von 2011-2023.

**Kontakt:**

[ursula.georgy@th-koeln.de](mailto:ursula.georgy@th-koeln.de)

<https://www.th-koeln.de/personen/ursula.georgy/>



# **Mit dem World Café zur Open Library – oder wie partizipative Methoden bei der Umsetzung eines Projektes helfen**

SABINE WOLF UND VEIT KÖPPEN

## **Einleitung**

Bibliotheksangebote niederschwellig und allgegenwärtig zur Verfügung zu stellen, erfordert ein hohes Maß an Ressourcen. Dabei können Angebote des Dritten Ortes (Oldenburg 1999, 2001) nicht einfach in den digitalen Raum transferiert werden, sondern müssen hier als komplementär additiv verstanden werden. Den Bibliotheksort einer breiten Gesellschaft anzubieten, bedeutet die Öffnung in einem 24/7-angelehnten Ansatz. Unabhängig von der Lösungsstrategie, die mittels personeller oder technischer Ressourcen die Öffnung ermöglicht, wird dies als Open Library verstanden. Das Angebot des Internet Archivs Open Library<sup>1</sup> versteht darunter die Verfügbarmachung im rein-digitalen Kontext. Im deutschsprachigen Raum werden für Open Library auch Begriffe Selbstbedienungsbibliothek (Drude 2017), Schlüsselbibliothek (Johannsen 2012) oder wie bei den Hamburger Öffentlichen Bücherhallen FlexiBib genutzt, um sich abzugrenzen. In diesem Artikel verstehen wir unter dem Begriff Open Library die Öffnung des Bibliotheksraumes und somit vornehmlich im analogen Sinn.

Diese Öffnung umzusetzen ist ein anspruchsvolles Projekt. Viele Beteiligte, viele Arbeitspakete und viele Abhängigkeiten zeichnen die Charakteristik eines solchen Vorhabens aus. Werden Beteiligte oder Aufgaben vergessen, kann sich das im Projektverlauf negativ auswirken und zu Verzögerungen oder gar zum Abbruch führen.

---

1 Siehe <https://openlibrary.org>.

Umso wichtiger ist es, frühzeitig mit der Planung anzufangen. Dies gelingt am besten gemeinsam im Team. So kann nicht nur sichergestellt werden, dass sich alle einbringen können, sondern auch, dass alle wichtigen Stakeholder identifiziert und Aufgabenpakete eruiert werden.

Hierfür bieten sich unterschiedliche partizipative Methoden an. Das World Café, als eine Workshop-Methode, soll nachfolgend skizziert, seine Vorteile und drei unterschiedliche Vorgehensweisen bei der Realisierung eines World Cafés vorgestellt werden. Wir wollen insbesondere auf die Durchführung in Präsenz oder im Digitalen bzw. als hybride Veranstaltungsform eingehen. Zusätzlich fassen wir die einzelnen Ergebnisse der drei World Cafés zusammen.

### **Herkunft und Ziel**

Im Januar 1995 wurde die Methode des World Cafés von Juanita Brown und David Isaacs an einem regnerischen Tag in Kalifornien entwickelt. Brown und Isaacs wollten ihr gemeinsames Treffen mit Führungskräften eigentlich im Innenhof ihres Hauses stattfinden lassen. Aber das Wetter ("It never rains in California... It's pouring!") machte ihnen einen Strich durch die Rechnung. Stattdessen mussten sie ihr Wohnzimmer entsprechend herrichten. Die Gäste versammelten sich um die bereitgestellten Tische, kamen ganz zwanglos miteinander ins Gespräch – der Rest ist Geschichte... Trotz des Erfolgs in den USA dauerte es bis 2004, bis die Methode erstmals in Deutschland Anwendung fand (Dittrich-Brauner 2013).

Auch heute kommen bei einem World Café die Teilnehmerinnen und Teilnehmer in einer entspannten Atmosphäre zusammen und tauschen sich zu einem Thema aus. Dazu werden an mehreren Tischen Kleingruppen gebildet, die in einer vorgegebenen Zeit jeweils eine Fragestellung passend zum Thema diskutieren und sich dann als „Reisende“ oder auch „Meinungs-Botschafter“ von Tisch zu Tisch begeben (World Café Community 2002).

An jedem Tisch gibt es eine Gastgeberin bzw. einen Gastgeber, der jede neue Gruppe über den bisherigen Stand der vorherigen Diskussionen informiert und

die Diskussion aufrecht hält. Hat sich eine Gruppe zu einem Thema ausgetauscht, werden die Ergebnisse durch die Gastgeberinnen und Gastgeber zusammengefasst und allen Beteiligten am Tisch vorgestellt. Zur Dokumentation werden Begriffe, Stichpunkte, Skizzen auf der Tischdecke gesammelt bzw. in späteren Runden erweitert bzw. ergänzt. Der Wechsel der Tische wird durch ein Signal (z. B. einen Gong) eingeleitet. Somit ist das Zeitmanagement inklusive einer minutiösen Durchführung essenziell für das Gelingen eines World Cafés.

Ziel einer solchen partizipativen Veranstaltung ist nicht, einen festen Maßnahmenplan, schnelle Ergebnisse oder Ähnliches zu entwickeln, sondern vielmehr über ein gemeinsames Thema ins Gespräch zu kommen. In der Literatur wird sogar die „[...] Veränderung der Kommunikationskultur“ als Ziel benannt (Dittrich-Brauner 2013, S. 121).

### **Der Ablauf eines World Cafés**

Wenn nicht alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer mit der Methode vertraut sind, sollte zu Beginn des World Cafés kurz in die Methode und den zeitlichen Ablauf eingeführt werden. Auch das Thema bzw. das Ziel sowie die Fragestellungen der jeweiligen Tische sollten kurz vorgestellt werden. Entweder wird darauf hingewiesen, dass sich die Gruppe eines Tisches jedes Mal als Ganze zum nächsten Tisch bewegen kann oder dass sich die Teilnehmerinnen und Teilnehmer einzeln von Tisch zu Tisch begeben. Beide Formen sind möglich und sollten so getroffen werden, dass eine entspannte Atmosphäre gestaltet wird.

Zudem ist es vorteilhaft, einen Hinweis auf die Café-Etikette zu geben:

- Fokus auf das, was wichtig ist
- Eigene Ansichten und Sichtweisen beitragen
- Sprechen und Hören mit Herz und Verstand
- Hinhören, um wirklich zu verstehen
- Ideen verlinken und verbinden

- Aufmerksamkeit auf die Entdeckung neuer Erkenntnisse und tiefergehender Fragen
- Spielen, kritzeln, malen – auf die Tischdecke schreiben ist erwünscht!
- Haben Sie Spaß dabei! (World Café Community 2002)

Ein zweistündiges World Café könnte z. B. so aussehen:

Zeit	Dauer	Inhalt
14:00	00:20	Plenum: Begrüßung, Vorstellung Ablauf, Methode
14:20	00:70	Kleingruppen: 4 Runden à 15 Minuten + 10 Minuten Wechselzeit
15:30	00:30	Plenum: Präsentation der Ergebnisse & Abschluss

Tabelle 1: Zeitliche Planung World Café 2 Stunden

Zum Schluss gilt es die Ergebnisse zu sichern (zu „ernten“) und zu präsentieren. Es gibt zwei Möglichkeiten: Die Präsentation als Vernissage oder eine Präsentation vor der gesamten Gruppe (im Plenum).

Die Vernissage hat den Vorteil, dass sich die Teilnehmerinnen und Teilnehmer die einzelnen Ergebnisse so lange anschauen können, wie sie wollen. Eine Kommentierung durch die Gastgeberin oder den Gastgeber des jeweiligen Tisches findet dabei nicht statt. Dies bedeutet auch, dass dafür ausreichend Zeit eingeplant werden muss, da sich dann erst wieder die gesamte Gruppe, die vorher noch an den Tischen verteilt saß, in Bewegung setzen muss. Viele Gäste werden die Abwechslung wahrscheinlich willkommen heißen und die Chance zur Bewegung und somit zur Aktivierung nutzen wollen.

Weitaus häufiger ist jedoch die Präsentation im Plenum. Dazu werden die beschriebenen Tischdecken an Stellwänden, Wänden oder auch Fenstern befestigt. Der Gastgeber oder die Gastgeberin stellen dann die Ergebnisse vor. An sie gestellte Fragen können beantwortet oder wieder ins Plenum zurückgespielt und dort noch einmal diskutiert werden.

Da die meisten Gäste mittlerweile ein Smartphone dabei haben, kann an dieser Stelle auch angeboten werden, dass es für die Ergebnissicherung erlaubt ist, Fotos von den Wänden zu machen.

## **Der Wert der Fragen**

Ein gutes World Café lebt von seinen thematisch abgestimmten Fragen. „Klar!“, werden die meisten jetzt denken, „Sonst macht es ja keinen Sinn!“ Gemeint ist an dieser Stelle vielmehr, dass es sich bei ihnen nicht um allgemeine Fragen oder um Fragen des Typs „One-Size-Fits all“ handelt.

Die Fragen unterscheiden sich daher von Institution zu Institution und haben für die Teilnehmerinnen und Teilnehmer eine hohe Relevanz. Oftmals ist in der angegebenen Literatur (World Café Community 2002; Gloger 2004; Dittrich-Brauner 2013) auch von „kraftvollen“ Fragen die Rede oder von Fragen, die weitere Fragen hervorbringen. Es ist möglich, dass an jedem Tisch verschiedene Fragen, die aufeinander aufbauen, diskutiert werden oder nur eine einzige (dann mit unterschiedlichen Blickpunkten bzw. einzunehmenden Rollen) an allen Tischen.

## **Vorteile und (Erfolgs-)Voraussetzungen**

Die Methode eignet sich besonders für große Gruppen, in der Literatur werden dazu mindestens 20 Personen empfohlen, eine Obergrenze gibt es nicht. Die einzuplanende Dauer ist abhängig von den Fragen und Teilnehmerinnen und Teilnehmern. Mindestens sollte man eine Stunde einplanen. In der Literatur ist eine Spanne von zwei Stunden bis zu mehreren Tagen angegeben, wobei sich das World Café als Einzelmethode oder in Kombination mit anderen Methoden, wie Open Space oder Storytelling, einsetzen lässt. (Dittrich-Brauner 2013 und Gloger 2004).

Weitere Vorteile liegen in der leichten Aktivierung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer. Durch die Einteilung in Kleingruppen und durch die jeweiligen unterschiedlichen Fragen an den Tischen ist sichergestellt, dass sich alle mit ihrem Wissen und ihren Sichtweisen zu den Aspekten einbringen können. Durch das

Wechseln der Tische können die erlangten Erkenntnisse zudem durch die Teilnehmerinnen und Teilnehmer weitergetragen werden. Bisherige gesammelte Gedanken wirken oft befruchtend, so dass auf ihnen leicht aufgebaut und sie um weitere Ideen erweitert werden können.

Auch das Zwischenmenschliche kommt nicht zu kurz, denn durch die gastfreundliche Atmosphäre findet en passant auch eine Vernetzung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer statt. Die Methode mag dadurch zwar locker daherkommen, dies soll aber nicht darüber hinwegtäuschen, dass mit der Durchführung trotzdem einiges beachtet werden muss.

Bredemeyer erwähnte dazu in einem Interview Voraussetzungen, die zu einem Gelingen beitragen, wenn die Methode in einer Institution Anwendung findet:

- eine Vertrauensbasis zwischen Führung und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern
- die Qualität der Fragen
- eine Offenheit der Führung gegenüber der Methode und die Zusammenkunft hat nicht die Aufgabe, Maßnahmenpläne oder Next-Step-Dokumentationen hervorzubringen (Dittrich-Brauner 2013, S. 124ff.)

Insbesondere die Offenheit ist es, die den Erfolg der Methode ausmacht. Soll ein bestimmtes Ergebnis herauskommen, dann ist die Methode ungeeignet. Es geht darum, miteinander in den Dialog zu treten.

Entscheidet sich eine Institution für den Einsatz, sollte sie sich darüber im Klaren sein, dass der Einsatz nach dem Motto „Alles kann, nichts muss“ erfolgt. Die Moderation sollte durch jemanden erfolgen, der oder die versiert im Umgang mit Großgruppen ist und es versteht, am Ende der Veranstaltung die Ergebnisse strukturiert und ansprechend vorzustellen. Da es mitunter auch zu gruppendynamischen Prozessen kommen kann, ist es von Vorteil, wenn die Moderation auch entsprechende Kompetenzen im Umgang damit aufweist.

## Raum und Ausstattung

Das World Café lebt von einem gut vorbereiteten Ambiente. Dazu gehört es, dass die Tische mit einer beschreibbaren Tischdecke oder mit zusammengeklebten Flipcharts vorbereitet sind, damit alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer schnell ihre Ideen zu Papier bringen können.

Dazu sollten *natürlich* schreibfähige (sic!) Textmarker in ausreichender Zahl (sic!) vorhanden sein. Dies wird besonders betont, da auch in großen Einrichtungen die Moderationskoffer oft ein stiefmütterliches Dasein mit unzureichender Ausstattung fristen. Insgesamt sollte eine der Teilnehmenden-Anzahl angemessene Raumgröße gewählt werden. Gleiches gilt auch für die Tische: Auch diese sollten in passender Größe zur erwarteten Anzahl der Teilnehmerinnen und Teilnehmer gewählt werden.

Um den Caféhaus-Charakter zu betonen, kann der Tisch mit Süßigkeiten o. ä. dekoriert werden; wer mag, unterstreicht zusätzlich mit Blumen. Auch Tischaufsteller, die Karten mit der Tisch-Frage enthalten, sind von Vorteil, da so leicht zu erkennen ist, welches Thema am jeweiligen Tisch diskutiert wird.

Für die abschließende Visualisierung der Ergebnisse eignen sich Stell- oder auch Moderationswände. Sind sie nicht vorhanden, kann auch auf Wände ausgewichen werden. Damit angeklebte Flipcharts keine bleibenden Eindrücke hinterlassen, empfiehlt es sich, Malerkrepp fürs Anbringen zu verwenden. Eine Ergebnissicherung kann entweder durch den Gastgeber bzw. die Gastgeberin des Cafés angeboten werden (Fotoprotokoll) oder es wird darauf verwiesen, dass alle Fotos der Ergebnisse machen können.

## Die Gastgeberin bzw. der Gastgeber des Cafés

Die Gastgeberin bzw. der Gastgeber lädt zum World Café ein. Hier ist die Aufgabe situiert, einen möglichst passenden Namen für das World Café zu finden, wie z. B. „Projekt-Café“, „Leitbild-Café“ oder „Open-Library-Café“. Damit sich die

Teilnehmerinnen und Teilnehmer wohlfühlen, ist eine Orientierung wichtig. Dazu gehören die Erläuterung der Methode und des Ablaufs sowie die Ergebnissicherung („Ernte“) und die Visualisierung. Darüber hinaus muss der Tischwechsel initiiert werden.

Da es während der Diskussionsphasen mitunter laut und lebhaft werden kann, empfiehlt es sich, einen lauten Gong oder wahlweise auch eine App wie z. B. „Mindfulness Bell“<sup>2</sup>, im Zusammenspiel mit einem Lautsprecher zu nutzen. Die Gastgeberin bzw. der Gastgeber achtet ferner darauf, dass sich die Teilnehmerinnen und Teilnehmer anzahlmäßig ausgewogen auf die Tische verteilen und niemand allein an einem Tisch bleibt.

### **Die Gastgeberinnen und Gastgeber an den Tischen**

Sie spielen eine besondere Rolle. Die Aufgabe der Tisch-Gastgeberin bzw. des Tisch-Gastgebers ist es, neue „Reisende“ willkommen zu heißen und eine kurze Einweisung in die bisherigen Ergebnisse und Erkenntnisse vorzunehmen. Sie ermutigen darüber hinaus die Teilnehmerinnen und Teilnehmer zum Dialog untereinander und auch dazu, Gesprochenes auf der Tischdecke festzuhalten. Grundsätzlich ist es in Ordnung, wenn sich nicht alle beteiligen, es darf nur nicht passieren, dass sich einige Gäste nicht beteiligen können, weil sich andere zu stark beteiligen. Es liegt darum in der Verantwortung der Tisch-Gastgeberinnen und Gastgeber, auf eine Ausgewogenheit der Beiträge zu achten. (Vgl. hierzu World Café Community 2002).

### **Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer**

Sie sind Gäste, nicht mehr und nicht weniger. Sie sind nicht verpflichtet, sich an den Gesprächen zu beteiligen oder bestimmte Ergebnisse hervorzubringen.

---

2 Im Appstore von Google erhältlich unter <https://play.google.com/store/apps/details?id=net.langhoangal.chuongchanhniem> und bei Apple erhältlich unter <https://apps.apple.com/de/app/mindfulness-bell/id380816407>.

Pro Tisch sollten idealerweise vier bis fünf Personen zu einer Frage diskutieren. Weniger sollten es laut der World Café Community nicht sein, da sonst nicht genug unterschiedliche Blickwinkel vorhanden sind. Kommen mehr zusammen, so die Community, limitiert dies die Interaktion unter den Teilnehmenden (World Café Community 2002). Bei dem auf der BiblioCon 2023 durchgeführten Café waren durchschnittlich acht Teilnehmerinnen und Teilnehmer an einem Tisch. Die Interaktionen hat dies jedoch nicht beeinträchtigt.

## **Erfahrungen von drei World Cafés**

Im Laufe des letzten Jahres sind bei drei unterschiedlichen World Cafés Erfahrungen gesammelt worden, die wir nachfolgend darstellen wollen:

- Auf der BiblioCon 2023 in Hannover wurde ein World Café vor Ort mit ca. 50 Personen durchgeführt.
- An der Fachhochschule Potsdam wurde im Rahmen einer Lehrveranstaltung ein World Café in hybrider Form durchgeführt. Die Studierenden waren vor Ort und nutzten im digitalen Raum die Tischdokumentation.
- Den Abschluss bildet ein rein virtuell durchgeführtes World Café auf der vBIB 2023.

## **BiblioCon 2023**

Auf der BiblioCon in Hannover wurde im Mai 2023 ein World Café mit dem Schwerpunkt Open Libraries unter dem Titel „Wie wird aus meiner Bibliothek eine Open Library? Ein World Café zur Umsetzung“ durchgeführt.

In der Vorbereitungsphase wurden die notwendigen Materialien zusammengestellt und mit den vier Gastgeberinnen und Gastgebern die Fragestellungen und der Ablauf besprochen. Aufgrund der Aktualität wurde von 35 bis 40 Teilnehmerinnen und Teilnehmern ausgegangen, dementsprechend wurden vier Tische vorbereitet. Dies steht zwar im Widerspruch zu den Ratschlägen der World

Café Community, trug aber erheblich dazu bei, dass die Teilnehmerinnen und Teilnehmer leichter miteinander ins Gespräch kamen. Dabei sind wir der Tatsache nachgekommen, dass die Teilnehmerinnen und Teilnehmer sich gegenseitig nicht kennen und somit für die Gespräche eine größere Gruppe zu einer besseren Kommunikation insbesondere in den kurzen Diskussionsphasen führt. Daher haben wir eine Verdoppelung der in der Community vorgeschlagenen Teilnehmerzahlen pro Tisch angesetzt.

Beim Start der Veranstaltung selbst waren dann mehr als 50 Teilnehmerinnen und Teilnehmer zugegen, so dass die vorbereiteten Materialien und Bestuhlung noch angepasst werden mussten. Auch konnten nicht alle aktiv partizipieren und somit haben einige nur in beobachtender Rolle teilgenommen.

Zu Beginn gab es eine kurze Einführung in den aktuellen Stand zu Open Libraries, bevor dann die Methode und der Ablauf erläutert wurden. Auch die Gastgeberinnen und der Gastgeber stellten sich kurz mit „ihren“ Tischen und den dort zu diskutierenden Fragen vor.

An vier Tischen wurde zu folgenden Fragen diskutiert:

- Tisch 1: Chance oder Kopie? – Ist die Open Library (OL) nur eine Kopie der personalbetriebenen Bibliothek oder die Chance, Bibliothek neu zu denken?
- Tisch 2: Bucket List für die Open Library (OL) – Was enthält sie? Was muss bei einer Planung alles bedacht werden?
- Tisch 3: Projektkommunikation – Wer muss in die Planung mit einbezogen werden und wann? Wie gelingt eine gute Kommunikation unter den Beteiligten? Mit welchen Mitteln?
- Tisch 4: Oje! – Was muss passieren, damit eine Open Library (OL) schiefgeht?

Intensiv und mit einer Prise Humor tauschten sich die Gäste 15 Minuten lang zur jeweiligen Fragestellung aus und wechselten dann den Tisch. Als Puffer wurden 10 Minuten eingeplant.





## Fachhochschule Potsdam 2023

In der Fachhochschule Potsdam wurde im Rahmen einer Lehrveranstaltung im Bachelorstudiengang Bibliothekswissenschaft ein World Café innerhalb einer dreistündigen Lehrinheit durchgeführt. Im Fokus stand hierbei die Durchführung in hybrider Form. Während die Veranstaltung in Präsenz stattfand, sollte die Tischtuchdokumentation im digitalen Raum erfolgen. So ist die im Abschluss notwendige Dokumentation bereits digital aufbereitet und somit im Aufwand der Nachbereitung reduziert.

Die 28 Studierenden kannten die Methode nicht. Wie auf der BiblioCon 2023 wurden vier Tische genutzt. Diese wurden jedoch im digitalen Raum mittels Miroboard<sup>3</sup> vorbereitet. Andere digitale Whiteboard-Umgebungen eignen sich ebenso. Die Wahl des digitalen Whiteboards stellt daher keine Einschränkung dar. In Abbildung 3 wird die Ausgangsdarstellung im virtuellen Raum dargestellt.

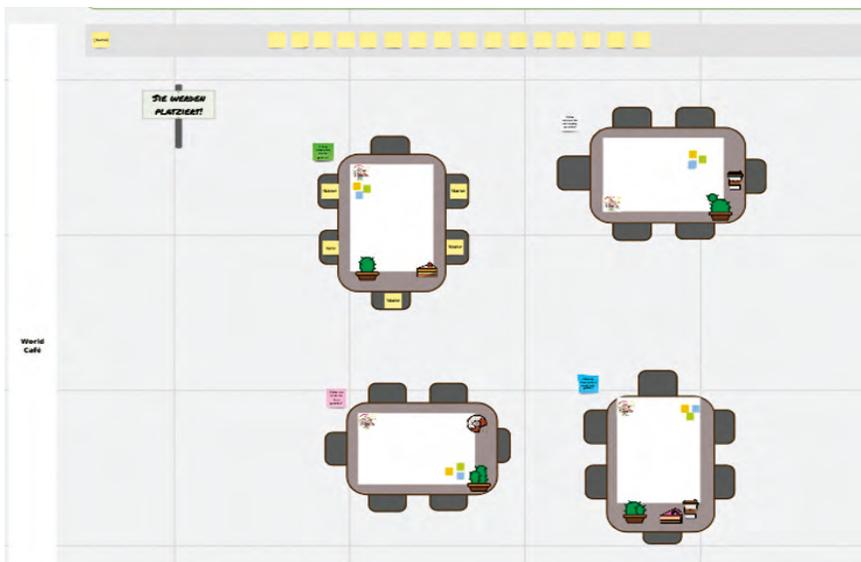


Abbildung 3: World Café Ausgangslage im Digitalen.

3 <https://miro.com/de/>.

Die Vorbereitung kann bei einer initialen Durchführung als vergleichbar mit der Vorbereitung in Präsenz angesehen werden. Durch die Nutzung von Templates kann eine spätere Wiederholung hier aber durchaus Zeitersparnisse bringen.

Durch die zeitliche Ausdehnung wurde etwas mehr Zeit für die Vorstellung der Methode und eine zusätzliche Pause eingeplant. Das World Café wurde in einem Raum mit stationären Rechnern durchgeführt, der ausreichend Platz für Gruppenarbeiten bot. Auch die Anzahl der Studierenden war vorab bekannt.

Um an den digitalen Tischen die Dokumentation durchzuführen, sind entsprechende Geräte notwendig. Smartphones haben sich dabei als zu klein herausgestellt, Tablets oder PCs konnten aufgrund der Nutzung mittels Webbrowser leicht genutzt werden und standen ausreichend für die Teilnehmerinnen und Teilnehmer zur Verfügung. Da die Nutzung des Whiteboards anonym erfolgte und die digitalen Haftnotizen keinen Rückschluss auf die jeweiligen Erstellenden zuließen, ist eine freiwillige Teilnahme wie im Szenario in Präsenz vergleichbar.

Der Vorteil bei der Nutzung des digitalen Whiteboards ergibt sich neben dem geringeren Dokumentationsaufwand auch darin, dass ein späterer Zugriff für alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer möglich ist. Da es möglich ist, den Zugang zum Whiteboard passwortgeschützt und eingeschränkt (nur anzeigen, hinzufügen oder bearbeiten) anzubieten, ist somit eine längerfristige Lösung gegeben.

### **vBIB 2023**

Auf der virtuellen Veranstaltung vBIB 2023 wurde ein drittes Szenario für die Durchführung des World Cafés durchgeführt. Hier waren nun alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer rein digital verbunden. Die Vorbereitung für das World Café erfolgte analog zum vorhergehenden hybriden Szenario, wobei dieses Mal auf die Whiteboard-Umgebung Conceptboard<sup>4</sup> gesetzt wurde. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer waren mittels Videokonferenzsystem verbunden. Als Diskussionsort für die einzelnen Tische wurden Breakout-Sessions genutzt.

---

4 <https://conceptboard.com/de/>.

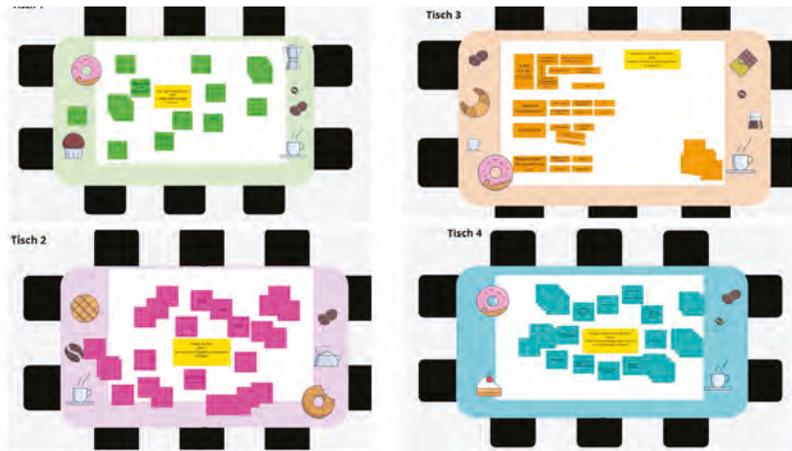


Abbildung 4: Ergebnis World Café Virtuelles Szenario.

Obwohl mit anfangs etwa 40 Teilnehmerinnen und Teilnehmern die Teilnehmerzahl für die vorbereiteten Tische recht hoch war, ergab sich in der Durchführungsphase die Herausforderung, dass eine gute Bewerksstellung idealerweise mit zwei Bildschirmen (oder zwei Geräten) pro Person zu arbeiten ist. Dies liegt darin begründet, dass sowohl die Diskussion als auch die Tischdokumentation im Digitalen erfolgen. Dies hat zudem die Herausforderung aufgeworfen, dass einzelne Aspekte nicht diskutiert wurden, sondern nur notiert und andere Diskussionspunkte in den Sessions nicht auf dem Whiteboard gelandet sind.

Da die Zeitslots in der vBIB 2023 auf maximal 40 Minuten beschränkt waren, stellte ein effizientes Zeitmanagement eine weitere Herausforderung für die Methode des World Cafés dar. Denn obwohl die zeitliche Planung minutiös vorlag, sind technische Komplikationen bei Durchführung genauso ad hoc zu bewältigen wie Übergänge (zum Beispiel zwischen den Break out-Sessions). Um eine Unterstützung im Moderationssinn geben zu können, ist der Einsatz von mindestens zwei Moderatoren sinnvoll, denn so können bessere Hilfestellungen bei gleichzeitig auftretenden Problemen gegeben werden.

In Abbildung 4 ist das Ergebnis der Tische abgebildet. Obwohl wesentlich weniger Zeit zur Verfügung stand, waren die Ergebnisse an den Tischen bemerkenswert tief und können mit den Ergebnissen der beiden anderen Szenarien mithalten. Dies kann einerseits an der Fachcommunity liegen, die an der Veranstaltung teilgenommen hat. Andererseits kann es auch daran liegen, dass im Digitalen bei den gesetzten zeitlichen Restriktionen eine höhere Ergebnisorientierung vorliegt.

Von den Teilnehmerinnen und Teilnehmern wurde zudem positiv für die digitale Durchführung herausgehoben, dass die spielerischen Elemente einen inspirierenden Eindruck erzeugten.

### Fazit zu den unterschiedlichen Ansätzen:

Um die drei Szenarien zu vergleichen, fokussieren wir uns auf ihre Unterschiede, die uns in den Durchführungen aufgefallen sind. Diese haben wir in Tabelle 1 zusammengefasst:

	<b>Präsenz</b>	<b>Hybrid</b>	<b>Virtuell</b>
<b>Vorbereitung</b>	hoch, Materialien notwendig	anfangs hoch, ggfs. Templates	anfangs hoch, ggfs. Templates
<b>Zeitmanagement</b>	wichtig, durch Moderation	wichtig, durch Moderation	im Digitalen unterstützt
<b>Tischwechsel</b>	Wechselphasen der Tische einplanen	Tische sind digital, kein physischer Wechsel notwendig	Wechsel mittels Breakout-Sessions geringer
<b>Kommunikationsphase</b>	entspannte Atmosphäre	entspannte Atmosphäre, Digitalzugang notwendig	Digitalzugang notwendig, zwei Bildschirme
<b>Dokumentationsaufwand</b>	Fotodokumentation	gering bzw. während Zusammenfassung	gering bzw. während Zusammenfassung
<b>Nachbereitung</b>	Verteilung ggfs. digitaler Dokumentation	vernachlässigbar, da Board bereitgestellt ist	vernachlässigbar, da Board bereitgestellt ist

Tabelle 2: Unterschiede Präsenz-, Hybrid- und virtuelles Szenario

Hinsichtlich der Vorbereitung bieten die hybride bzw. virtuelle Durchführung Vorteile, insbesondere, wenn man die Methode mehr als einmal anwenden möchte. Auch direkt vor der Durchführung ist die Methode in Präsenz von mehr Aufwand (z. B. Einrichtung des Raumes) geprägt. Jedoch sind die Interaktionen in Präsenz natürlicher und aufgrund der engen Kommunikation bzw. der Zwischen-Tisch-Gespräche für die Methode wesentlich zweckdienlicher. Wenn nur wenig Zeit für die Durchführung des World-Cafés besteht, ist die Nutzung von digitalen Tischdokumentationen vorteilhaft. Da der kreative Anteil insbesondere bei den Teilnehmerinnen und Teilnehmern wichtig ist, stellt die Durchführung in Präsenz in dieser Hinsicht einen Vorteil dar.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass im Hinblick auf Kreativität und zwischenmenschliche Interaktion die Durchführung in Präsenz zu empfehlen ist. Wenn jedoch innerhalb kurzer Zeit bei einer digitalen Affinität eine nachhaltige Dokumentation im Vordergrund steht, ist der hybride Ansatz gut geeignet. Für entfernte Teilnehmerinnen und Teilnehmer kann auch ein virtuelles World Café eingesetzt werden, obwohl die Interaktion aller Beteiligten gut gesteuert werden muss.

### **Ergebnisse der World Cafés**

Die einzelnen World Cafés waren nicht nur von unterschiedlichen Personen und Settings geprägt, sondern auch die entsprechende Expertise in den Gruppen war heterogen. Aber genau dies ermöglicht in der partizipativen Methode viele Blickwinkel auf eine Gesamtkonzeption.

Obwohl wir in den Szenarien mit gleichen Tischen gearbeitet haben, stellten sich in der Nachbetrachtung 12 unterschiedliche Domänen heraus, die in Projekten zur Etablierung von Open Libraries beachtet werden sollten. Je nach Situation können dabei einige Herausforderungen weniger relevant sein bzw. für das Projektrisiko nur geringe Ausmaße annehmen. In Abbildung 5 haben wir diese identifizierten Herausforderungen abgebildet.



Abbildung 5: Herausforderungen für Open Libraries.

Zur Domäne des Projektes gehören Fragen zur Steuerung, aber auch zur Leitung des Projektes. Außerdem müssen unterschiedliche Aspekte geplant und je nach Projektrahmen zeitlich berücksichtigt werden (Frantz und Griebel 2015): In der Kommunikation müssen Abstimmungsprozesse und Instrumente ebenso berücksichtigt werden wie eine bedarfsgerechte Kommunikation, um alle Stakeholder im Projekt zu halten. Rechtliche Aspekte sind hier ebenso zu betrachten wie die verwaltungsstrukturellen Erfordernisse (Juraschko 2020). Für das Gelingen eines Open-Library-Projektes ist die breite Akzeptanz wichtig. So müssen nicht nur Kollegium und Zuwendungsgeber, sondern auch die Nachbarschaft mitgedacht werden. Fragen der Technik adressieren schnell die Ressourcen der lokalen IT, hier können insbesondere Schnittstellen zu vorhandenen Systemen und Fragen der Geräteintegration behandelt werden (Lang und Bohne-Lang, 2019).

Die Änderung der Bibliotheksarbeit, die durch Open Libraries entsteht, muss in Gremien, aber auch Kooperationen mit anderen Einrichtungen im Sinne einer

guten Zusammenarbeit erfolgen. Oft fehlen bei Initiierung eines Projektes Wisenselemente, die während des Projektes nicht nur erarbeitet, sondern auch gut dokumentiert werden sollten. Dies inkludiert nicht nur Fragen zur Umsetzung, auch methodisches Wissen muss zusammengetragen und festgehalten werden.

Ein wichtiges Element im Open-Library-Kontext ist die Neugestaltung des (Bibliotheks-)Raumes. Bauliche Maßnahmen sind häufig ein schwieriger Punkt innerhalb der Projektumsetzung, um die Bibliothek für die Öffnung zu ertüchtigen, denn selbst kleinere Maßnahmen, wie die Verbesserung von Sichtachsen, benötigen zahlreiche Expertisen und Ressourcen (Werner und Hauke 2016).

Ein gutes Dokumentenmanagement ermöglicht effiziente Strukturen, um Dokumente wie Leistungsbeschreibungen und Nutzungskonzepte mit möglichst geringem Aufwand zu erstellen und während der Umsetzung anzupassen. Die Adressierung und Gewinnung neuer Nutzergruppen, aber auch Fragen der Nutzung der Bibliothek inklusive notwendiger Vor- und Nachbereitungen (z. B. Änderung der Reinigungszyklen) müssen eruiert werden.

Außerdem stellt sich die Frage, in welchem Umfang man das Projekt partizipativ gestalten kann. Hierbei spielen methodische Ansätze und Zielgruppen eine wichtige Rolle. Letztlich entscheidet sich der Erfolg eines Open-Library-Projektes an der finanziellen Ausstattung. Dabei sollte nicht nur das Budget beachtet werden, sondern auch zeitliche Abläufe müssen eingetaktet sein.

### **Fazit: Einsatz im Projektmanagement der Open Library**

Welche Möglichkeiten bringt die Methode nun in Bezug zur Open Library? Wie kann sie eingesetzt werden?

Die Methode nur um ihrer selbst anzuwenden, bringt wenig. Sie kann dann ihr Potenzial entfalten, wenn ein Austausch angeregt werden soll. Aber auch hier spielt, wie so oft, das Mindset, die Haltung, eine entscheidende Rolle. Gastgeberin bzw. Gastgeber und Gäste müssen sich auf den Austausch einlassen können.

Es muss ein vertrauensvolles Klima gegeben sein, damit Dinge angesprochen werden können, die allen auf der Seele brennen. Beim World Café auf der Biblio-Con 2023 gab es mit dem Fail-Tisch zur Open Library die Möglichkeit, sich über Gründe für das Scheitern auszutauschen, um daraus dann wiederum Maßnahmen abzuleiten, damit die Open Library erst gar nicht scheitert.

Die reichhaltige „Ernte“ dieses Tisches zeigt zweierlei:

- Die Methode kann bereits sehr gut im Vorfeld angewendet werden, wenn das Thema für die Teilnehmerinnen und Teilnehmer noch neu ist und es viele Fragen gibt.
- Eine Vertrauensbasis ist unabdingbar für eine offene Diskussion.

In einem nächsten Schritt gilt es, die gewonnenen Erkenntnisse zusammenzufassen und daraus passende Arbeitspakete zu bilden. Am Beispiel von Abbildung 2 würde dies bedeuten, dass das Notfallmanagement ein definiertes Arbeitspaket ist. Es beinhaltet Aufgaben wie die Kontaktaufnahme zur Polizei und Absprachen hinsichtlich der Leistungen des Sicherheitsdienstes.

Damit keine Punkte im Vorfeld bei der Planung vergessen werden, empfiehlt es sich, zusätzlich alle Stakeholder der Bibliothek (Gremien, Facility-Management, IT-Abteilung usw.) zu einem World Café einzuladen. Ergänzt werden können die Ergebnisse dann durch Befragungen von Verantwortlichen bereits umgesetzter Open Libraries.

Stehen die Arbeitspakete fest, müssen sie im Anschluss noch in eine logische Reihenfolge gebracht bzw. in einen Projektstrukturplan überführt werden. Die Methode kann daher gerade im Vorfeld eines Open-Library-Projektes sehr gut genutzt werden, um Fragen, die vor dem Start vorhanden sind, zu thematisieren und so für eine erste Orientierung zu sorgen. Aber auch für das Einstimmen auf ein zu bewältigendes Projekt als Initiierung bietet das World Café gute Anknüpfungspunkte, denn wenn gemeinsam darüber gesprochen wird, ist der erste Schritt bereits geschafft.

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Ergebnis des Tisches zu „Chance oder Kopie“.	47
Abbildung 2: Ergebnis des Tisches zu „Projektkommunikation“.	48
Abbildung 3: World Café Ausgangslage im Digitalen.	49
Abbildung 4: Ergebnis World Café Virtuelles Szenario.	51
Abbildung 5: Herausforderungen für Open Libraries.	54

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Zeitliche Planung World Café 2 Stunden	40
Tabelle 2: Unterschiede Präsenz-, Hybrid- und virtuelles Szenario	52

## Literatur- und Quellenverzeichnis

- Dittrich-Brauner, Karin (2013): Interaktive Großgruppen. Change-Prozesse in Organisationen gestalten. 2., überarb. Auflage. Berlin, Heidelberg: Springer.  
DOI: 10.1007/978-3-642-35317-8
- Drude, Vivien (2017): Das Open-Library-Konzept: eine Analyse und Handlungsempfehlungen für Öffentliche Bibliotheken. HAW Hamburg, 2017.
- Frantz, Eva; Griebel, Rolf (2015): Praxishandbuch Bibliotheksmanagement. Berlin: De Gruyter (De Gruyter Reference).
- Gloger, Svenja (2004): Arbeiten beim Kaffeetrinken. In: managerSeminare, Heft 75.
- Hasenmüller, Monika; Seeliger, Frank (2017): Der Kunde allein im Haus: mit der personallosen Öffnung zur 24/7-Bibliothek? Ein Überblick über Open-Library-Konzepte.
- Johannsen, Carl Gustav; Pors, Niels Ole (2010): The 2007 Structural Reform and the Public Libraries in Denmark. In: BIBLIOTHEK Forschung und Praxis 34 (3).  
DOI: 10.1515/bfup.2010.051.
- Johannsen, Carl G., (2012): Staffless libraries: recent Danish public library experiences. In: New Library World. 113(7/8), S. 333-342.
- Juraschko, Bernd (2020): Praxishandbuch Recht für Bibliotheken und Informationseinrichtungen. 2. völlig überarbeitete Auflage. Berlin, Boston: De Gruyter Saur.

Lang, Elke; Bohne-Lang, Andreas (2019): Praxishandbuch IT-Grundlagen für Bibliothekare. Unter Mitarbeit von Elke Lang. Berlin, Boston: De Gruyter Saur.

Oldenburg, Ray (Hg.) (2001): Celebrating the third place. Inspiring stories about the "great good places" at the heart of our communities. New York: Marlowe and Company.

Oldenburg, Ray (1999): The great good place. Cafes, coffee shops, bookstores, bars, hair salons, and other hangouts at the heart of a community. New York: Marlowe and Company.

Werner, Klaus Ulrich; Hauke, Petra (2016): Praxishandbuch Bibliotheksbau: Planung - Gestaltung - Betrieb: De Gruyter Saur.

World Café Community (2002): Café to go! Eine kurze Einführung, um Gespräche in Gang zu bringen.

Online unter <https://www.theworldcafe.com/wp-content/uploads/2015/07/Germancafe-togo.pdf>.



**Sabine Wolf** (Dipl.-Bibl. FH) war bis September 2017 als Projektkoordinatorin an der FH Potsdam u. a. im Bereich der beruflichen Fernweiterbildung und für das BMWi-Forschungsprojekt „mylibrARY – Augmented Reality in Bibliotheken“ zuständig. Als Sachgebietsleitung für die Aus- und Weiterbildung bei der Stadtbibliothek Berlin-Mitte hat sie bis Juli 2021 die Ausbildung um agile Methoden erweitert. Seit September 2022 ist sie Projektmanagerin des Projektes „Open Libraries im VÖBB.“

Sie gibt anwendungsorientierte Seminare zu agilen Methoden und ausbildungsrelevanten Themen.

Im Frühjahr 2022 erschien der 2. Band der „Smart Libraries“ bei b.i.t. online, deren Mit-Herausgeberin sie ist.

**Kontakt:**

sabine.wolf-xyz@web.de

---



**Veit Köppen** studierte Volkswirtschaftslehre. Er promovierte im Themengebiet Business Intelligence an der FU Berlin und war bis 2015 wissenschaftlicher Koordinator und geschäftsführender Leiter an der OVGU Magdeburg. Von 2016 bis 2020 war er Abteilungsleiter für IT-Anwendungen an der Universitätsbibliothek Magdeburg und studierte Bibliotheks- und Informationswissenschaft. Von 2020 bis 2023 war er Direktor für digitale Entwicklung und Verbundangelegenheiten an der Zentral- und Landesbibliothek Berlin. Seit 2023 ist Veit Köppen Professor für Bibliothekswissenschaft mit den Schwerpunkten Technologien, Systeme und Dienste an der FH Potsdam.

Er kann eine Vielzahl von Publikationen und Vorträge auf nationaler und internationaler Ebene vorweisen.

ORCID-Identifizier: 0000-0002-6068-3275

**Kontakt:**

veit.koepfen@fh-potsdam.de



# **Strategisches Management in Bibliotheken: Ein Mehrebenenmodell für einen ganzheitlichen Erfolg**

MEIK SCHILD-STEINIGER

Dieser Beitrag widmet sich einer eingehenden Beschreibung der Bedeutung des strategischen Managements für Bibliotheken. Dazu wird ein Mehrebenenmodell präsentiert, das eine umfassende und ganzheitliche Herangehensweise ermöglichen soll. Das Modell veranschaulicht die wechselseitigen Beziehungen zwischen den strategischen Ebenen (Makro-, Meso- und Mikroebene) und zielt darauf ab, eine Organisationsstruktur aufzuzeigen, die strategisches Handeln und einen holistischen Ansatz in Einklang bringt. Es wird betont, wie wichtig es ist, relevante Aspekte zu berücksichtigen und eine ganzheitliche Sichtweise zu entwickeln, um den langfristigen Erfolg von Projekten wie die Einführung der Open Library sicherzustellen.

## **1 Einleitung: Die Herausforderungen für Bibliotheken im Fokus**

Bibliotheken stehen, wie viele andere Organisationen, vor erheblichen Herausforderungen. In zahlreichen Publikationen wird der Sachverhalt oft und gern beschrieben (Limwicht et al., 2015; Fingerle & Mummenthaler, 2016). Wenn Bibliotheken sich neu positionieren und strategisch handeln, bedeutet dies, dass sie bewusst Maßnahmen ergreifen, um ihre Ausrichtung, Ziele und Dienstleistungen anzupassen oder neu auszurichten. Dies geschieht zumeist als Reaktion auf Veränderungen in der Umwelt, die gesellschaftliche und formale Rahmenbedingungen betreffen. Jede Positionierung erfordert jedoch eine Analyse, um Handlungsfelder zu identifizieren, Führungsaufgaben auszurichten und Rahmenbedingungen zu klären. Hierfür sind langfristige Strategien erforderlich. Wenn es

also darum geht, bestehende Zustände zu verbessern oder die Relevanz des Gewohnten zu hinterfragen, bedarf es eines strategischen Managements.

Welche Dimensionen und Aspekte sind zu berücksichtigen, um die Prozesse der Organisation zu beeinflussen? Wie kann prozessorientiertes Denken gefördert werden und wie lässt sich die Wirksamkeit der Maßnahmen messen? Es existieren zahlreiche Publikationen zum strategischen Management, zu Innovations- und Qualitätsmanagement in Bibliotheken (Georgy & Schade, 2012). Insofern möchte dieser Artikel einen anderen Ansatz verfolgen. Das Ziel besteht darin, die Dimensionen und Wechselwirkungen der strategischen Planung anschaulicher zu machen. Zu dem Zweck orientiert sich der vorliegende Beitrag an einem sogenannten Mehrebenenmodell, wie es im Bildungsmanagement verwendet wird und eine holistische Betrachtung ermöglicht. Das Modell beschreibt Systeme oder Phänomene auf der Makro-, Meso- und Mikroebene (Seufert, 2013; Fleige & Robak, 2018; Käßplinger, 2018; Schrader, 2018). Bibliotheken als Organisationen sind komplexe Systeme, die verschiedene Aspekte und Perspektiven repräsentieren. Jede Ebene im Mehrebenenmodell umfasst viele Komponenten, die miteinander verbunden sind und sich gegenseitig beeinflussen. Indem wir die Ebenen nicht isoliert voneinander betrachten, sondern als untrennbare Bestandteile des Gesamtsystems verstehen, eröffnen sich Möglichkeiten für das strategische Management in Bibliotheken.

## **2 Mehrebenenmodell: Holistischer Ansatz für strategisches Management**

### **2.1 Mehrebenenmodell: Komplexität in Systemen erfassen**

Mehrebenenmodelle beruhen in der Regel auf der Systemtheorie von Niklas Luhmann (1997) und werden in unterschiedlichen Disziplinen wie Soziologie oder Organisationsforschung verwendet (Schrader, 2011: 94). Auch im Bildungsmanagement finden die Mehrebenenmodelle zunehmend Anwendung (Seufert, 2013; Schrader, 2018; Käßplinger, 2018). Sie dienen dazu, die Trias der Führungs-

Geschäfts- und Supportprozesse in der Organisation zu beschreiben und sind darauf abgestimmt, den strategischen Erfolg zu gewährleisten. Auch im Qualitätsmanagement wird die Einteilung verwendet und in Prozesslandkarten abgebildet (Vonhof & Haas-Betz Wieser, 2018: 32). In einem Mehrebenenmodell spricht man von der Makro-, Meso- und Mikroebene. Damit verfolgt man jedoch den gleichen Ansatz, nämlich die Analyse normativer, strategischer und operativer Faktoren:

- Auf der Makroebene werden gesellschaftliche, strukturelle und institutionelle Faktoren analysiert. Die interne Analyse umfasst das Leitbild der Organisation, ihr normatives Verständnis, Erfahrungen und ihre Geschichte. Die externe Analyse meint die Außenwelt der Organisation, meint soziale Normen, gesellschaftliche Vorschriften, wirtschaftliche Aspekte und die Umwelt (Seufert, 2013). Nachhaltigkeit und Ressourcenschutz werden berücksichtigt. Verfahren wie die SWOT-Analyse ermöglichen die Identifizierung von Chancen, Gefahren, Stärken und Schwächen (Rustler, 2020). Das Leitbild verankert die Wertvorstellungen als Leitlinien zur Erlangung von Legitimität, Orientierung und zur Verbesserung der externen Kommunikation.
- Die Mesoebene umfasst das mittlere Management und die organisatorischen Einheiten. Dabei werden Kernprozesse und Prozessvarianten analysiert, um Effektivitätsabweichungen zu identifizieren und um Verbesserungsmaßnahmen einzuleiten. Die Mesoebene konzentriert sich auf die Optimierung der Zusammenarbeit und des Zusammenspiels in der Organisation, indem Strukturen, Koordination, Kommunikation und Entscheidungsfindung auf der mittleren Managementebene gestaltet werden.
- Die Mikroebene umfasst die operative Ebene, auf der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Teams und Arbeitsabläufe betrachtet werden. Aufgaben, Ressourcen und Leistungsziele werden analysiert und gestaltet, um die Organisationsziele effizient umzusetzen. Maßnahmen zur Steigerung von Effektivität, Produktivität und Qualität erfolgen auf individueller Ebene und auf der Teamebene.

Eine klare Trennung der Faktoren auf Makro-, Meso- und Mikroebene gestaltet sich schwierig, da die Übergänge zwischen den Handlungsebenen fließend sind und sie sich gegenseitig beeinflussen. Die Trennung ist aber sinnvoll, wenn es darum geht, die Lernkultur zu beeinflussen, ein Innovationsmanagement einzuführen oder Dienstleistungen weiterzuentwickeln (Fleige & Robak, 2018: 94). Im Folgenden werden Modelle präsentiert, die den Gedanken der Handlungsebenen und einen systemtheoretischen Ansatz veranschaulichen.

Als erstes Modell ist das St. Galler Management-Modell (SGMM) zu nennen (Abb. 1). Seinen Ursprung hat es im Qualitätsmanagement, es wurde auf das Bildungsmanagement übertragen. Das SGMM zeichnet sich durch die normative, strategische und operative Ebene aus (Seufert & Meier 2016: 5). Anstelle der Führungs-, Geschäfts- und Unterstützungsprozesse aus dem Qualitätsmanagement stehen die Makro-, Meso- und Mikroebene im Mittelpunkt der Analyse. Damit wird ein holistischer Ansatz verfolgt, um die Komplexität des strategischen Managements zu erfassen und eine effektive strategische Ausrichtung zu erreichen.

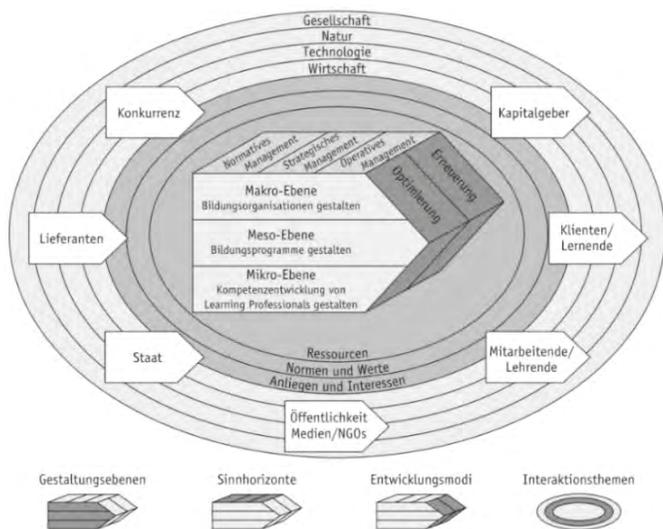


Abb. 1: Bildungsmanagement nach dem St. Galler Management-Modell (Quelle: Seufert, 2016: 5)

Die Handlungsebenen werden wesentlich von Sinnhorizonten geprägt, die sich aus verschiedenen Arten von Entscheidungen ableiten lassen: normative, strategische und operative Entscheidungen. Jede Ebene beeinflusst die Ausrichtung und das Handeln der Organisation maßgeblich. Zudem ist es von Bedeutung festzustellen, ob die Organisation einen Entwicklungsmodus anstrebt. Dieser Modus zielt darauf ab, die Qualität kontinuierlich zu optimieren. Das Ziel ist dabei, bestehende Ansätze und Praktiken zu verbessern, um eine höhere Effizienz und Effektivität zu erzielen.

Die strategische Ebene umfasst die Ausrichtung der Organisation auf langfristige Ziele und die Planung von Aktivitäten zur Zielerreichung. Auf der anderen Seite bezieht sich die operative Ebene auf die konkrete Umsetzung der strategischen und normativen Entscheidungen. Hier werden notwendige Maßnahmen ergriffen, um definierte Ziele zu erreichen. Das schließt die Implementierung neuer Prozesse, die Schulung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern oder die Einführung neuer Technologien ein.

Externe Einflüsse und Wechselwirkungen spielen eine wichtige Rolle und werden durch die äußeren Kreise verdeutlicht. Diese Kreise umfassen die Bereiche Gesellschaft, Technik, Wirtschaft und Natur. Der gesellschaftliche Aspekt betrifft soziale und kulturelle Kontexte, in denen die Organisation eingebettet ist, sowie die Bedürfnisse und Erwartungen der Stakeholder. Technologie bezieht sich auf den Einsatz von technischen Lösungen innerhalb der Organisation. Die wirtschaftlichen Aspekte beziehen sich auf finanzielle Ressourcen, Investitionen und Wertschöpfung. Die Natur spielt eine Rolle im verantwortungsvollen Umgang mit begrenzten Ressourcen und der Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsaspekten.

Insgesamt werden die Handlungsebenen von verschiedenen Sinnhorizonten geprägt, die sowohl interne als auch externe Faktoren berücksichtigen. Die normativen, strategischen und operativen Entscheidungen bestimmen die Ausrichtung und das Handeln der Organisation, während die äußeren Kreise die Interaktionsthemen und externen Einflüsse repräsentieren, die das Handeln und die Entwicklung der Organisation beeinflussen.

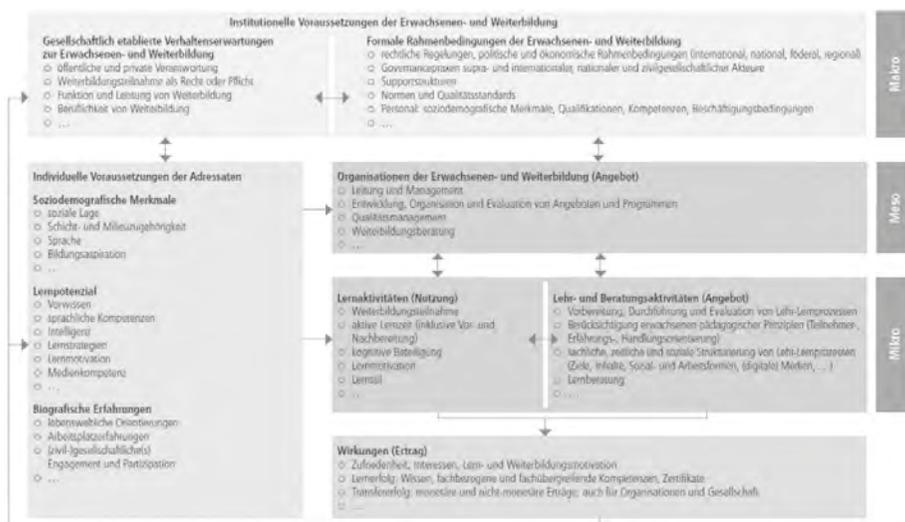


Abb. 2: Mehrebenenmodell der Weiterbildung nach Schrader (Quelle: Schrader, 2018: 14)

In Deutschland hat Josef Schrader ab 2008 kontinuierlich ein Modell der Weiterbildung entwickelt, das den Fokus auf die beteiligten Akteure legt (Abb. 2). Das Modell baut auf den wegweisenden Überlegungen von Fend (1980) und Helmke (2009) auf und integriert die Systemtheorie von Luhmann in einem harmonischen Zusammenspiel (Schrader, 2011: 94).

Die Gestaltungsebenen, nämlich Makro-, Meso- und Mikroebene, werden durch einen normativen, strategischen und operativen Ansatz geprägt. Auf der Makroebene beeinflussen zahlreiche Faktoren das normative Bild. Die formalen Rahmenbedingungen resultieren aus kommunalen Aspekten und Qualitätsstandards. Zudem üben individuelle Voraussetzungen und der Habitus stärkere Einflüsse auf die Makroebene aus als auf die Mesoebene (Schrader, 2018: 75). Die Makroebene erkennt Widerstände und offenbart soziale Realitäten. Die Mesoebene hingegen setzt die Beschlüsse der Makroebene um. Die Mikroebene widmet sich der operativen Umsetzung. Bezogen auf Bibliotheken könnte das Schrader-Modell besonders geeignet sein, wenn sie Dienstleistungen entwickeln

möchten. Das Modell bietet die Möglichkeit, Dimensionen des strategischen Managements zu analysieren. Im Folgenden wird näher auf die drei Ebenen eingegangen.

## **2.2 Makroebene: Gesellschaftliche und strukturelle Einflussfaktoren**

Auf einer übergeordneten Ebene betrachtet das Modell den umfassenden Kontext, in dem sich die Organisation befindet. Es berücksichtigt politische, wirtschaftliche, soziale, technologische und rechtliche Faktoren (Schrader, 2011). Strategische Entscheidungen werden getroffen, um das langfristige Überleben und den Erfolg der Organisation sicherzustellen. Dazu zählen Faktoren zur Marktpositionierung, zur Einhaltung gesetzlicher Vorschriften und zur Reaktion auf makroökonomische Trends. Die formalen Rahmenbedingungen werden durch kommunale Aspekte und Qualitätsstandards festgelegt. Individuelle Voraussetzungen und normatives Verständnis beeinflussen diese Ebene (Schrader, 2018: 75).

Eine Bibliothek ist eine dynamische Organisation, die sich kontinuierlich weiterentwickeln muss, um den Bedürfnissen ihrer Nutzerinnen und Nutzer gerecht zu werden. Dabei geht es darum, ein Leitbild zu entwickeln und folgenden Fragen nachzugehen: Wer sind wir? Was ist unser Ziel? Was bieten wir? Für die Umweltanalyse, also die externe Betrachtung, bietet sich eine Stakeholderanalyse an, um die Erwartungen zu erfassen und Chancen und Gefahren zu berücksichtigen:

- Politische Faktoren: Gibt es politische Unterstützung für die Realisierung einer Open Library?
- Wirtschaftliche Faktoren: Wie sieht die wirtschaftliche Situation aus, um die Open Library zu realisieren?
- Soziale und demografische Faktoren: Hierbei sollen das Nutzerverhalten und die Bedürfnisse der Bibliotheksnutzerinnen- und -nutzer analysiert werden, um sicherzustellen, dass ein zeitunabhängiger Zugang eine sinnvolle Dienstleistung sein kann.

- Technologische Faktoren: Die Verfügbarkeit von Technologien wie Zugangskontrollsystemen oder Sicherheitsmaßnahmen ist ein wichtiger Faktor für den Erfolg der Open Library.
- Umweltfaktoren: Der zunehmende Trend zur Digitalisierung von Informationen und Dienstleistungen kann die Akzeptanz in der Gesellschaft fördern. Bibliotheken sollten die Auswirkungen auf die Umwelt und die Nachhaltigkeit berücksichtigen.
- Rechtliche Faktoren: Bei der Implementierung eines zeitunabhängigen Zugangs müssen rechtliche Aspekte wie Datenschutz, Haftung und Sicherheit berücksichtigt werden.

Schwierig wird es vor allem, wenn man das normative Verständnis erfassen und verändern möchte, um ein Leitbild zu entwickeln. Eine Organisationskultur entwickelt sich aus den Beziehungen zur Umwelt, den Hierarchien und den internen Prozessen (Staub, 1999: 164). Kultur ist das Ergebnis einer kollektiven Praxis, die sich in Objekten und Orten manifestiert und für alle Akteure sinnstiftend und bedeutungsvoll ist. Kultur besitzt zwei Dimensionen, die oft getrennt voneinander analysiert werden. Hierbei handelt es sich um die diskursive Dimension, die sich auf Diskursfelder bezieht und nicht mit starren Normen, Werten und Deutungsmustern verwechselt werden sollte:

„[dies] hat den Vorteil, dass bei der Beschreibung von Kulturen nicht nach gemeinsamen Grundüberzeugungen gesucht werden muss; sie setzt vielmehr bei der Pluralität und den Differenzen an, aus denen sich temporäre Gemeinsamkeiten immer wieder neu erstellen.“ (Schubert, 2018: 116)

Die zweite Dimension umfasst Selbstverständlichkeiten, individuelle und gemeinsame Strukturierungen, Gewohnheiten und ein System von verinnerlichten Handlungsmustern. Der Ansatz basiert auf dem Habitus-Konzept nach Bourdieu (1983). Der Habitus eines Individuums entsteht aus Erfahrungen und Handlungen im sozialen Raum. Daher ist es wichtig, dass alle Akteure im Veränderungsprozess

der Bibliothek eingebunden werden, da sie ihren Habitus einbringen (Limwicht et al., 2015: 486). Kultur ist niemals einheitlich oder statisch und verändert sich kontinuierlich. Akteure benötigen Zeit für Veränderungen. In dem Prozess kann die Organisation, ein Individuum oder die Gruppe den Veränderungsprozess sogar verlangsamen (March & Simon, 1958; Dietrich, 2007). Allerdings kann eine solche Verlangsamung positive Effekte haben und der Organisation einen zeitlichen Spielraum bieten:

„Indem sie Handlungsmöglichkeiten eröffnen und versagen, stellen Institutionen sicher, dass Anforderungen, die sich immer wieder stellen, in gleichartiger und vorhersehbarer Weise gelöst werden. Damit entlasten sie sowohl Personen als auch Gesellschaften von ständig zu wiederholenden Aushandlungsprozessen.“ (Schrader, 2011: 108)

Kirchhöfer schreibt wiederum:

„Organisationskultur bezeichnet die Gesamtheit der Ausführungsprogramme von Sozialität (Ziele, Werte, Normen, Symbole) und deren materielle Objektivationen, die einer Organisation ein bestimmtes Gepräge und eine unverwechselbare Eigenart verleihen.“ (Kirchhöfer, 2004: 107)

Schein beschrieb in seinem Dreiebenenmodell die Organisationskultur bekanntlich mit einer Eisberg-Metapher (Abbildung 3). Die erste Ebene, die sichtbar ist, umfasst Artefakte und Verhaltensweisen. Unter Artefakten versteht man physische Gegebenheiten wie Lernmedien, Verantwortlichkeiten oder Aufgaben innerhalb der Organisation (Schein, 1997: 24).

Die sichtbare Ebene nimmt in der zweiten Ebene ab; zu ihr gehören Normen und Werte, die bestenfalls in Bibliotheken durch Strategiepapiere ablesbar sind. Die dritte Ebene beschreibt Grundannahmen. Sie ist die schwerste Ebene, da sie nur indirekt beeinflusst werden kann und durch die Ansichten aller Akteure gewachsen ist. Wenn ein Change-Prozess ansteht, ist die Debatte über den akzeptablen Veränderungsprozess ein Thema (Düren, 2015: 95), da das Wirklichkeitsverständ-

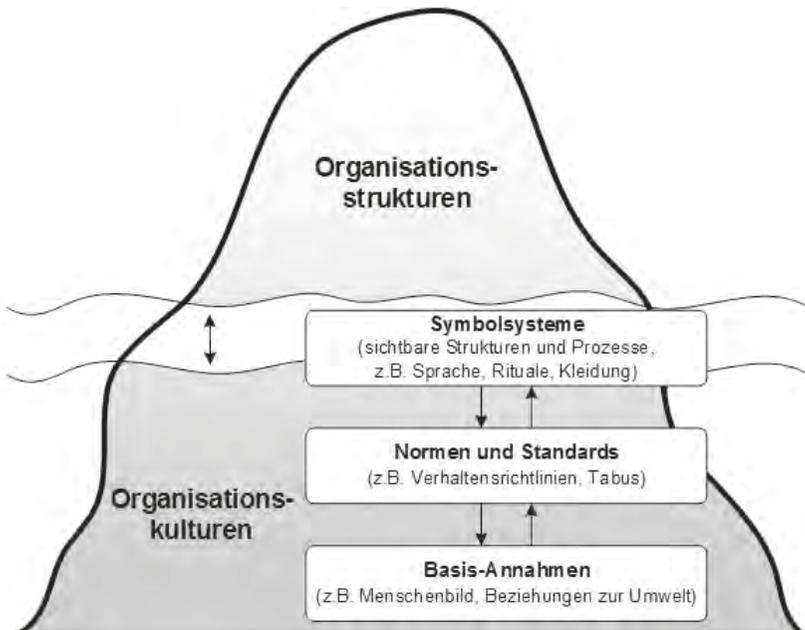


Abb. 3: Drei-Ebenen-Modell nach Schein (Quelle: Seufert, 2013: 151)

nis ungleich ausgeprägt ist. Daher werden Innovationen und Veränderungen entweder begrüßt, gehemmt oder abgelehnt (Dietrich et al., 2001).

Um die internen und externen Faktoren auf der Makroebene angemessen zu berücksichtigen, bieten sich zwei bewährte Methoden an: die SWOT-Analyse und die Balanced Scorecard. Beide Ansätze haben den Vorteil, das strategische Management und die Entscheidungsfindung zu unterstützen, indem sie eine umfassende Untersuchung der verschiedenen Einflussfaktoren ermöglichen.

Die SWOT-Analyse, abgeleitet von den Begriffen Strengths (Stärken), Weaknesses (Schwächen), Opportunities (Chancen) und Threats (Risiken), dient dazu, sowohl die interne als auch die externe Umgebung zu untersuchen. Innerhalb der Analyse werden die internen Stärken und Schwächen der Organisation so-

wie die externen Chancen und Risiken identifiziert (Rustler, 2020). Unter Stärken und Schwächen fallen Aspekte wie das Wissen der Organisation oder vorhandene Ressourcen. Chancen und Risiken hingegen beziehen sich auf den Markt, das Wettbewerbsumfeld, technologische Entwicklungen sowie rechtliche und politische Faktoren. Durch die Identifikation und detaillierte Analyse der Faktoren ermöglicht die SWOT-Analyse eine fundierte strategische Planung und trägt zur Ableitung geeigneter Handlungsempfehlungen bei.

Die Balanced Scorecard (BSC) ist ein Instrument, das Organisationen dabei unterstützt, Leistungen und strategische Ausrichtung zu messen und zu steuern. Sie bietet einen ganzheitlichen Ansatz, indem sie verschiedene Perspektiven berücksichtigt, darunter finanzielle, kundenorientierte, interne Prozess- sowie Lern- und Entwicklungsperspektiven (Seufert, 2013). Die BSC nutzt eine Vielzahl von Leistungskennzahlen, um die Zielerreichung in den verschiedenen Bereichen zu bewerten und sicherzustellen, dass die strategischen Ziele eines Unternehmens in allen relevanten Aspekten angemessen berücksichtigt werden. Durch die Messung und Überwachung der Kennzahlen trägt die BSC zur Verbesserung der Unternehmensleistung bei und unterstützt die Umsetzung der Strategie.

Sowohl die SWOT-Analyse als auch die Balanced Scorecard bieten Organisationen die Möglichkeit, eine umfassende Sicht auf ihre interne und externe Umgebung zu erhalten. Die SWOT-Analyse konzentriert sich auf die Identifizierung und Bewertung von Faktoren, während die Balanced Scorecard die Umsetzung der strategischen Ziele und die Messung der Leistung unterstützt. Durch die Verwendung dieser Methoden können Organisationen ihre Stärken ausbauen, Schwächen beheben, Chancen nutzen und Risiken minimieren, um ihre Wettbewerbsposition zu verbessern und langfristigen Erfolg zu erzielen. In der Regel sollte alle vier Jahre eine neue SWOT-Analyse erstellt werden, eine jährliche Überprüfung ist zu empfehlen.

Die Ergebnisse bestimmen die strategische Ausrichtung, um Innovation oder Optimierung anzustreben. Dies kann eine Reform-, Vermarktungs-, Professiona-

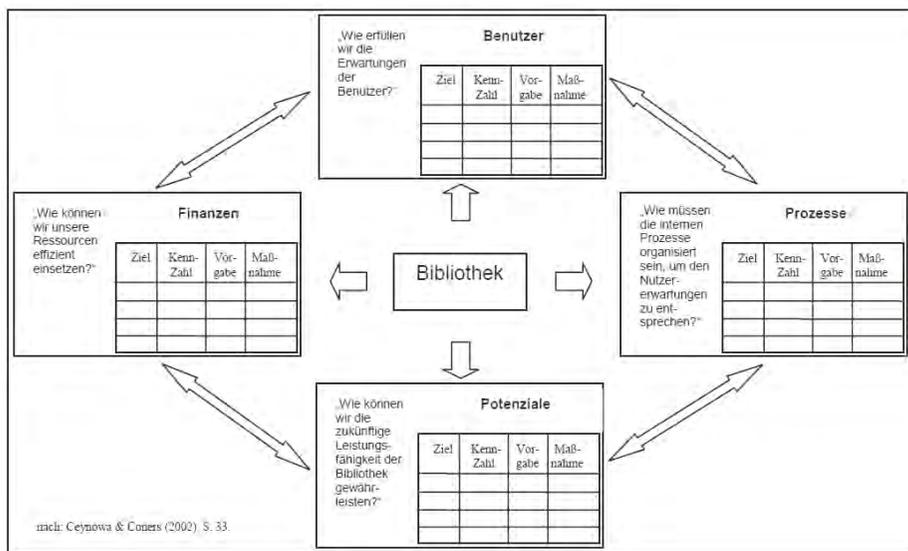


Abb. 4: Beispiel für eine Balanced Scorecard im Kontext von Bibliotheken (Quelle: Kandolf, 2003)

lisierungs- oder Flexibilisierungsstrategie beinhalten. Eine Reformstrategie wird angestrebt, wenn grundlegende Veränderungen in der Organisation, den Prozessen oder den Dienstleistungen vorgenommen werden müssen. Dies kann die Umstrukturierung interner Abläufe, die Einführung neuer Technologien oder die Neuausrichtung der Qualitätsziele umfassen. Wenn das Ziel darin besteht, die Sichtbarkeit und den Erfolg der Serviceangebote zu steigern, wird eine Vermarktungsstrategie angestrebt. Diese beinhaltet die Entwicklung und Umsetzung von Marketingplänen, um potenzielle Nutzerinnen und Nutzer anzusprechen oder die Markenbekanntheit zu erhöhen. Eine Professionalisierungsstrategie wird in Betracht gezogen, wenn die Verbesserung der Fähigkeiten und Kompetenzen im Team im Vordergrund steht. Dies kann durch Schulungen, Weiterbildungen oder die Einführung neuer Qualitätsstandards erreicht werden, um die Effizienz, die Qualität der Dienstleistungen und die Zufriedenheit der Nutzerinnen und Nutzer zu steigern.



Abb. 5: Gründe für den strategischen Einsatz, am Beispiel der Einführung einer E-Learning-Maßnahme (Quelle: Seufert & Euler, 2005: 42)

Im Kontext der Open Library lässt sich dies folgendermaßen anwenden:

- Reformstrategie: Es ist erforderlich zu prüfen, ob gesellschaftliche Veränderungen eingetreten sind und sich der Bedarf grundlegend gewandelt hat. Wünschen die Nutzerinnen und Nutzer einen uneingeschränkten Zugang zu Informationen, indem sie die Bibliotheken zu jeder Zeit betreten können? Müssen die Bibliotheken traditionelle Strukturen und Regeln überdenken, um diesen Zugang zu ermöglichen?
- Vermarktungsstrategie: Die Bibliotheken könnten ihre Dienstleistungen als flexibel, nutzerinnenfreundlich und auf die Bedürfnisse der Nutzerinnen und Nutzer zugeschnitten vermarkten. Das Ziel besteht darin, sie dazu zu ermutigen, die Bibliotheken als einen Ort zu betrachten, der unabhängig von Zeit und Ort Zugang zu Wissen und Informationen bietet.
- Professionalisierungsstrategie: Die Professionalisierungsstrategie hat zum Ziel, das Bibliothekspersonal mit den erforderlichen Fähigkeiten und Kennt-

nissen auszustatten, um den zeitunabhängigen Zugang zur Bibliothek effektiv zu unterstützen.

- Flexibilisierungsstrategie: Die Flexibilisierung ermöglicht es den Nutzerinnen und Nutzern, unabhängig und ohne zeitliche Einschränkungen auf die Ressourcen zuzugreifen.

## **2.3 Mesoebene:**

### **Prozesse für eine erfolgreiche Open Library**

Auf der Mesoebene werden verschiedene Aufgaben wahrgenommen, die für die Entwicklung und Steuerung der Strategie, die Konzeption der Prozesse und ihrer Schnittstellen sowie die Allokation und Verifikation der Ressourcen von Bedeutung sind. Die Mesoebene spielt eine entscheidende Rolle bei der Gestaltung, da sie eine detaillierte Analyse der Wertschöpfungskette ermöglicht. Wertschöpfung bezieht sich auf den Prozess, bei dem die Organisation durch die Kombination von Ressourcen und Aktivitäten einen höheren Wert für ihre Dienstleistungen schafft. Die Wertschöpfungskette umfasst alle Aktivitäten, die zur Entwicklung, Produktion, Vermarktung und Verteilung der Dienstleistung beitragen. Durch eine gezielte Analyse können Chancen zur Effizienzsteigerung, Kostensenkung und Differenzierung identifiziert werden. Auf der Mesoebene steht die Bibliotheksleitung vor der Herausforderung, Ziele aus der Makroebene strategisch in die Kernprozesse zu überführen.

- Entwicklung und Steuerung der Strategie: Auf der Mesoebene liegt die Verantwortung in der Entwicklung und Steuerung der strategischen Ausrichtung, um die Umsetzung der Open Library voranzutreiben. Hierbei werden Ziele definiert, wie die Erweiterung der Öffnungszeiten, die Akquise neuer Nutzerinnen und Nutzer und die Etablierung sowie Verknüpfung begleitender Dienstleistungen. Ich bin verpflichtet, die strategischen Entscheidungen an die spezifische Situation der Bibliothek anzupassen und eine Abstimmung mit den operativen Prozessen auf Mikroebene sicherzustellen.

- Konzeption der Prozesse und Schnittstellen: Eine zentrale Aufgabe besteht darin, Prozesse auf organisatorischer Ebene zu konzipieren. Das beinhaltet die Definition neuer Abläufe, die Festlegung von Verantwortlichkeiten, die Steuerung von Informationsflüssen sowie die Schaffung reibungsloser Schnittstellen zwischen verschiedenen Abteilungen oder Teams.
- Zuweisung und Überprüfung von Ressourcen: Auf der Mesoebene obliegt es mir, Ressourcen wie Personal, finanzielle Mittel und technologische Infrastruktur entsprechend der Strategie zuzuweisen und zu verwalten. Hierbei ist sicherzustellen, dass die Ressourcen effektiv genutzt werden, um die formulierten Ziele zu erreichen. Es gilt sicherzustellen, dass ihre Verwendung im Einklang mit den internen Richtlinien und Vorgaben erfolgt.

Es gibt viele Möglichkeiten, dies zu gestalten und zu steuern. Manchmal reicht es aus, kleine Schrauben zu drehen. Dazu bieten sich Denkinstrumente an, um visionäres Denken, diagnostisches Denken, strategisches Denken oder Ideendenken zu fördern. Eine empfehlenswerte Methode ist die SCAMPER-Methode. SCAMPER steht für Substitute (Ersetzen), Combine (Kombinieren), Adapt (Anpassen), Modify (Modifizieren), Put to Another Use (Für einen anderen Zweck verwenden), Eliminate (Eliminieren) und Reverse (Umkehren). Jeder Buchstabe repräsentiert einen anderen Ansatz, um kreatives Denken anzuregen (Rustler, 2020). Die SCAMPER-Methode kann folgendermaßen angewendet werden:

- Substitute (Ersetzen): Bei der Untersuchung eines Konzepts oder einer Idee sollte überlegt werden, welche Elemente oder Komponenten potenziell durch Alternativen ersetzt werden könnten, um die Idee zu optimieren.
- Combine (Kombinieren): Es sollte geprüft werden, ob verschiedene Elemente, Ideen oder Konzepte miteinander kombiniert werden können, um Neues zu schaffen. Was könnte kombiniert werden, um die Idee zu verbessern? Im Kontext der Open Library könnte dies zum Beispiel die Frage sein, ob Coworking Spaces integriert werden sollten, um eine einladende und vielseitige Lern- und Aufenthaltsqualität in der Bibliothek zu schaffen.

- **Adapt (Anpassen):** Überlegen Sie, wie ein bestehendes Konzept oder eine Idee an die Gegebenheiten der Open Library angepasst werden kann. Welche anderen Ideen werden dadurch angeregt?
- **Modify (Modifizieren):** Denken Sie darüber nach, welche Modifikationen oder Anpassungen an einem bestehenden Konzept oder einer Idee vorgenommen werden können. Welche Veränderungen könnten eingeführt werden? Zum Beispiel, wie könnte die Bibliothek in ihrer Gestaltung überarbeitet werden?
- **Put to another use (Für einen anderen Zweck verwenden):** Die Leitfrage hier lautet, wofür bestimmte Dinge in ihrem aktuellen Zustand noch genutzt werden könnten. Sie könnten darüber nachdenken, die Bibliothek zur Netzwerkbildung im Rahmen von Workshops, als Treffpunkt oder für kulturelle Veranstaltungen außerhalb der regulären Öffnungszeiten zu verwenden.
- **Eliminate (Eliminieren):** Identifizieren Sie Elemente oder Komponenten, die aus einer Idee entfernt oder eliminiert werden könnten. Fragen Sie sich: „Was kann entfernt werden, um das Konzept zu vereinfachen oder zu optimieren?“

Es ist jedoch nicht erforderlich, auf jede Frage eine Antwort zu finden. Sie können als Inspirationsquelle dienen, und Sie können diejenigen auswählen, die am besten zur Situation passen. Die SCAMPER-Methode ermutigt dazu, kreativ zu denken, Ideen zu generieren und bestehende Konzepte zu verbessern. Indem Sie diese Methode anwenden, können Sie innovative Lösungen entwickeln und die Open Library weiterentwickeln.

## **2.4 Mikroebene: Operative Abläufe und Prozesse erfolgreich planen und umsetzen**

Auf der Mikroebene liegt der Fokus auf den konkreten operativen Abläufen und Prozessen, die kontinuierlich begleitet und verbessert werden sollen, um die Geschäftsprozesse reibungslos und effizient zu gestalten. Es geht darum, Aufgaben und Aktivitäten zu planen, zu organisieren und zu steuern, um eine reibungslose Funktionalität und Effizienz sicherzustellen. Bei der Implementierung einer Open Library auf Mikroebene ist es von Bedeutung, klare Ziele zu definieren und Arbeitsabläufe festzulegen. Diese Ziele sollten nach dem SMART-Konzept (spezifisch, messbar, erreichbar, relevant und zeitgebunden) formuliert sein. Durch klare Richtlinien und Vorgaben entsteht ein gemeinsames Verständnis, das es den Mitarbeitern ermöglicht, ihre Aufgaben zielgerichtet anzugehen. Kommunikation spielt hierbei eine zentrale Rolle. Regelmäßiger Austausch zwischen Mitarbeitern fördert den Informationsfluss, ermöglicht die Problemlösung und hält alle über den Projektfortschritt auf dem Laufenden. Teammeetings können hierbei hilfreich sein, sollten jedoch effizient gehalten werden. Um Eigenverantwortung zu stärken, sollte ein hoher Grad an Selbstplanung, Selbststeuerung und Selbstkontrolle angestrebt werden. Mitarbeiter sollten in der Lage sein, ihre eigenen Aufgaben zu planen, Fortschritte zu überwachen und sich selbst zu bewerten. Regelmäßiges Feedback, Lob und konstruktive Kritik sind wichtig, um die Motivation der Mitarbeiter aufrechtzuerhalten und ihnen Gelegenheit zur Verbesserung zu bieten (Seufert, 2013: 338). Eine Kultur der kontinuierlichen Verbesserung spielt auf der Mikroebene eine zentrale Rolle. Mitarbeiter sollten ermutigt werden, Prozesse und Arbeitsweisen kritisch zu hinterfragen und nach Möglichkeiten zur Steigerung von Effizienz und Qualität zu suchen. Fehler sollten nicht als Scheitern betrachtet werden, sondern als Chancen, aus denen man lernen und sich weiterentwickeln kann.

Abschließend ist es wichtig, die Qualitätsziele, die auf der Makro- und Mesoebene festgelegt wurden, auf Mikroebene zu überprüfen und zu evaluieren. Dies erfordert die Definition geeigneter Kennzahlen, um die Qualität des umgesetz-

ten Projekts zu bewerten. Diese Kennzahlen können quantitative und qualitative Aspekte umfassen, abhängig von den spezifischen Zielen und Anforderungen. Sie sollten realistisch, relevant und aussagekräftig sein, um auf der Makroebene eine umfassende Bewertung und Steuerung des Projekts zu ermöglichen. Durch sorgfältige Planung, Steuerung und Kontrolle der operativen Gestaltung und Umsetzung der Prozesse auf Mikroebene wird das Fundament für eine erfolgreiche Umsetzung gelegt.

### **Fazit**

In diesem Beitrag wurde ein kurzer Überblick über die Bedeutung des strategischen Managements gegeben. Dabei wurde ein Mehrebenenmodell präsentiert, das eine umfassende Ausrichtung und die wechselseitigen Beziehungen zwischen den Dimensionen deutlich darstellte. Das Ziel bestand darin, die Organisationsstruktur mit strategischem Handeln in Einklang zu bringen und einen ganzheitlichen Ansatz vorzustellen. Das auf der Systemtheorie basierende Modell umfasste die Makro-, Meso- und Mikroebene und ermöglichte die Definition spezifischer Aufgaben zur Unterstützung der strategischen Ziele der Bibliothek.

Der Beitrag betonte die Herausforderungen bei der klaren Unterscheidung zwischen den Ebenen, zeigte jedoch auch die Nützlichkeit dieser Unterscheidung zur Bewältigung der Komplexität auf. Zusätzlich wurden Modelle präsentiert, um die Dimensionen visuell verständlicher darzustellen. Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass strategisches Management in Bibliotheken erforderlich ist, um die Positionierung anzupassen, die Effizienz zu steigern und innovative Dienstleistungen zu entwickeln. Ein ganzheitlicher Ansatz, der die verschiedenen Ebenen und Dimensionen berücksichtigt, ist von entscheidender Bedeutung für die langfristige Entwicklung und den Erfolg dieses Vorhabens.

## Literatur

- Bourdieu, P. (1983). Ökonomisches Kapital, kulturelles Kapital, soziales Kapital. In: Krekel, R. (Hrsg.): Soziale Ungleichheiten. Sonderband 2 der Zeitschrift Soziale Welt
- Dietrich, S. (2001). Selbstgesteuertes Lernen in der Weiterbildungspraxis. Ergebnisse und Erfahrungen aus dem Projekt SeGe. Bielefeld: Bertelsmann. <https://www.die-bonn.de/doks/dietrich0101.pdf>
- Dietrich, S. (2007). Die selbstgesteuert – lernende – Organisation: Organisatorische Implikationen des selbstgesteuerten Lernens der Mitarbeiter/innen. In K. Dollhausen & E. Nuissl von Rein (Hrsg.): Bildungseinrichtungen als lernende Organisationen? Befunde aus der Weiterbildung (S. 75–98). Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag
- Düren, P. (2015). Bibliotheken als lernende Organisationen. Berlin/Boston: De Gruyter – De Gruyter Saur
- Fend, H. (1980). Theorie der Schule. München
- Fleige, M. & Robak, S. (2018). Lernkulturen. In: Programm- und Angebotsentwicklung: in der Erwachsenen- und Weiterbildung. Stuttgart: UTB – wbv
- Georgy, U. & Schade, F. (2012). Praxishandbuch Bibliotheks- und Informationsmarketing. Berlin/Boston: De Gruyter – De Gruyter Saur
- Helmke, A. (2009). Unterrichtsqualität und Lehrerprofessionalität. Diagnose, Evaluation und Verbesserung des Unterrichts. Seelze
- Kandolf, U. (2003). Balanced Scorecard für Regionalbibliotheken. Konzeption für die Niedersächsische Landesbibliothek Hannover, Berlin 2004 (=Berliner Handreichungen zur Bibliothekswissenschaft 120) Link: <https://edoc.hu-berlin.de/handle/18452/18990>
- Kamiske, G & Brauer, J. (2016). Qualitätsmanagement von A - Z: Wichtige Begriffe des Qualitätsmanagements und ihre Bedeutung, Carl Hanser Verlag GmbH Co KG
- Käpplinger, B. (2018). Theorien und Theoreme der betrieblichen Weiterbildung. In: Handbuch Erwachsenenbildung/Weiterbildung. Wiesbaden; [Heidelberg]: Springer VS
- Kirchhöfer, D. (2004). Lernkultur Kompetenzentwicklung – Begriffliche Grundlagen. Berlin: Arbeitsgemeinschaft QUEM
- Limwichtir, S., Broady-Preston, J., Ellis, D. (2015). A discussion of problems in implementing organisational cultural change: Developing a learning organisation in University Libraries. In: Library Review, Vol. 64 No. 6/7, S.480-488. <https://doi.org/10.1108/LR-10-2014-0116>

- Luhmann, N. (1997): Die Gesellschaft der Gesellschaft. 2 Bände. Frankfurt am Main
- March, J. G. & Simon, H. A. (1958). Organizations. New York: Wiley
- Ruster (2020). Denkwerkzeuge der Kreativität und Innovation. Das kleine Handbuch der Innovationsmethoden. St. Gallen; Zürich: Midas Management Verlag AG
- Schein, E. H. (1997). Organizational culture and leadership – The Jossey-Bass psychology series, 2. ed., 1. Paperback ed. San Francisco
- Schrader, J. (2011). Struktur und Wandel der Weiterbildung. Bielefeld: Bertelsmann
- Schrader, J. (2018). Lehren und Lernen in der Erwachsenen- und Weiterbildung. Bielefeld: wbv Publikation
- Schubert, V. (2018). Vergleichende Pädagogik. In: Handbuch kritische Pädagogik – eine Einführung in die Erziehungs- und Bildungswissenschaft. Weinheim; Basel: Beltz Juventa
- Seufert, S. (2013). Bildungsmanagement. Einführung für Studium und Praxis. Stuttgart: Schäffer-Poeschel
- Seufert, S., Euler, D. (2005). Gestaltung eLearning-gestützter Lernumgebungen in Hochschulen und Unternehmen. St. Gallen: SCIL
- Seufert, S., Meier, C. (2016). Informelles (Organisations-)Lernen mit digitalen Medien in Unternehmen. In: Rohs, Matthias (Hrsg.): Handbuch Informelles Lernen. Springer: Fachmedien Wiesbaden
- Vonhof, C. & Haas-Betz Wieser, E. (2018). Praxishandbuch Prozessmanagement in Bibliotheken und Informationseinrichtungen. Berlin; Boston: De Gruyter Saur



**Meik Schild-Steiniger** ist Mitarbeiter am ZBIW – TH Köln, Koordinator für Weiterbildungsangebote von wissenschaftlichen Bibliotheken. Er ist Bibliothekar (B.A.) und Medienpädagoge (M.A.). Das Bibliothekstudium absolvierte er an der FH Potsdam, an der TH Köln und an der Universität Duisburg-Essen (Learninglab), mit Fokus Medienpädagogik in der Erwachsenenbildung und Bildungsmanagement. Er ist stellvertretender Vorsitzender in der BIB Landesgruppe NRW und Mitglied im Berufsbildungsausschuss der FaMIs bei der Bezirksregierung Köln.

**Kontakt:**

[meik.schild-steiniger@th-koeln.de](mailto:meik.schild-steiniger@th-koeln.de)



# Auf dem Weg zur Open Library

CORNELIA VONHOF

## 1 Veränderung gestalten – Auf dem Weg zur Open Library

Veränderungen finden in Bibliotheken ständig statt. Allerdings scheinen Häufigkeit und Umfang der Veränderungen, mit denen sich Bibliotheken auseinandersetzen müssen, in den letzten Jahren deutlich zuzunehmen. Die Auslöser für Veränderungen kommen sowohl von innen als auch von außen.

Veränderungsimpulse, die von innen kommen, können sich zum Beispiel aus der Entwicklung einer Strategie ergeben, in der das Ziel formuliert wird, eine neue Zielgruppe anzusprechen. Sie können sich aber auch aus personellen Veränderungen ergeben, wenn neue Mitarbeitende ins Team kommen oder es verlassen. Sie werden spürbar, wenn eine neue Software eingeführt wird, die die bisherigen Arbeitsprozesse auf den Kopf stellt. Veränderungsimpulse von außen ergeben sich beispielsweise durch neue oder wegfallende Kundenbedürfnisse, veränderte finanzielle Rahmenbedingungen oder das Aufkommen neuer Technologien, auf die reagiert werden muss. Aber egal, ob Veränderungsimpulse von innen oder von außen kommen, sie stellen Führungskräfte und Mitarbeitende vor die Herausforderung, mit diesen Veränderungen umzugehen und den Prozess der Veränderung zu gestalten.

Das Einrichten einer Open Library ist ein Veränderungsprojekt, das interne Auslöser haben kann:

- Wir wollen neue Kundinnen und Kunden gewinnen.
- Wir wollen auf den Kundenbedarf reagieren und die Öffnungszeiten ohne zusätzliches Personal ausdehnen.

- Wir wollen unser Image als moderne und kundenorientierte Einrichtung aufpolieren.

Das Einrichten einer Open Library ist aber auch ein Veränderungsprojekt, das externe Auslöser haben kann:

- Die Ressourcen, die der Träger in die Bibliothek investiert, sollen besser und zeitlich länger für die Bürgerinnen und Bürger nutzbar sein.
- In der Nachbarkommune gibt es bereits eine Open Library – hier müssen wir nachziehen.

In aller Regel wird es eine Kombination von Veränderungstreibern sein, die vor Ort dazu führen, dass der Plan entsteht, eine Open Library einzurichten. Und nun? Genügt es nicht, dies zur Kenntnis zu nehmen und sich dann mit viel Energie um die vielen wichtigen räumlichen, technischen und rechtlichen Fragen zu kümmern? Schließlich geht es darum, die Open Library zu eröffnen und den Erfolg zu feiern.

Ja und nein. Natürlich müssen diese fachlichen Fragen geklärt und bearbeitet werden.

Gleichzeitig ist die Einrichtung einer Open Library ein Vorhaben, das vielfältige Reaktionen innerhalb und außerhalb der Bibliothek auslösen kann und wird:

- Große Erwartungen und Begeisterung der Kundinnen und Kunden, aber auch Bedenken, wie das alles gehen soll und wo der persönliche Kundenservice bleibt.
- Vorfreude bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern einen solchen innovativen Service anbieten zu können, aber auch Angst um die gewohnte Arbeit oder davor, sich selbst „unsichtbar“ zu machen und das berufliche Selbstverständnis infrage zu stellen.

Es ist eine große Herausforderung, mit diesen erwartbaren Reaktionen zielorientiert und konstruktiv umzugehen und zugleich die fachlichen Themen dieser Service-Erweiterung zu bearbeiten. Dennoch ist die bewusste Gestaltung dieses Veränderungsprozesses die zentrale Aufgabe der Führungspersonen.

## **2 Change Management: Veränderungen gestalten**

Wir stellen also fest, dass die Einrichtung einer Open Library ein Projekt ist, das – ausgelöst durch innere und äußere Impulse – eine geplante, weitreichende und tiefgreifende Veränderung zum Ziel hat. Genau für diese Situation stellt Change Management praktische Instrumente und Handlungsstrategien bereit, die Führungskräfte und Teams bei der Gestaltung solcher Veränderungsprozesse unterstützen. Das systematische Vorgehen hat zum Ziel, alle Aspekte und Einflussfaktoren zu berücksichtigen und die Bibliothek vom Ist-Zustand zum gewünschten Ziel-Zustand zu begleiten.

Dennoch bietet auch das beste Change Management keine Erfolgsgarantie. Die Vorstellung, dass eine Organisation durch noch so perfekte Planung wie eine Maschine oder ein Uhrwerk steuerbar wäre, muss zu Enttäuschung und Frustration führen. Aber: professionelles Change Management erhöht die Wahrscheinlichkeit, erfolgreich zu sein.

## **3 Schritte eines Veränderungsprozesses: Erfolgsfaktoren & Stolpersteine**

Change-Prozesse zu gestalten, ist anspruchsvoll. Deshalb ist es hilfreich, wenn man sich zur Orientierung auf bewährte Modelle stützen kann. Es gibt eine Vielzahl von Phasenmodellen, die beschreiben, welche Schritte in einem Change-Projekt berücksichtigt werden sollten, damit es eine hohe Erfolgswahrscheinlichkeit hat. Bedenken sollte man dabei, dass diese Modelle Denkwerkzeuge sind, die eine Orientierung geben, aber nicht das eigene Denken und Einschätzen der Situation vor Ort und im eigenen Team ersetzen.

Ein bewährtes Phasenmodell ist das von John P. Kotter (Kotter 2015, 2016). Es beschreibt acht Schritte, um die Akzeptanz von Veränderungen und damit die Erfolgswahrscheinlichkeit zu erhöhen.

### **Schritt 1: Ein Gefühl der Dringlichkeit schaffen und das „Warum“ klären**

Der erste, wichtigste und schwierigste Schritt besteht darin, ein Gefühl für die Dringlichkeit zu vermitteln und es während des gesamten Veränderungsprozesses aufrechtzuerhalten. Es geht darum, die Kernfrage zu beantworten: „Warum ist eine Veränderung überhaupt notwendig?“. Dazu können Daten und Fakten herangezogen werden (z. B. Ergebnisse von Kundenbefragungen oder aktuelle Studien). Solche Daten jedoch kommentarlos zur Verfügung zu stellen, ist meist nicht ausreichend. Sie müssen verständlich interpretiert und emotional vermittelt werden. Dabei geht es darum, zu zeigen, welche Risiken es birgt, wenn nichts verändert und der Status quo fortgeschrieben wird. Es geht aber genauso darum, so konkret wie möglich die Chancen und Potenziale aufzuzeigen. Kotter stellte fest, dass die viele Führungspersonen diesen Schritt überspringen, weil sie davon ausgehen, dass ihre eigene Wahrnehmung der Dringlichkeit und der Chancen von allen geteilt wird. Oft ist das aber ein großer Irrtum.

### **Schritt 2: Ein Change-Team zusammenstellen**

Auf sich allein gestellt, kann auch die engagierteste Führungsperson eine organisatorische Veränderung nicht gestalten. Nur wenn die Verantwortung auf mehrere Schultern verteilt ist, wenn unterschiedliche Sichtweisen (auch kritische) eingebunden werden, wenn glaubwürdige Schlüsselpersonen hinter dem Projekt stehen und es aktiv stützen, kann der Change gelingen. Ansonsten fehlt die Breitenwirkung, um Ängste, Tradition und Trägheit zu überwinden.

### **Schritt 3: Zielvorstellungen und Strategien entwickeln**

In diesem Schritt wird der angestrebte Ziel-Zustand herausgearbeitet, der die Frage beantwortet: „Welches Ziel verfolgen wir?“ und „Wie wird es aussehen, wenn wir unser Ziel erreicht haben?“ Je greifbarer in einem positiven, aber dennoch realistischen Zukunftsbild beschrieben wird, worauf die Beteiligten in Zukunft stolz sein können und wovon die Kundinnen und Kunden begeistert sein werden, desto größer ist die Bereitschaft, sich für dieses Ziel zu engagieren oder ihm zumindest offen gegenüberzustehen. Ausgehend vom Ziel, das erreicht werden soll, erarbeitet das Change-Team einen Projektplan, der zeigt, was zu tun ist. Zusätzlich zu diesen Fra-

gen darf eine weitere nicht aus dem Auge verloren werden, auch wenn sie un bequem ist: „Was habe ich davon?“ Diese Frage stellen sich alle von der Veränderung unmittelbar Betroffenen bereits ohnehin laut oder leise. Die Antwort, die sie auf diese Frage finden, ist ausschlaggebend dafür, ob sie der Veränderung positiv und unterstützend oder ängstlich und ablehnend gegenüberstehen werden.

#### **Schritt 4: Die Ziele der Veränderung kontinuierlich kommunizieren**

Das Ziel, die Dringlichkeit und der Projektplan müssen im weiteren Verlauf immer und immer wieder vermittelt werden. Das ist für die Führungspersonen und das Change-Team anstrengend. Schließlich setzen sie sich laufend mit dem Thema auseinander und unterliegen damit leicht dem Irrtum, ihr eigener Informationsstand sei der aller anderen. Damit hier kein Vakuum entsteht, in dem die zuvor aufgebaute Bereitschaft zur Veränderung wieder verpufft, muss das Change-Projekt mit seinem Entwicklungsstand, mit Neuigkeiten, aufgetauchten Hürden und erreichten Erfolgen immer wieder auf die Agenda.

#### **Schritt 5: Barrieren abbauen und handlungsfähig machen**

In diesem Schritt geht es darum, die zuvor angelegte breite Beteiligung der Mitarbeitenden im Alltag konkret umzusetzen. Anstehende Entscheidungen, die das Projekt betreffen – und davon gibt es viele – müssen im Change-Team diskutiert und an alle Mitarbeitende kommuniziert werden. Dies ist oft für Führungspersonen, die im Alltagsgeschäft eher allein entscheiden, ein schwieriger Schritt und erfordert Zeit. Wird aber an dieser Stelle die Beteiligung nicht umgesetzt, dann gerät das Change-Konzept grundlegend ins Wanken und wird unglaubwürdig.

Handlungsfähigkeit der Mitarbeitenden herzustellen bedeutet aber auch, dafür zu sorgen, dass neue Kompetenzen, die zur Umsetzung des Ziels erforderlich sind, entwickelt und trainiert werden müssen: Welche Arbeitsabläufe ändern sich? Verfügen alle über das notwendige Know-how, um die neuen Arbeitsabläufe sicher und souverän zu bewältigen? Müssen sich die Mitarbeitenden mit neuer Technik vertraut machen?

### **Schritt 6: Kurzfristige Erfolge erzielen und sichtbar machen**

Große Veränderungsprojekte wie eine Open Library lassen sich nicht von heute auf morgen umzusetzen. Es gibt eine Durststrecke, bis sich der endgültige Erfolg einstellt. Um auf dem Weg dorthin nicht die „Lust an der Veränderung“ zu verlieren, geht es in Schritt 6 darum, den Blick auf die „Quick Wins“ oder die „leicht zu pflückenden Früchte“ zu richten.

- Welche ersten Erfolge gibt es bereits?
- Welche Entscheidungen (über organisatorische, bauliche oder technische Fragen) wurden erfolgreich getroffen?
- Welches Feedback und welche guten Argumente konnten gesammelt werden?

Auch in diesem Schritt ist das Change-Team Gold wert: Gemeinsam kann immer wieder der Blick auf das bereits Erreichte gerichtet werden und gemeinsam kann das Change-Team mit verteilten Rollen über diese „Quick Wins“ berichten. Nichts motiviert mehr, als die Erfolge des eigenen Handelns zu sehen.

### **Schritt 7: Dranbleiben und nicht nachlassen**

So hilfreich es ist, erste Erfolge zu feiern, das Veränderungsprojekt ist damit noch nicht abgeschlossen. Es muss eine gute Balance gefunden werden zwischen der Darstellung der Fortschritte und dem immer wieder Deutlichmachen der Dringlichkeit und der Schritte, die noch zu gehen sind.

### **Schritt 8: Die Veränderung verankern**

Auf den ersten Blick scheint dieser Schritt bei einem Veränderungsprojekt wie der Einrichtung einer Open Library sehr einfach zu sein. Denn mit der Eröffnung wurden Fakten geschaffen: Es wurden bauliche, technische und organisatorische Maßnahmen umgesetzt, die Open Library ist da.

So weit, so gut? Im Verständnis eines professionellen Change Managements ist das Veränderungsprojekt damit jedoch nicht zu Ende. Wenn die Eröffnung gefeiert und der „Open-Library-Alltag“ eingeleitet ist, gilt es, die erreichte Zustim-

mung aller Beteiligten zu erhalten, aber auch den Skeptikern gezielt Aufmerksamkeit zu schenken. Bieten deren kritische Argumente Hinweise auf Verbesserungspotenzial? Was hat das Team aus dem Veränderungsprojekt gelernt? Und zwar nicht nur auf der fachlichen Ebene („Wir wissen jetzt, wie eine Open Library funktioniert“), sondern gerade mit Blick auf die Zusammenarbeit, auf neue Arbeitsweisen und die Kommunikation im Team. Zu diesem letzten Schritt in Kotter's Modell gehört auch, deutlich zu machen, dass das erreichte Ziel nicht das Ende aller Veränderung sein wird. Sobald die ersten Erfahrungen vorliegen, werden Anpassungen und Weiterentwicklungen nötig werden. Und außerdem könnte schon das nächste Veränderungsprojekt vor der Tür stehen. Dies zu vermitteln, ist einmal mehr die Aufgabe des Change-Teams.

#### 4 Change Canvas als Instrument

Das vorgestellte Modell von John P. Kotter stellt zwei Erfolgsfaktoren für Change Management in den Mittelpunkt:

1. die Klärung des „Warum“ der Veränderung und der Zielsetzung
2. die kontinuierliche und breite Beteiligung und Stärkung der Betroffenen

Damit diese Erfolgsfaktoren im Alltag immer präsent bleiben und sie jederzeit im wahrsten Sinne des Wortes „sichtbar“ sind, bietet sich der „Change Canvas“ als visuelles Veränderungstool an. Die Bausteine dieses Tools folgen der Idee der acht Schritte von Kotter und überführen sie in ein Arbeitsinstrument, das Führungspersonen, das Change-Team und alle anderen Betroffenen durch das Change-Projekt leitet.

##### **4.1 Was ist ein Change Canvas? Wie arbeitet man damit?**

Change Canvas kann man mit „Leinwand des Wandels“ übersetzen. Alle Faktoren und Rahmenbedingungen für einen erfolgreichen Wandel werden gemeinsam im Team erarbeitet und als Change Canvas auf einer Seite übersichtlich dargestellt. Diese komprimierte Darstellungsform bietet einen schnellen Überblick. Ein

Change Canvas ist jedoch nie abgeschlossen, sondern wird laufend bearbeitet, angepasst und weiterentwickelt.

Das Instrument des Change Canvas dient der Kommunikation und lebt von der Kommunikation im Team. Dadurch entsteht eine „Sprache der Veränderung“. Das stärkt das gemeinsame Verständnis für die Veränderungsziele, für die Notwendigkeit der Veränderungen und für die Schritte, die gegangen werden müssen. Davon profitieren das Change-Team und alle anderen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Sie haben die Möglichkeit, sich jederzeit zu informieren und ihre Ideen und Anmerkungen einzubringen. Deshalb ist es wichtig, den Change Canvas an einem für alle zugänglichen und viel genutzten Ort in der Bibliothek zu positionieren.

Ein Change Canvas kann auf einem Whiteboard, Flipchart, der nackten Wand oder einer großen Glasscheibe platziert werden. Je nach Arbeitsweise in der Bibliothek ist auch ein digitales Whiteboard eine geeignete Variante.

Die relevanten Punkte werden auf Post-its geschrieben und an die „Leinwand“ gehängt. So können die Inhalte schnell und unkompliziert verändert und aktualisiert werden. Durch Fotos wird der jeweilige Stand der Diskussion und Entwicklung dokumentiert. Diese Foto-Dokumentation ersetzt oder ergänzt ein klassisches Protokoll. Der Canvas erfüllt damit zwei wichtige Funktionen des Change Management: Er ist ein Dokumentations- und Informations-Tool, und er ist ein Kommunikations- und Beteiligungs-Tool.

Wie ein solcher Change-Canvas aussehen kann, zeigt die folgende Abbildung. Die Abbildung soll einen Gesamteindruck vom Aufbau des Canvas geben. Die einzelnen Bausteine werden auf den nächsten Seiten in lesbaren Ausschnitten einzeln vorgestellt.

## 4.2 Ausgewählte Change-Instrumente

Der Change Canvas spiegelt in seinen Bausteinen die Schritte des Phasenmodells von Kotter. Diese unterstützen dabei, alle wichtigen Aspekte im Blick zu behalten. Zu jedem Baustein gehören Impulsfragen sowie Change-Instrumente.

Die Impulsfragen regen an, die für den Erfolg eines Veränderungsprojektes so wichtige Kommunikation in den Mittelpunkt zu stellen, denn sie werden sinnvollerweise gemeinsam im Team gestellt und beantwortet. Damit dient der Change Canvas zugleich als ein Gesprächsleitfaden.

Jeder Baustein des Canvas wird zudem durch passende Instrumente unterstützt. Dabei finden sich Instrumente, die nur in einzelnen Bausteinen des Canvas eingesetzt und andere, die im gesamten Verlauf des Veränderungsprojektes immer wieder genutzt werden.

Wichtig ist auch hier: Die Antworten auf die Impulsfragen und die passende Kombination der Instrumente müssen vor Ort gefunden werden.

Im Folgenden werden einige ausgewählte Instrumente kurz skizziert.

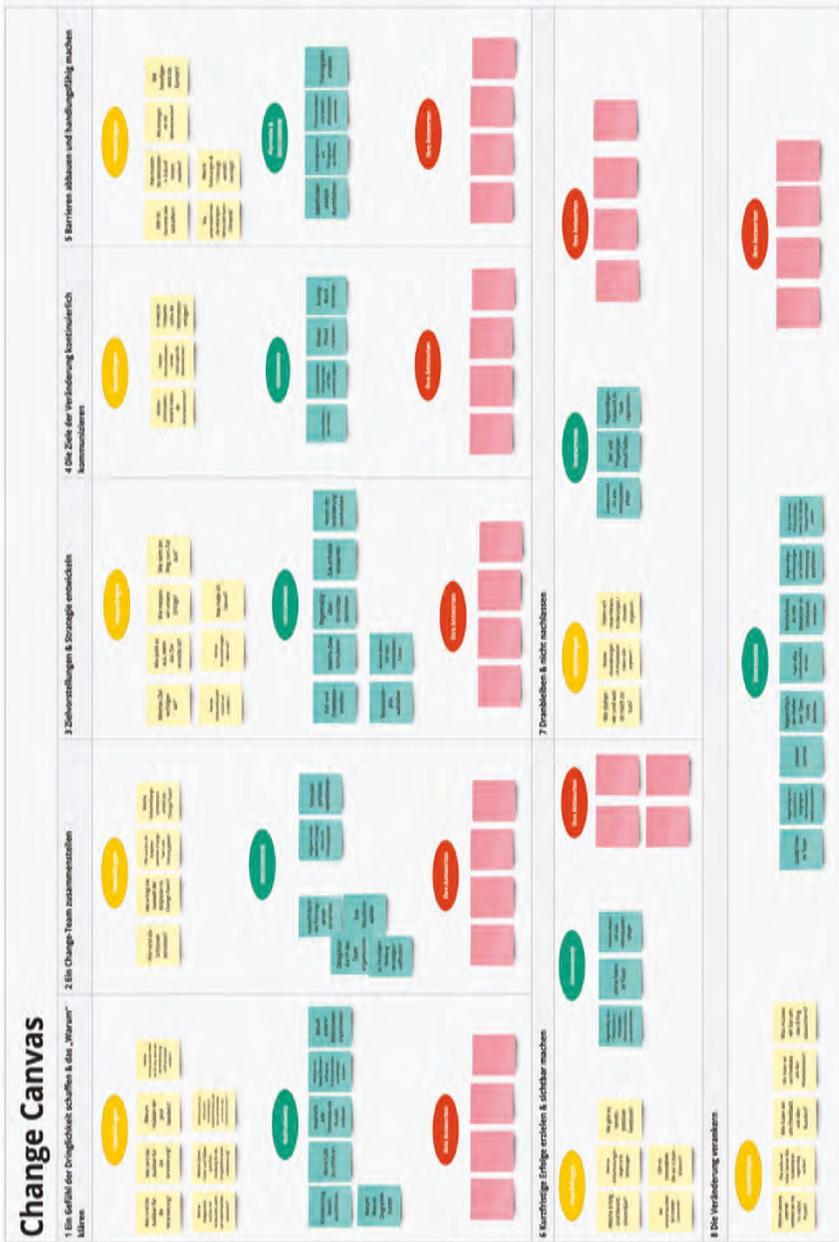


Abbildung 1: Change Canvas

## 4.2.1 Ein Gefühl der Dringlichkeit schaffen & das „Warum“ klären

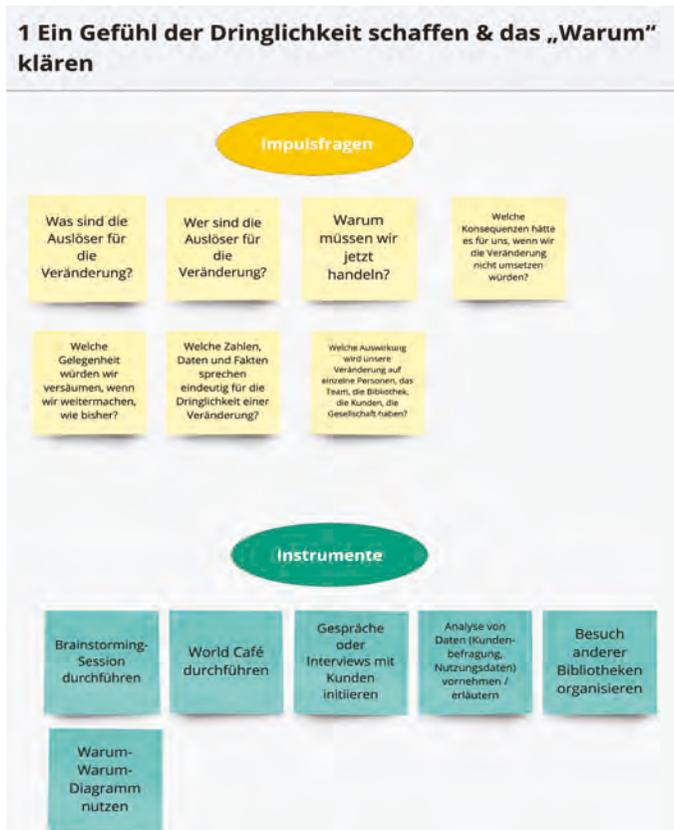


Abbildung 2: Baustein 1: Dringlichkeit & Warum

### Warum-Warum-Diagramm – Klärung des Veränderungsgrunds

Um die Notwendigkeit einer Veränderung zu vermitteln, müssen die Gründe dafür für alle Mitarbeitenden klar sein. Der Zweck der Veränderung muss herausgearbeitet werden. Das „Warum-Warum-Diagramm“ unterstützt dabei, zwischen „Mitteln“ und dem eigentlichen übergeordneten Zweck einer Veränderung zu unterscheiden. Ausgangspunkt ist der angenommene Veränderungsgrund. Nun

fragt man sich (und im Team) ausgehend von diesem Grund viermal „Warum“, bis man beim eigentlichen Zweck (der sogenannten „Grundursache“) angelangt ist. Denn nur dieser rechtfertigt die Anstrengungen eines Veränderungsprozesses.

Dabei gibt es nicht die eine richtige Ausgangsfrage und damit auch keine richtigen oder falschen Folgefragen. Das Entscheidende ist, das jeweils für die eigene Bibliothek zutreffende „Warum“ zu erarbeiten. Dabei sind die Diskussionen wichtiger als das Ergebnis. Zwei Beispiele zeigen, wie das aussehen kann:

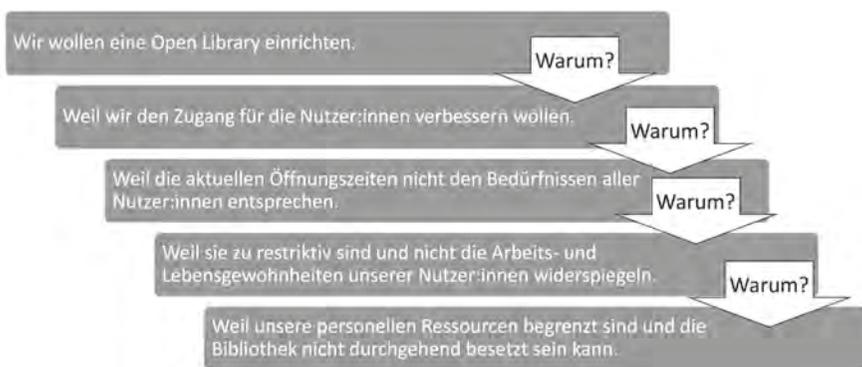


Abbildung 3: Warum-Warum-Diagramm 1

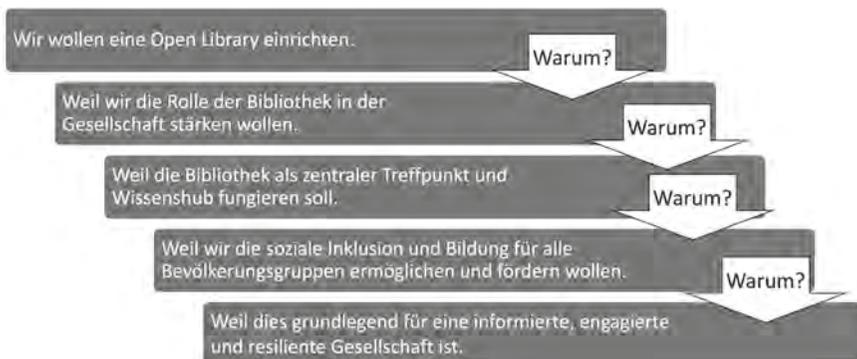


Abbildung 4: Warum-Warum-Diagramm 2

## 4.2.2 Ein Change-Team zusammenstellen



Abbildung 5: Baustein 2: Change-Team

### Change-Team ermitteln

Schlüsselpersonen im Bibliotheksteam zu identifizieren und für die aktive Mitarbeit im Change-Team zu gewinnen, gehört zu den wichtigsten Erfolgsfaktoren im Change Management. Dabei ist es hilfreich, verschiedene Rollen, Positionen

und Aufträge zu unterscheiden und dafür zu sorgen, dass möglichst unterschiedliche Personen im Change-Team vertreten sind.

*Machtpromotorin oder Machtpromotor*

Verkörpert eine Art „Patin/Pate“ für den Change-Prozess. Aufgrund seiner/ihrer hierarchischen Stellung verfügt sie/er über Einfluss, kann Barrieren überwinden und legitimiert den Wandel. Ihr/sein Wort wird gehört.

*Prozesspromotorin oder Prozesspromotor*

Verkörpert die Scharnierfunktion („Kümmererin“) im Change-Prozess und fungiert als Drehscheibe. Sie/er engagiert sich aktiv in der laufenden formellen und informellen Koordination und hat die Kommunikation mit dem Team im Blick.

*Fachpromotorin oder Fachpromotor*

Verfügt über fachliche und konzeptionelle Fähigkeiten und bringt im besten Fall bereits Erfahrungen aus anderen Change-Prozessen mit. Diese Rolle kann bei großen Projekten auch ein/e externe Beraterin oder Berater übernehmen.

### 4.2.3 Zielvorstellungen & Strategien entwickeln



Abbildung 6: Baustein 3: Zielvorstellungen & Strategie

## Ziele formulieren und Erfolge messbar machen

Im ersten Schritt des Veränderungsprozesses wurde viel Energie investiert, das übergeordnete WARUM zu erarbeiten und die Dringlichkeit zu vermitteln. Im dritten Schritt geht es nun darum, daraus konkrete Ziele, die erreicht werden sollen, abzuleiten. Durch gute Zielformulierungen wird ein Handlungsrahmen geschaffen, der Orientierung gibt. Gleichzeitig sind vollständig formulierte Ziele die Grundlage für die Erfolgsmessung. Denn wie könnte diese anders erfolgen als durch den Vergleich des Erreichten mit dem, was erreicht werden sollte?

Ein Zielsystem beantwortet und klärt folgende Fragen:

Zielkategorie	Inhalt
Zielobjekt / Zielinhalt	Was und welches Ergebnis wollen wir erreichen?
Zielerreichungsgrad / Zielausmaß	Wie viel wollen wir erreichen? Welches Ausmaß der Zielerfüllung streben wir an?
Zielmaßstab	Woran wollen wir die Zielerreichung messen? Welche Messkriterien wenden wir an?
Zeitlicher Bezug	Bis wann wollen wir Ziele erreichen?
Zielverantwortung	Wer ist für die Zielerreichung verantwortlich?
Rahmenbedingungen	Wovon hängt die Zielerreichung ab? Welche Voraussetzungen müssen geschaffen werden?

Die Zielkategorien lassen sich ganz handfest anhand der SMART-Formel füllen:

## **S Spezifisch**

- Was genau soll erreicht werden?
- Je genauer, also spezifischer, beschrieben wird, WAS erreicht werden soll, desto präziser lassen sich auch Ziele formulieren und schriftlich niederlegen. Damit steht das „S“ auch für „schriftlich fixiert und präzisiert“.

## **M Messbar**

- Wie und woran erkennen wir, dass das Ziel erreicht ist?
- Nur mit messbaren Zielen kann die Zielerreichung ermittelt werden. Hier ist Kreativität und oft auch Ausprobieren gefragt, um geeignete Messgrößen (Indikatoren) zu entwickeln.

## **A Attraktiv**

- Ist das Ziel interessant oder herausfordernd?
- Ziele zu verfolgen fällt viel leichter und macht mehr Freude, wenn sie attraktiv und herausfordernd sind. Aber es gilt: herausfordernd – ja, überfordernd – nein!
- Das Ziel muss aber auch „akzeptabel“ und „aktiv beeinflussbar“ sein.

## **R Realisierbar oder realistisch erreichbar**

- Kann das Ziel in der vorgegebenen Zeit und unter den gegebenen Umständen erreicht werden?
- Ziele müssen realistisch erreichbar sein. Wichtig ist, auf vorhandene Ressourcen (Personalkapazität, (Arbeits-)Zeit, finanzielle Mittel) zu achten.
- In der Zielvereinbarung sollten die wichtigsten Rahmenbedingungen festgehalten werden. Wenn sich die Rahmenbedingungen ändern, müssen auch die Ziele angepasst werden.

## **T Terminiert**

- Bis wann soll das Ziel erreicht sein?
- Zu wissen, bis wann das Ziel erreicht werden soll, unterstützt das eigene Zeitmanagement, das planvolle Vorgehen und das Setzen von Prioritäten.

## 2.4 Die Ziele der Veränderung kontinuierlich kommunizieren



Abbildung 7: Baustein 4: Kontinuierlich kommunizieren

### Soundig-Board einrichten

Der Begriff „Soundig-Board“ kommt aus der Musik und bedeutet „Resonanzboden“. Für die Steuerung eines Veränderungsprozesses ist es unerlässlich, Resonanz bzw. Feedback von allen betroffenen Interessengruppen zu bekommen – gerade von denjenigen, die sich nicht offen äußern, oder die als eher Außenstehende wenige Gelegenheiten dazu haben.

## Mögliche Mitglieder eines Sounding-Boards

- Mitarbeitende oder Führungskräfte, die guten Kontakt zur Belegschaft haben und an Orten sind, wo viele Informationen ausgetauscht werden (z. B. Sekretariate)
- Personen, die keine direkte Mitarbeit oder Funktion im Projekt haben, aber von dessen Auswirkungen betroffen sind
- Repräsentativer Querschnitt aus allen wichtigen Bereichen (z. B. Mitarbeitende aus Zweigstellen/Fakultätsbibliotheken, Ehrenamtliche, aber auch „normale“ Teammitglieder)
- Insgesamt nicht mehr als ca. 12 Personen, (ggf. mehrere Gruppen je nach Größe der Organisation)

## Aufgaben – Kompetenzen – Verantwortung

- Sitzungen in größeren Abständen (alle 1-3 Monate, je nach Projektdauer und Komplexität)
- „Spiegel-Funktion“, Resonanzkörper, Rückmeldungen aus dem „Bauch der Organisation“
- Dient der Projektleitung zur Früherkennung von Problembereichen und Bedürfnissen
- Freier Bericht über Eindrücke zum Projekt (Was sagt man dazu?), Stimmungen (Wie geht es den Leuten?), Bedürfnisse und Erwartungen (Was erwarten die Leute?), Erfolge (Was kommt gut an? Was funktioniert?) und Problemzonen (Wo klemmt es?)
- Anregungen zur Verbesserung der Kommunikation und des Gesamtprozesses
- Keine gezielte Sammlung von Informationen im Betrieb. Keine „Spionage-Tätigkeit“. Nur subjektiv und zufällig wahrgenommene Eindrücke weitergeben
- Keine speziellen Kompetenzen, d. h., kein Recht auf Mitbestimmung oder direkte Steuerung im Projekt
- Müssen keine Informationen an Mitarbeitende weitergeben

#### 4.2.5 Barrieren abbauen und handlungsfähig machen

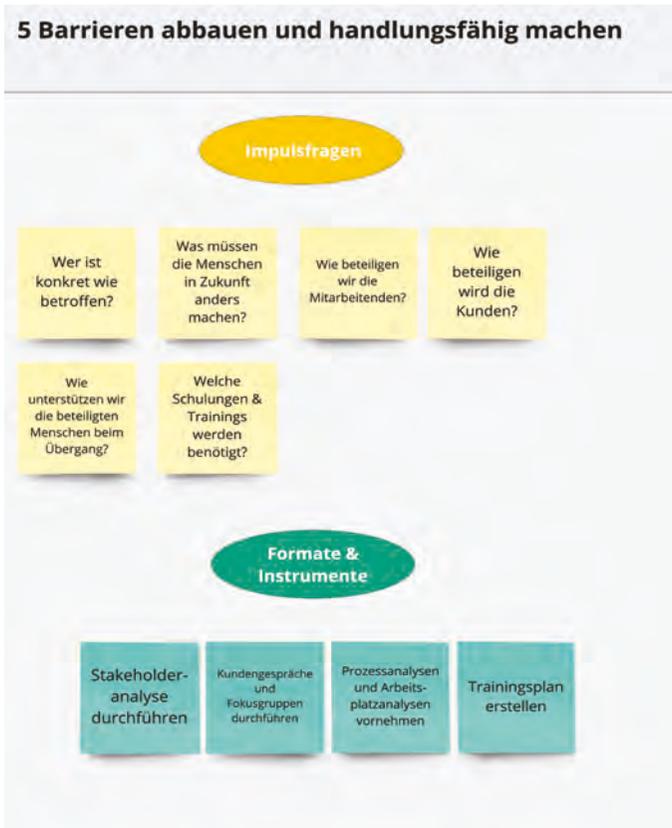


Abbildung 8: Baustein 5: Barrieren abbauen

#### Trainingsplan: Kompetenz- und Qualifikationsprofil

Durch Veränderungsprojekte entstehen in der Regel neue Anforderungen an Mitarbeitende. Die Angst, neuen Anforderungen nicht gewachsen zu sein, führt oft zu Widerstand gegen die Veränderung. Um dem entgegenzuwirken, müssen gezielt Trainingsmaßnahmen eingesetzt werden, um neue Qualifikationen und damit Sicherheit zu vermitteln.

Zur Entwicklung eines Kompetenz- und Qualifikationsprofils gehören die folgenden Schritte:

- Festlegung des Soll-Profiles je Person bzw. Mitarbeitergruppe durch die Bibliotheksleitung
- Ermittlung des Ist-Profiles je Person (dabei auch Ermittlung des Potenzials)
- Gegenüberstellung von Soll- und Ist-Profil
- Aus der Lücke werden Personalentwicklungs- und Trainingsmaßnahmen abgeleitet

	Welche Maßnahme / welches Format ist geeignet?						Priorität
	Training „On the Job“	Externe Weiterbildung	Hospitation in anderer Bibliothek	Fachliteratur	Mentoring in der Bibliothek	Sonstiges	
Welche neuen Anforderungen kommen auf uns zu?							
Welche neuen Kompetenzen benötigen wir dazu?							
...							
...							
Wo gibt es Unklarheiten, Unsicherheiten hinsichtlich benötigter Kompetenzen?	Mit wem können sie geklärt werden?						

## 4.2.6 Kurzfristige Erfolge erzielen und sichtbar machen



Abbildung 9: Baustein 6: Kurzfristige Erfolge sichtbar machen

### Kanban-Board mit Arbeitspaketen

Das Kanban-Board ist ein visuelles Werkzeug zur Darstellung aller anstehenden Aufgaben und zugleich des Arbeitsflusses in einem Projekt. Es besteht in der Regel aus mehreren Spalten, die jeweils eine Phase des Arbeitsprozesses repräsentieren. Typische Phasen sind „Zu erledigen“, „In Arbeit“ und „Erledigt“. Die Aufgaben innerhalb dieser Phasen werden durch Karten dargestellt, die sich von einer Spalte zur nächsten bewegen, je nachdem in welcher Phase sie sich befinden. Zugleich dokumentiert jede Aufgabenkarte, wer für diese Aufgabe verantwortlich ist. Durch die Visualisierung des Arbeitsflusses auf dem Kanban-Board wird Transparenz geschaffen. Alle Teammitglieder können jederzeit den Status der einzelnen Aufgaben einsehen und erkennen, wo sich Engpässe zeigen oder wo Ressourcen fehlen. Dadurch kann das Team schneller reagieren und Lösungen finden. Kanban-Boards können als physische Boards in der Bibliothek platziert oder in einer digitalen Version genutzt werden. Ähnlich wie der Change Canvas dient das Kanban-Board der transparenten Dokumentation und der Kommunikation. Die Kommunikationsfunktionsfunktion wird beim Kanban-Board erfüllt, indem sich das Team regelmäßig für kurze Besprechungen („Stand Ups“) vor dem Board trifft und sich über den erreichten Stand und die nächsten Schritte austauscht.

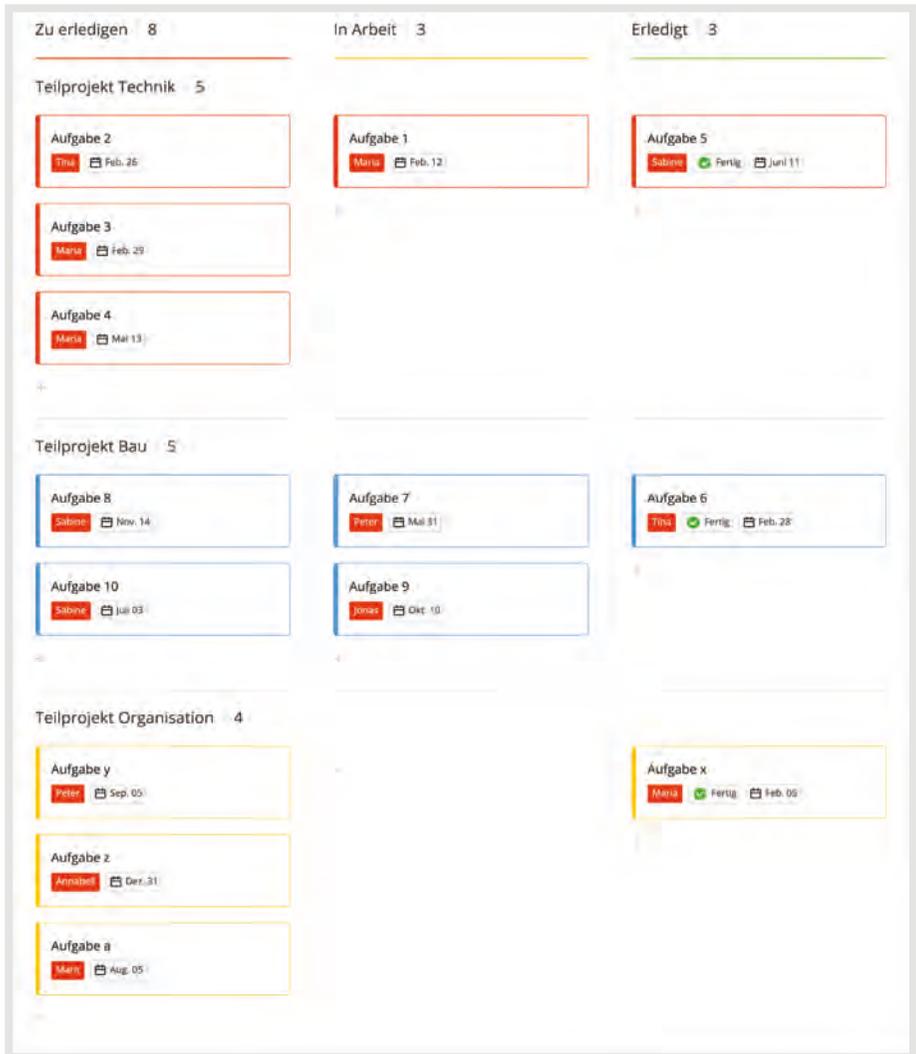


Abbildung 10: Grundform eines Kanban-Boards

## 4.2.7 Daranbleiben und nicht nachlassen



Abbildung 11: Baustein 7 – Dranbleiben

Um im Arbeitsalltag immer wieder den Scheinwerfer auf das Veränderungsprojekt zu richten, können Anlässe geschaffen werden, die als „Boxenstopps“ fungieren. Hier geht es darum, sichtbar zu machen, was bereits erreicht wurde, was noch ansteht, aber auch welche offenen Fragen gelöst werden müssen. In den vorherigen Schritten wurden bereits Instrumente vorgestellt, die das leisten: Der Change Canvas, das Kanban-Board und die laufende Kommunikation. Dennoch sorgen außergewöhnliche Formate für zusätzliche Aufmerksamkeit und sie vermitteln idealerweise auch Wertschätzung fürs Dranbleiben. Denkbar sind je nach Zielsetzung

- Informationsmarktplätze, auf denen die verantwortlichen Mitarbeitenden für einzelne Themen (baulich, technische, organisatorische Fragen) das Team persönlich informieren
- World-Café-Formate, die dem strukturierten Austausch über noch offenen Fragen dienen
- Open-Space-Formate, die Gelegenheit bieten, eigene Themen und Fragestellungen einzubringen und im Team zu diskutieren

## 4.2.8 Die Veränderung verankern

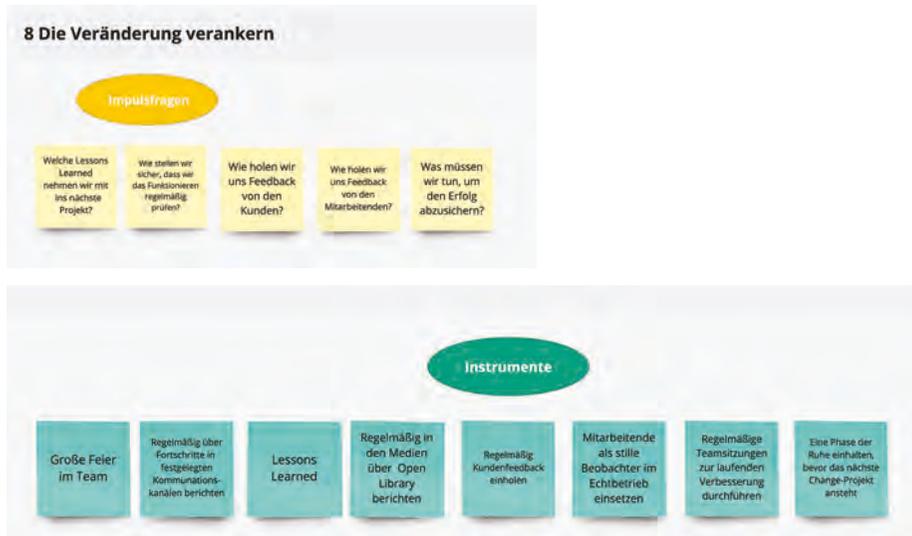


Abbildung 12: Baustein 8 – Veränderung verankern

### Lessons Learned

“The only mistake in life is the lesson not learned” soll Albert Einstein gesagt haben. Frei übersetzt heißt das: Fehler sind erlaubt, solange man aus ihnen lernt. Lessons Learned bezeichnet das systematische Lernen aus Erfahrung, mit dem Ziel, die gewonnenen Erkenntnisse zukünftig aktiv zu nutzen. Es lohnt sich, dann, wenn das Projekt „Open Library“ erfolgreich im Tagesgeschäft angekommen ist, nochmals innezuhalten und die gewonnenen Erkenntnisse – solange sie noch frisch sind – gemeinsam zu reflektieren und festzuhalten. Dabei geht man drei Schritte:

1. Die Identifikation der Lektion: Lessons Identified  
Welche Probleme gab es im Projektverlauf? Was hat gut oder weniger gut geklappt? Wo gibt es Verbesserungspotenzial?

2. Die Analyse der Lektion: Lessons Analyzed  
Wieso hat etwas gut funktioniert oder nicht funktioniert? Welche Rahmenbedingungen waren hilfreich und welche hinderlich? Wie war das Setting im Projekt, die Kommunikation, die Motivation, die eingesetzten Instrumente?
3. Das Lernen der Lektion: das eigentliche Lessons Learned  
Was sind unsere Tipps für das nächste Projekt? Diese Tipps müssen nun natürlich dokumentiert werden. Dafür eignen sich Checklisten oder Dokumentvorlagen.

Damit ein Lessons-Learned-Austausch erfolgreich ist, muss ein „Warum“ mitgeliefert werden, denn man muss damit rechnen, dass am Ende des Projekts „die Luft raus ist“ und es als ungewöhnlich empfunden wird, nochmals in einer strukturierten Form gemeinsam zurückzuschauen. Dies gilt hauptsächlich dann, wenn es keine Erfahrung damit gibt, dass die Lessons Learned aus abgeschlossenen Projekten standardmäßig zu Beginn eines neuen Projektes reaktiviert werden. Hier schließt sich der Kreis.

Der Change Canvas mit seinen Impulsfragen und Instrumenten bietet einen Werkzeugkoffer zur professionellen Gestaltung eines Veränderungsprojektes. Er unterstützt dabei, indem er die typischen Phasen eines Veränderungsprozesses als Leitplanken nutzt. In seinen Bausteinen bieten die vielfältigen Kommunikationsformate, die Gruppenintelligenz und Energie des Change-Teams die Chance, aufmerksam mit Widerstandsphänomenen umgehen und diese proaktiv zu bearbeiten. Zugleich erfordert die offene Form des Change Canvas von den Verantwortlichen, nicht stur einem Rezept zu folgen, sondern auf die konkreten Entwicklungsbedingungen vor Ort immer wieder neu zu reagieren und sie gemeinsam mit dem Change-Team und den Mitarbeitenden zu gestalten.

## Quellen:

Kotter, John P. (2015): *Accelerate: strategischen Herausforderungen schnell, agil und kreativ begegnen*, München: Vahlen.

Kotter, John P. (2016): *Leading change: Wie Sie Ihr Unternehmen in acht Schritten erfolgreich verändern*, München: Vahlen.



**Cornelia Vonhof** ist Professorin für Public Management an der Hochschule der Medien (HdM) in Stuttgart. Ihre Arbeitsschwerpunkte sind Managementinstrumente in Bibliotheken und Informationseinrichtungen, insbesondere Qualitätsmanagement, Organisations- und Strategieentwicklung sowie Prozessmanagement. Sie ist Studiengangleiterin des Masterstudiengangs Bibliotheks- und Informationsmanagement und als Autorin, Herausgeberin und Mitglied in Fachgremien aktiv.

### Kontakt:

Prof. Cornelia Vonhof  
Hochschule der Medien Stuttgart  
vonhof@hdm-stuttgart.de  
<https://www.hdm-stuttgart.de/home/vonhof>



**Umsetzen und  
gemeinsam gestalten**



## **Verloren oder vertraut: Besucherinnen und Besucher in der Open Library**

RALF DEPPING

Auch wenn in vielen Spielfilmen und Unterhaltungsromanen die Bibliothek immer noch als ‚Kathedrale des Wissens‘ dargestellt wird, in der es humorfreie Bibliothekarinnen und Bibliothekare als ihre erste und heilige Pflicht begreifen, die Ordnung und Ruhe in der Bibliothek sicherzustellen (vgl. AARTS / DIJKSTERHUIS 2003), sind heutige öffentliche Bibliotheken natürlich weit von einer ‚Psst-Bibliothek‘ (Werner 2008, S.10) entfernt: „Die Bibliothek als Ort setzt den Fokus auf die Aufenthaltsqualität der Räumlichkeiten. Zahlreiche Bibliotheken bieten Lesecafés mit gemütlichen Sofas, Sitzgruppen, kleinen Tischen und einer Kaffeemaschine an, in denen man gerne Zeit mit einer Zeitschrift, einem Buch oder mit Freunden verbringt. Daneben gibt es Lernräume, die Schülern Möglichkeiten bieten, Hausaufgaben zu machen und zu lernen, Gaming-Räume, in denen man nach den Hausaufgaben mit Freunden spielen kann und Makerspaces, in denen die Besucher neue Technologien wie 3-D-Drucker, Roboter und andere Dinge kreativ nutzen und damit zukunftsorientierte Fähigkeiten entwickeln kann. [sic!]“ (Neuer 2020)

Dennoch stellt der Schritt hin zu einer Open Library – also einer öffentlichen Bibliothek, deren Räumlichkeiten Besucherinnen und Besucher außerhalb der Kernöffnungszeiten in Abwesenheit von Personal nutzen können – noch einmal einen Quantensprung dar, der nicht nur die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, sondern auch die Besucherinnen und Besucher selbst vor eine Situation stellt, die erst einmal neu und ungewohnt ist. Was löst diese Situation bei den Besucherinnen und Besuchern aus? Stellt sich ein Gefühl der beängstigenden Verlorenheit oder eher der angenehmen Vertrautheit ein?

An dieser Stelle soll der Versuch unternommen werden, aus einem sozial-psychologischen Blickwinkel der Frage auf den Grund zu gehen, wovon es abhängig ist, ob die Besucherinnen und Besucher die Situation akzeptieren und das Angebot der Open Library annehmen. Ausgehend von den Überlegungen zur Bibliothek als ‚Dritter Ort‘ wird die Frage nach der Akzeptanz von Selbstbedienungstechnologien erörtert. Abschließend wird aus den Erkenntnissen der Architekturpsychologie abgeleitet, wie es über eine Wohlfühlatmosphäre möglich ist, verhaltenssteuernd auf die Besucherinnen und Besucher einzuwirken.

Auch wenn der Schritt von einer modernen öffentlichen Bibliothek hin zu einer Open Library zu Recht als Quantensprung bezeichnet werden kann, ist natürlich die Grundkonstellation ‚Bibliotheksbesuch‘ für die Besucherinnen und Besucher in den Kernöffnungszeiten unter Anwesenheit von bibliothekarischem Personal und in den Randöffnungszeiten als Open Library (also ohne dieses Personal) in vielen Beziehungen vergleichbar, bleibt doch die besuchte Institution – und somit auch die entsprechenden Räumlichkeiten – im Kern die Gleiche. Somit beziehen sich die folgenden Überlegungen nicht exklusiv auf die Situation in einer Open Library. Doch werden natürlich die Spezifika der Open Library berücksichtigt.

### **Die Bibliothek als ‚Dritter Ort‘ zum gemeinschaftlichen Alleinsein**

Der Soziologe Ray Oldenburg hat im Jahr 1989 erstmals den Begriff von einem ‚Dritten Ort‘ geprägt (Oldenburg 1989), der neben dem Zuhause als ‚Erstem Ort‘ und der Arbeitswelt bzw. Ausbildungsstätte als ‚Zweitem Ort‘ eine wichtige soziale Funktion erfüllt. „In der Fachdiskussion besteht weitgehend Einigkeit darüber, dass sich öffentliche Bibliotheken schon lange als ein solcher ‚Dritter Ort‘ etabliert haben ... Was sind nun laut Oldenburg die Merkmale eines solchen ‚Dritten Ortes‘? Es handelt sich um einen öffentlichen Raum, der insofern ‚neutral‘ ist, als dass keine Einzelperson die Funktion eines Gastgebers erfüllen muss. Der Ort ist frei zugänglich und hat nur eine relativ niedrige Hemmschwelle. Man fühlt sich

wohl und geht auch gern allein an diesen Ort (davor schrecken viele Menschen ja bei anderen öffentlichen Orten wie zum Beispiel Gaststätten eher zurück), der Ort vermittelt das Gefühl, ‚man selbst sein‘ und auf sehr informeller Ebene anderen begegnen zu können. Der Ort wird als selbstverständlich wahrgenommen, man kann kommen und gehen, wann man will – auch unabhängig von einem konkreten Event. Dadurch ist es möglich, private Aktivitäten in einen öffentlichen Raum zu verlagern, ohne das Gefühl der Privatsphäre vollständig aufgeben zu müssen. Der Ort bleibt überschaubar, es kommt unter Umständen sogar das Gefühl eines ‚zweiten Zuhause‘ auf, an dem aber einige private Sorgen temporär ausgeblendet werden können.“ (Depping/Mrowka 2019, S. 155)

Die Verlegung von privaten Aktivitäten in die Bibliothek als (halb-)öffentlichem Raum bedeutet, dass in der Bibliothek als Ort auch zahlreiche Aktivitäten stattfinden, die man auch in den eigenen vier Wänden ausüben könnte. Die klassische Trennung zwischen Privatheit und Öffentlichkeit wird also bis zu einem gewissen Grad aufgelöst. Diese Art der Grenzüberschreitung zwischen Privatem und Öffentlichem ist keineswegs ein singuläres Phänomen, das sich auf Bibliotheken und andere (halb-) öffentliche Räume beschränkt. Vielmehr lässt sich feststellen, dass die intensive Nutzung der sozialen Medien durch die ‚Digital Natives‘ geradezu paradigmatisch dadurch geprägt ist, dass hier Privates in der (Halb-)Öffentlichkeit geteilt wird. Im Bewusstsein der ‚Digital Natives‘ ist also keine klare Abgrenzung zwischen Privatem und Öffentlichem mehr auszumachen. „Die Kulturalisierung der digitalen Technologie gewinnt ihre Intensität schließlich durch ihre sozialen Grenzüberschreitungen. Dies betrifft die Grenzen zwischen dem Öffentlichen und dem Privaten sowie jene zwischen dem Medialen und dem Realen. Etwas grob formuliert: Die neuen Medien verwandeln das Persönliche und Private in etwas Öffentliches oder zumindest Halböffentliches. Zugleich werden immer mehr Elemente der Lebenswelt des Alltags der digital-medialen Beobachtung zugänglich.“ (Reckwitz 2017, S. 238)

So sinkt zum Beispiel die Hemmschwelle, sich in der U-Bahn lautstark mit dem Handy auch über sehr private Dinge zu unterhalten. Auch der Umstand, dass der

Aufenthalt in der Öffentlichkeit – aber auch zum Beispiel die berufliche Tätigkeit – immer wieder unterbrochen wird, um private Nachrichten am Handy aufzurufen, stellt ein weiteres Indiz für diese Vermischung der Lebenswelten dar, die in früheren Generationen vielfach eine deutlich stärkere Trennung aufwiesen. (Als kleiner Exkurs sei jedoch darauf hingewiesen, dass die uns so geläufige Trennung von Privatem und Beruflichem erst ein Phänomen der Neuzeit ist. Frühere bürgerliche Lebensformen kannten weder im örtlichen Sinne noch in Bezug auf das soziale Umfeld die heute so geläufige Trennung zwischen Berufsleben und Privatem, alles fand am gleichen Ort und in der Großfamilie statt. Auch das klassische Arbeitsende im Sinne eines ‚Feierabends‘ war kaum auszumachen, wurden doch auch abends beim gemütlichen Beisammensitzen regelmäßig noch kleinere Arbeiten wie Handarbeiten oder kleinere Reparaturen verrichtet.)

Gerade durch die sozialen Medien ist es im Grundsatz möglich, mit zahlreichen Personen aus den eigenen vier Wänden heraus in Kontakt zu treten und reale Begegnungen weitgehend zu vermeiden. Doch ist dies keineswegs ein Automatismus, der auf alle ‚Digital Natives‘ zutrifft: „Neuerdings nimmt man eher an, dass bei Menschen mit der Abhängigkeit von digitaler Kommunikation gleichzeitig das Bedürfnis nach physischer Präsenz anderer Menschen wächst. [...] Öffentliche Orte, die Kommunikation ermöglichen und gleichzeitig eine private Atmosphäre inszenieren, werden also nicht gemieden, sondern im Gegenteil gesucht.“ (Eigenbrodt 2006, S. 51) Die Berliner Zeitung beschrieb die Situation in Berliner Bibliotheken so: „Es ist gerade die Digitalisierung, die die Nutzer wieder in die Bibliotheken treibt, weil sie es nicht mehr ertragen, ständig alleine zu forschen, zu denken, zu lesen.“ (Bernau 2018)

Um dieses Phänomen zu beschreiben, hat sich der Begriff des ‚gemeinschaftlichen Alleinseins‘ etabliert: „Das Erlebnis des gemeinschaftlichen Alleinseins unterscheidet sich von vielen Alltagssituationen in öffentlichen Räumen durch eine besondere Wahrnehmung der Situation. Bewegt man sich alleine in Gegenwart anderer Personen beispielsweise in der Fußgängerzone, im Kaufhaus, im Bahnhof, im Zug usw., so dienen diese Alltagssituationen in der Regel als Mittel zum

Zweck, die Anwesenheit anderer Personen wird eher in Kauf genommen, da man darauf angewiesen ist, gewisse Besorgungen zu machen, zu einem Ort zu gelangen usw. Das Gefühl des gemeinschaftlichen Alleinseins entwickelt sich dabei in der Regel nicht. Doch die gleiche Enge, die in einer Straßenbahn als unangenehm wahrgenommen wird, gehört zum Beispiel in einem Rockkonzert zum Event als positives Erlebnis dazu. ... Menschen erleben das gemeinschaftliche Alleinsein in Situationen, die sie bewusst herbeigeführt haben. Dabei handelte es sich in der Vergangenheit fast ausschließlich um Veranstaltungen, zum Beispiel Theater, Konzerte, Gottesdienste usw. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer erleben diese Situationen eher passiv, aber positiv. Sie erleben eine Art gemeinsamen Fokus, vielleicht könnte man sogar von einem ‚gemeinsamen Spirit‘ sprechen, der die Teilnehmerinnen und Teilnehmer dieser Situation eint. Auch die Anwesenheit zahlreicher anderer – fremder – Personen wird in dieser Situation eher positiv und zur Situation gehörend erlebt.“ (Depping/Mrowka 2019, S. 156)

Selbst der Umstand, dass es in der modernen Bibliothek nicht zwingend absolut ruhig ist, wird nur bedingt als störend empfunden. Vielmehr haben Bibliotheksbesucherinnen und Besucher schon in zahlreichen Befragungen und Äußerungen signalisiert, dass eine gewisse Geräuschkulisse in der Bibliothek auf sie genauso anregend wirkt wie die Anwesenheit anderer Besucherinnen und Besucher. „Im Sinne eines Hintergrundrauschens, in dem keine individuellen Bewegungen und Stimmen erkennbar sind, hat die bewegte Umgebung der Bibliothek damit eventuell sogar einen stimulierenden Charakter. D. h. nicht jeder Nutzer wünscht sich die absolute Stille.“ (Fansa 2008, S. 43)

Das mag auch damit zusammenhängen, dass dann die selbst produzierten Geräusche – wie z. B. das Klappern einer Notebook-Tastatur – weniger auffallen. Dies gilt auch dann, wenn die Bibliothek als Lern- und Arbeitsort genutzt wird: Fansa stellt fest, dass „die schiere Tatsache, andere arbeitende Menschen zu sehen, bereits motivierend sei [...] andere bei der Arbeit zu sehen, bzw. selber bei der Arbeit gesehen zu werden, erzeugt also ein gewisses Maß an stimulierendem Druck – oder aber, geteiltes Leid ist halbes Leid!“ (Fansa 2008, S. 32-33)

Die große Akzeptanz der Bibliothek als Ort könnte also damit zusammenhängen, dass dort die klare Trennung von Öffentlichkeit und Privatem abgeschwächt ist. Davon ausgehend wäre es nur folgerichtig, dass dieser Effekt umso größer ist, je alltäglicher ein Bibliotheksbesuch ist, je homogener sich der Bibliotheksbesuch also in das Alltagsleben integrieren lässt. „Wurde jahrzehntlang die besondere, also nicht-alltägliche Atmosphäre der Bibliothek im Sinne einer ‚Kathedrale des Wissens‘ als Alleinstellungsmerkmal angesehen, aus der sich die besondere Anziehungskraft der Bibliothek nährt, so spricht doch vieles dafür, dass es inzwischen gerade die Alltäglichkeit eines Bibliotheksbesuchs ist, der den enormen Zulauf zu ... Bibliotheken begründet.“ (Depping/Mrowka 2019, S. 158-159) Dieser Effekt ist natürlich in einer Open Library, in der sich Besucherinnen und Besucher in Abwesenheit von Aufsichtspersonal unbeobachtet fühlen können, noch einmal verstärkt.

Karsten Schuldt hat vor kurzem die These von zwei unterschiedlichen Typen von Bibliotheksnutzerinnen und -nutzern aufgestellt: „In der Öffentlichen Bibliothek stellen die Nutzer\*innen des Raumes der Bibliothek und die Nutzer\*innen der Medien zwei unterschiedliche Gruppen dar. Die Interessen und Verhaltensweisen dieser zwei Gruppen unterscheiden sich, auch wenn sie nicht vollständig distinkt sind und Individuen über einen längeren Zeitraum hinweg gesehen zwischen diesen Gruppen wechseln können.“ (Schuldt 2023) Folgt man diesem Gedanken, dann beziehen sich die bisherigen Überlegungen zur Bibliothek als drittem Raum insbesondere auf die Besucherinnen und Besucher, die den Bibliotheksraum in Anspruch nehmen. Die nun folgenden Überlegungen zur Nutzung der Selbstbedienungstechnologie betreffen hingegen gleichermaßen auch die Besucherinnen und Besucher, welche in erster Linie die Medien nutzen und den Bibliotheksraum für die Ausleihe und Rückgabe dieser Medien aufsuchen.

## **Selbstbedienungstechnologien: fester Bestandteil der Sozialisation**

Eine Bibliothek, die Dienstleistungen außerhalb der Arbeitszeiten ihres Personals anbieten möchte, kann dies nur durch den Einsatz von Technik erreichen. Angefangen von der automatisierten Eingangskontrolle über die Selbstverbuchung von Ausleihen und Rückgaben bis hin zu interaktiven Systemen der Nutzerführung: Die Palette ist sehr breit, andere Beiträge dieses Sammelbandes widmen sich diesen Aspekten ausführlicher. Für die Besucherinnen und Besucher entstehen dadurch Situationen der ‚Mensch-Maschine-Interaktion‘ und die Notwendigkeit, mit Selbstbedienungstechnologien zurechtzukommen. Dies ist jedoch keineswegs unvertraut, da solche Selbstbedienungssituationen und -technologien inzwischen in nahezu allen Lebensbereichen zu finden und fester Bestandteil der Sozialisation sind. „Eine nun schon über ein Jahrhundert andauernde Entwicklung von den ersten ‚Kauf-Häusern‘ in großen Städten über die Einführung von ‚Selbst-Bedienung‘ bis hin zu Super-Märkten und schließlich den riesigen Megastores und Malls, dem E-Service, E-Shopping und E-Government hat die Kunden perfekt sozialisiert und qualifiziert. Sie machen ihren Job bereitwillig und kompetent, je jünger desto lässiger.“ (Voß/Rieder 2005, S. 29)

Diese Aufzählung ließe sich beliebig weiterführen: Fahrkarten- und Geldautomaten, Selbstbedienungstankstellen, Garderobenschränke statt bewachter Garderoben und natürlich der komplette Internethandel. Inzwischen ist Selbstbedienung schon ein so fester Bestandteil unserer täglichen Erfahrung geworden, dass es in vielen Situationen (z. B. beim Stöbern in einem Kleidungs- oder Schuhgeschäft) bereits als unangenehm empfunden wird, angesprochen zu werden. „Der direkte Dienst am Menschen wird seltener. Ein wichtiger Grund dafür ist weniger ökonomischer als soziologischer Natur. Allgemein wird das Leisten von Diensten in seiner ursprünglichen Form immer weniger geschätzt. In der modernen Industriegesellschaft will niemand mehr dienen. Diese Mentalität beeinträchtigt wahrscheinlich nicht nur das Angebot. Gleichzeitig dürfte die Nachfrage nach persönlichen Dienstleistungen leiden, da viele Menschen es unangenehm finden, sich bedienen

zu lassen. ... die Begriffe der Dienstleistung und des Dienstes [sind] ... häufig negativ charakterisiert.“ (Loheide 2008, S. 75) Doch es gibt auch „den paradoxen Kunden, der in der einen Sekunde ärgerlich wird, wenn er im Kaufhaus vom Personal angesprochen wird, aber in den nächsten Sekunden über die fehlende Bedienung schimpft, wenn er nicht findet, was er sucht.“ (Loheide 2008, S. 75)

Die Vertrautheit mit Selbstbedienungssituationen bedingt auch den Anspruch der meisten Menschen, damit souverän und kompetent umgehen zu können. „Damit verbindet sich wiederum ein Eigeninteresse zweiten Grades, das Bestreben der Kunden nämlich, ihre Funktionsfähigkeit zu zeigen und keine peinlichen Situationen in der öffentlichen Situation [...] entstehen zu lassen, wenn sie zu erkennen gäben, die Regeln nicht erfasst zu haben oder sich nicht kompetent an ihnen orientieren zu können.“ (Voswinkel 2005, S. 97) Diejenigen wiederum, die z. B. in der Lage sind, anderen, die alleine nicht zurechtkommen, bei der Bedienung der Technologie zu helfen, fühlen sich überlegen. In einer Selbstbedienungssituation entstehen also – je nachdem wie reibungslos diese funktioniert – auch positive oder negative Emotionen, die nicht nur darauf beruhen, wie gut, schnell und problemlos das eigentliche Ziel erreicht wurde. Vielmehr werden Nutzerinnen und Nutzer in Selbstbedienungssituationen immer auch den Erfolg bzw. Misserfolg zumindest anteilig auf die eigene Kompetenz oder eben das eigene Unvermögen zurückführen, die Selbstbedienungssituation erfolgreich zu meistern. Da also die in diesen Situationen gemachten Erfahrungen auch Einfluss auf das eigene Selbstbild haben, werden dabei Gefühle freigesetzt, die weit über die sachliche Ebene hinausgehen und im Fall des Misserfolgs auch Frustration (die wiederum zur zukünftigen Vermeidung solcher Situationen führen kann) oder sogar Aggression auslösen können.

Vor diesem Hintergrund wird noch einmal deutlich, wie wichtig es gerade in einer Open Library ist, dass die angebotenen Systeme möglichst selbsterklärend sind und keiner weiteren Hilfestellungen bedürfen. Dies gilt entsprechend nicht nur für die Bedienung der technischen Systeme, sondern auch zum Beispiel für die räumliche Orientierung innerhalb der Bibliotheksräume.

## **Zwischenfazit: Die Open Library entspricht dem Zeitgeist**

Zusammenfassend lässt sich also feststellen, dass ein deutlicher gesamtgesellschaftlicher Trend der zunehmenden Vermischung von öffentlicher und privater Sphäre zu beobachten ist. Die Open Library macht sich diesen Trend zu Nutze und präsentiert sich als ‚Dritter Ort‘, an dem man sich in der Öffentlichkeit heimisch fühlen kann und das Gefühl des gemeinschaftlichen Alleinseins erlebt. Auch die in der Open Library eingesetzte Selbstbedienungstechnologie – damit verbunden die Mensch-Maschine-Interaktion – entspricht dem allgemeinen Erfahrungshorizont der Besucherinnen und Besucher. Es gibt inzwischen immer mehr Alltagssituationen, in denen Menschen damit konfrontiert sind, so dass der Umgang mit Selbstbedienungssituationen fester Bestandteil der Sozialisation geworden ist. Gerade die ‚Ent-Sakralisierung‘ der Bibliothek und die Alltäglichkeit eines Bibliotheksbesuchs sind somit wichtige Erfolgsfaktoren der Open Library.

Die erwähnten gesamtgesellschaftlichen Tendenzen sind dabei ganz wesentlich durch die technischen Möglichkeiten des Internet und der sozialen Medien geprägt. Immer wieder werden Bibliotheken mit der Einstellung konfrontiert, dass weder gedruckte Medien noch Bibliotheken im Zeitalter des Internet noch eine Existenzberechtigung hätten. Vor dem Hintergrund der bisherigen Überlegungen scheint es hingegen so zu sein, dass gerade die Bibliothek als Ort durch die Existenz des Internet eher befördert wurde und keinesfalls obsolet geworden ist, sondern voll im Trend liegt.

## **Wohlfühlatmosphäre und Konfliktvermeidung**

So wichtig auch die Feststellung ist, dass die Open Library mit Blick auf viele gesamtgesellschaftliche Entwicklungen im Trend liegt, so sollte dies natürlich nicht zu der Annahme verleiten, dass die Einrichtung einer Open Library quasi ein Selbstläufer ist. Absolut essenziell für ihren Erfolg ist, dass die Besucherinnen und Besucher hier eine Atmosphäre vorfinden, in der sie sich wohlfühlen.

Auf den ersten Blick wäre es nachvollziehbar, wenn gerade Bibliothekarinnen und Bibliothekare, die das Glück haben, in einer frisch renovierten und sehr schön ausgestatteten Bibliothek zu arbeiten, besondere Skrupel hätten, diese schönen Räumlichkeiten der ‚Anarchie einer unbeaufsichtigten Nutzung‘ auszusetzen. Im Gegenzug mögen vielleicht Kolleginnen und Kollegen in einem ohnehin renovierungsbedürftigen Umfeld da deutlich weniger Hemmungen haben, die Open Library zu realisieren. Doch die Erkenntnisse aus der Architekturpsychologie sprechen für ganz andere Wirkungszusammenhänge. Relativ geläufig ist da der Begriff des Broken-Windows-Effektes. (Vgl. Wikipedia-Artikel ‚Broken-Windows-Theorie‘) Dieser Effekt, der zunächst im Kontext von verfallenen Gebäuden und vernachlässigten Stadtvierteln thematisiert wurde, lässt sich uneingeschränkt auch auf die Innengestaltung von öffentlichen Bibliotheken übertragen. Erweckt eine Bibliothek den Eindruck, dass die Innenräume vernachlässigt werden, die soziale Kontrolle fehlt und es letztlich niemanden kümmert, wie das Umfeld erscheint, so sinkt automatisch auch die Hemmschwelle für einen wenig pfleglichen Umgang mit den Räumlichkeiten. „Ein Befund aus der Vandalismusforschung belegt, dass auch Durchschnittsbürger sich an Vandalismus beteiligen, wenn bereits Schäden sichtbar sind.“ (Walden 2008, S. 21)

Auch Stressfaktoren, die durch die räumlichen Gegebenheiten ausgelöst werden, können wiederum zu unerwünschtem Verhalten führen. „Die Reaktionen auf solche Belastungsfaktoren können unterschiedlich sein: ein klassisches Reaktionsmuster ist immer die Vermeidung, d. h. man versucht, den entsprechenden Ort, an dem man Stressoren ausgesetzt ist, zu vermeiden. Ist dies nicht möglich, so können zum einen Reaktionsmuster ausgelöst werden, die sich nach innen richten (wie z. B. Empfindungen von Frust, Panik bis hin zu krankheitsauslösenden Wirkungen der Stressoren). Zum anderen können diese Belastungsfaktoren aber auch Reaktionen nach außen auslösen, die dann i. d. R. sozial unerwünscht sind wie Aggression, Verwahrlosung, Graffiti und ähnliche Phänomene. Die Vermeidung von Stressoren durch Gestaltung einer Raumsituation, in der die psychologischen Bedürfnisse der Benutzer angemessen Berücksichtigung finden, ist also eine wichtige Voraussetzung dafür, das Verhalten der Besucher in der gewünsch-

ten Form zu beeinflussen.“ (Depping 2013, S. 109) Solche Stressfaktoren sind z. B. Kontrollverlust, Unsicherheit, Reizüberflutung (aber auch absolute Reizarmut), Anonymität oder Crowding, also das Gefühl der unangenehmen räumlichen Beengtheit bzw. die Verletzung der eigenen Territorialität.

Der gleiche Effekt funktioniert auch in die umgekehrte Richtung. Die Aussage ‚Wohlbefinden erzeugt Wohlverhalten‘ mag vielleicht etwas plakativ und klischeehaft erscheinen, bringt aber diesen Zusammenhang letztlich sehr gut auf den Punkt. „Mit schönen Umwelten lässt sich nicht nur die Wahrscheinlichkeit unerwünschten Verhaltens vermindern, sondern auch erwünschtes Verhalten verstärken.“ (Flade 2008, S. 117)

Daneben ist festzustellen, dass eine Open Library zahlreiche heterogene Bedürfnisse erfüllen soll, angefangen vom klassischen Einzelarbeitsplatz zur ruhigen Arbeit über Gruppenarbeitsplätze bis hin zu Flächen zum Chillen oder Kommunizieren. Das bedingt auch, dass die Besucherinnen und Besucher zum Teil sehr unterschiedliche Erwartungen haben, was sie in der Open Library vorfinden möchten und welche Verhaltensweisen sie sich von den ebenfalls anwesenden Personen wünschen. Solche unterschiedlichen Erwartungen können naturgemäß auch zu Konflikten zwischen den Besucherinnen und Besuchern führen, die in einer Open Library zunächst nicht durch das regelnde Eingreifen von Personal gelöst werden können. So stellt die Plattform oebib.de in einem Beitrag zur Open Library zu Recht fest: „Die Basis dafür ist Vertrauen und die soziale Regulation innerhalb einer Gesellschaft.“ (Oebib.de / Artikel „Open Library“)

Zusätzlich ist es jedoch auch möglich, unter Nutzung der Erkenntnisse der Architekturpsychologie in der Bibliothek räumlich-bauliche Rahmenbedingungen zu schaffen, welche dazu beitragen können, ein konfliktfreies Miteinander und eine Wohlfühlatmosphäre herzustellen, was auch funktioniert, ohne dass Bibliothekspersonal ordnend eingreifen muss. „Der Auftrag an die Bibliothek lautet dementsprechend, einen atmosphärisch ansprechenden Ort zu schaffen, der eine große Binnendifferenzierung aufweist und für unterschiedliche Lerntypen

und Lernformen vielfältige Arbeitsmöglichkeiten bereitstellt.“ (Braun 2010, S. 171) Eine solche Binnendifferenzierung bzw. Zonierung muss auch durch die jeweilige Ausstattung der unterschiedlichen Zonen deutlich werden, die an die Besucherinnen und Besucher verhaltenssteuernde Signale aussendet. Die Idee ist also, dass die Architektur eines Raumes einen „positiven oder negativen Aufforderungscharakter“ (Walden 2008, S. 44) haben kann. Es dürfte unstrittig sein, dass der Einsatz von entsprechenden Gebots- oder Verbotsschildern zur Abgrenzung unterschiedlicher Zonen keinesfalls ausreichend dafür ist, dieses Ziel zu erreichen.

Bibliotheksbesucherinnen und Besucher verstehen auch ohne Beschilderung, dass eine Zone, die z. B. mit Sofas und Sitzsäcken ausgestattet ist, eher zum Chillen als zur stillen Einzelarbeit einlädt. Sehr deutlich wird die selbstregulierende Wirkung von Bibliotheksausstattungen aber auch bei der Anordnung von Arbeitsplätzen. „Hier sind soziefugale und soziopetale Muster zu unterscheiden. Soziopetale Gruppierungen fördern die Kommunikation. Ein runder Tisch, um den herum sich die Familie zum Mittagessen versammelt, ist ein Beispiel für ein soziopetales Muster. ... Das Gegenteil ist eine soziefugale Anordnung, die soziale Interaktion und Gespräche erschwert.“ (Flade 2008, S. 125) Zonen für die ruhige Gruppenarbeit funktionieren somit am besten, wenn es möglich ist, Einzeltische so zu platzieren, dass möglichst wenig Blickkontakt hergestellt wird. Die Tische sollten also eher den Blick nach außen als den in den Bibliotheksraum hinein ermöglichen. Hier unterscheidet sich die bevorzugte Platzwahl in einer Bibliothek zum Beispiel von der in einem Restaurant. So stellt Flade für Restaurants fest: „Gäste bevorzugen Plätze, an denen sie mit dem Rücken zur Wand sitzen und den Ausblick auf den gesamten Raum haben.“ (Flade 2008, S. 153) Dieser Unterschied mag u. U. auch damit zusammenhängen, dass das allgemeine Sicherheitsgefühl bei einem Bibliotheksbesuch tendenziell höher ist als in einer Gaststätte, wo das Bedürfnis, den Raum kontrollierend/beobachtend im Blick zu behalten, stärker ausgeprägt ist. Analog lassen sich auch für andere Zonen mit entsprechender baulicher und innenarchitektonischer Gestaltung Signale zur jeweils erwünschten Nutzung setzen.

## **Open Library: ein Nutzungsszenario der öffentlichen Bibliothek**

Die Open Library unterscheidet sich von der konventionellen öffentlichen Bibliothek nicht insofern, dass hier ein völlig neuer Bibliothekstyp entstanden wäre. Vielmehr handelt es sich hier lediglich um ein abweichendes Nutzungsszenario, das in den gleichen Räumlichkeiten realisiert wird wie der ‚normale‘ Bibliotheksbetrieb in den Kernöffnungszeiten. Der entscheidende Unterschied liegt aus psychologischer Sicht in der Abwesenheit des Bibliothekspersonals, das sowohl helfend als auch regulierend tätig werden kann. Die Abwesenheit des Bibliothekspersonals kann dabei Auswirkungen auf das Bewusstsein der Besucherinnen und Besucher haben, die sich in den Kernöffnungszeiten unter Umständen mit einem anderen Bewusstsein in der Bibliothek bewegen, selbst wenn sie sich dort völlig autark aufhalten und keinerlei Serviceleistungen des Bibliothekspersonals in Anspruch nehmen. So macht es einen Unterschied aus, sich ohne jegliche Unterstützung in der Bibliothek zurechtfinden zu können oder dies mangels Personals zu müssen.

Die in diesen Überlegungen beschriebenen psychologischen Phänomene sind weitgehend nicht spezifisch für die Open Library, sondern spielen auch im ‚normalen‘ Bibliotheksbetrieb eine Rolle. Doch werden viele dieser Effekte unter der Rahmenbedingung der Open Library noch verstärkt, so dass es durchaus berechtigt ist, sich diese Phänomene unter dem Gesichtspunkt der Open Library noch einmal vor Augen zu führen.

### **Fazit: Open Library: Voll im Trend, aber kein Selbstläufer**

In diesem Artikel wurde der Frage nachgegangen, ob aus einer sozialpsychologischen Perspektive davon auszugehen ist, dass die Open Library bei den Besucherinnen und Besuchern Akzeptanz findet. Bereits im Zwischenfazit konnte festgestellt werden, dass das Angebot einer Open Library in vielerlei Hinsicht

dem Zeitgeist entspricht: Die Open Library präsentiert sich als ‚dritter Ort‘, an dem man sich in der Öffentlichkeit heimisch fühlen kann und das Gefühl des gemeinschaftlichen Alleinseins erlebt. Auch die in der Open Library eingesetzte Selbstbedienungstechnologie entspricht dem allgemeinen Erfahrungshorizont der Besucherinnen und Besucher.

Dennoch kann man keinesfalls davon ausgehen, dass die Einrichtung einer Open Library ein Selbstläufer wird, der in jedem Falle dankbar von den Bibliotheksbesucherinnen und -besuchern angenommen wird. Um dies zu erreichen, bedarf es – neben anderer Rahmenbedingungen – einer baulich-gestalterischen Ausgestaltung der Open-Library, die nach den Erkenntnissen der Architekturpsychologie eine Wohlfühlatmosphäre schafft und insbesondere durch eine klare Zonierung der unterschiedlichen Nutzungsbereiche zur Konfliktvermeidung beiträgt.

## Literatur:

- Aarts, Henk / Dijksterhuis, Ap (2003): The silence of the library: environment, situational norm, and social behavior. In: *Journal of personality and social psychology*. 84 S. 18-28 <https://doi.org/10.1037/0022-3514.84.1.18> (zuletzt aufgerufen am 26.10.2023)
- Bernau, Nikolaus (2018): Denkfabrik statt Büchergrab: Berliner Bibliotheken stecken im Investitionsstau. In: *Berliner Zeitung* [online]. 15.07.2018 <https://www.berliner-zeitung.de/berlin/denkfabrik-statt-buechergrab-berliner-bibliotheken-stecken-im-investitionsstau-30957598> (Link aktuell leider nicht mehr aufrufbar)
- BRAUN, Sabrina (2010): Nutzer – unbekannte Wesen? Was wünschen sich Studierende vom Lernort Bibliothek? Ergebnisse zweier Befragungen an der UB/LMB Kassel. In: *ABI Technik* 30, S. 162-173 <https://www.degruyter.com/journal/key/abitech/30/3/html> (zuletzt aufgerufen am 26.10.2023)
- Depping, Ralf (2013): Können Bibliotheksbau und -ausstattung verhaltenssteuernd wirken? Ein Beitrag zur Architekturpsychologie in Bibliotheken In: *b.i.t. online* 2013 (2) S. 109 <http://www.b-i-t-online.de/heft/2013-02/fachbeitrag-depping.pdf> (zuletzt aufgerufen am 26.10.2023)
- Depping, Ralf/Mrowka, Tatjana (2019): „Zustände wie bei einem Rockkonzert“: Der Lernort Hochschulbibliothek als „Hype“ In: Haike Meinhardt & Inka Tappenbeck (Hg.): *Die Bibliothek im Spannungsfeld: Geschichte – Dienstleistungen – Werte*. Festschrift für Hermann Rösch Bad Honnef: Bock + Herchen Verlag 2019, S. 149-162 [https://www.th-koeln.de/mam/downloads/deutsch/studium/studiengaenge/f03/bib\\_inf\\_ma/festschrift\\_rosch.pdf](https://www.th-koeln.de/mam/downloads/deutsch/studium/studiengaenge/f03/bib_inf_ma/festschrift_rosch.pdf) (zuletzt aufgerufen am 26.10.2023)
- Eigenbrodt, Olaf (2006): Living rooms und meeting places: Aktuelle Annäherungen an den Raum der Bibliothek. In: Paul S. Ulrich, Hrsg. *Die Bibliothek als öffentlicher Ort und öffentlicher Raum*. Berlin: BibSpider.
- Fansa, Jonas (2008): Bibliotheksflirt: Bibliothek als öffentlicher Raum. Bad Honnef: Bock + Herchen <http://dx.doi.org/10.18452/13444> (zuletzt aufgerufen am 26.10.2023)
- FLADE, Antje (2008): *Architektur – psychologisch betrachtet*. Bern.
- Loheide, Boris (2008): *Wer bedient hier wen? Service oder Selfservice – Die Bundesrepublik Deutschland als Dienstleistungsgesellschaft*, Saarbrücken: VDM Verlag Dr. Müller.
- Neuer, Johannes (2020): Open Library: Mehr Bibliothek für die Bürger (5. Juni 2020) <https://www.treffpunkt-kommune.de/open-library-mehr-bibliothek-fuer-die-buerger/> (zuletzt aufgerufen am 26.10.2023)

- Oebib.de: Artikel „Open Library“ <https://www.oebib.de/bau-einrichtung-it/technik/open-library> (zuletzt aufgerufen am 26.10.2023)
- Oldenburg, Ray (1989): *The great good place: cafés, coffee shops, community centers, beauty parlors, general stores, bars, hangouts and how they get you through the day.* New York, NY: Paragon House.
- Reckwitz, Andreas (2017): *Die Gesellschaft der Singularitäten: Zum Strukturwandel der Moderne.* Berlin: Suhrkamp.
- Schuldt, Karsten (2023): Werden die Öffentlichen Bibliotheken von zwei unterschiedlichen Gruppen benutzt? Ein konzeptionelles Modell. LIBREAS. Library Ideas, 43. <https://libreas.eu/ausgabe43/schuldt/> (zuletzt aufgerufen am 26.10.2023)
- Voß, G. Günter / Rieder, Kerstin (2005): *Der arbeitende Kunde – Wenn Konsumenten zu unbezahlten Mitarbeitern werden,* Frankfurt / New York: Campus Verlag.
- Voswinkel, Stephan (2005): Selbstbedienung: Die gesteuerte Kundensouveränität. In: *Das Management der Kunden – Studien zur Soziologie des Shopping.* Hellmann, K.-U. / Schrage, D. (Hrsg.), Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Walden, Rotraut (2008): *Architekturpsychologie: Schule, Hochschule und Bürogebäude der Zukunft.* Lengerich u.a. Pabst Science.
- Werner, Klaus-Ulrich (2008): Vorwort zu Fansa, Jonas: *Bibliotheksfliert. Bibliothek als öffentlicher Raum.* Bad Honnef. Bock + Herchen <http://dx.doi.org/10.18452/13444> (zuletzt aufgerufen am 26.10.2023)
- Wikipedia-Artikel „Broken-Windows-Theorie“ <https://de.wikipedia.org/wiki/Broken-Windows-Theorie> (zuletzt aufgerufen am 26.10.2023)



**Rolf Depping** absolvierte zunächst eine Buchhandelslehre und studierte anschließend Soziologie, Publizistik und Philosophie an der Universität Göttingen. Nach Referendariat für den höheren Bibliotheksdienst war er seit 1993 an der Universitäts- und Stadtbibliothek Köln tätig. Seit 2016 wirkt er dort als Dezernent für Forschungs- und Publikationsunterstützung.

**Kontakt:**

depping@ub.uni-koeln.de



# Beauftragung und Einsatz von Sicherheitsdiensten in Open Libraries

ROLF DUDEN

## 1. Einleitung

Üblicherweise werden Open Libraries ohne Personaleinsatz betrieben, weil die notwendige Sicherheit durch technische Maßnahmen gewährleistet werden kann.

In bestimmten Fällen ist es aber notwendig, bei der Neueinrichtung einer Open Library den Einsatz von externen Sicherheitskräften einzuplanen, und zwar als mögliche Kompensation für fehlende Sicherheitstechnik, bei großen Zweigstellen oder besonders schützenswerten Gebäuden oder Beständen. Auch für Testläufe, temporäre Zwischenlösungen oder kurzfristige Bedarfe kann die Beauftragung von Sicherheitsdiensten sinnvoll sein. Vielerorts sind in Bibliotheken aufgrund verschärfter tarifrechtlicher Vorgaben studentische Hilfskräfte nicht mehr einsetzbar. Auch hier können private Dienstleister eine Alternative sein.

Im Folgenden werden Hinweise aus der Praxis zur Beauftragung und zum Einsatz von Sicherheitsdiensten in Open Libraries gemacht, die sich auch auf andere Bibliotheken und Öffnungsszenarien anwenden lassen. Dabei konzentriert sich dieser Artikel auf praktische Hinweise zur Vergabe der Dienstleistung und zur Zusammenarbeit im Alltag. Zur Auseinandersetzung mit möglichen Auswirkungen des Einsatzes privater Sicherheitsdienste und anderer Überwachungstechniken kann der Artikel von Nils Zurawski in diesem Band herangezogen werden (Vgl. auch Juen 2020, Duden 2015).

## **2. Erstellung eines Sicherheitskonzepts**

Der Betrieb einer Open Library sollte so viel Sicherheit wie nötig mit möglichst geringem Ressourceneinsatz erreichen.

In einem ersten Schritt ist daher zu klären, welche Risiken und Vorgaben bei dem Betrieb der Open Library abzudecken sind. Hierbei ist zu unterscheiden zwischen gesetzlichen Vorgaben zur Betriebssicherheit, zum Brandschutz und zur Evakuierung und Anforderungen, die im Ermessen der jeweiligen Einrichtung liegen (z. B. zum Bestandsschutz, zur Durchsetzung von Nutzungs- und Hausordnungen, zur Kompensation für fehlender barrierefreier Zugänglichkeit).

Die Einrichtung muss das Risiko von Straftaten wie Vandalismus, Belästigungen oder Diebstählen einschätzen und hat Maßnahmen zu treffen, die für einen sicheren Betrieb und eine Entfluchtung im Notfall erforderlich sind.

Auch sind Notfallpläne für Unfälle, technische Störungen und andere Notsituationen daraufhin zu überprüfen, ob für die Bewältigung ständig Personal in der Einrichtung notwendig ist.

Sofern diese Themen nicht bereits in Dokumenten wie einer Brandschutzordnung, einem Brandschutz- oder Evakuierungskonzept geregelt sind, können Brandschutzbeauftragte, die Fachkraft für Arbeitssicherheit oder der Gebäudebetreiber Empfehlungen geben. Im Zweifelsfall ist es sinnvoll, zum geplanten Sicherheitskonzept eine Stellungnahme von sachkundigen Personen oder Gutachtern einzuholen.

Die Ergebnisse der Risikoanalyse sollten in einem Sicherheitskonzept verschriftlicht, mit dem für die Bibliothek zuständigen Unterhaltsträger abgestimmt und, falls notwendig, genehmigt werden. Damit kann die Haftung bei Notfällen rechtssicher abgeklärt werden.

Auf Basis der Risikoanalyse kann dann entschieden werden, ob der Einsatz eines Sicherheitsdienstes notwendig und umsetzbar ist.

### 3. Erstellung eines Einsatzkonzepts für den Sicherheitsdienst

In einem ersten Schritt sind die Aufgaben und Einsatzzeiten des Wachdienstes zu definieren.

Folgende Aufgaben können Sicherheitsdienstleister übernehmen:

- Objektüberwachung vor Ort:
  - Überwachung des Betriebs vor Ort, Einleitung von Notfallmaßnahmen, Durchführung von Gebäudeevakuierungen, Überwachung der Einhaltung von Nutzungs- und Hausordnung, Erteilung technischer Auskünfte, Ausgangskontrolle, niedrigschwelliger technischer Support (z. B. Papier nachlegen, Geräte starten, Rückgabekisten leeren, Garderobenschränke öffnen)
  - Umfang: in den meisten Fällen werden 1-2 Personen für die Überwachung ausreichen, es sind aber Pausenregelungen zu berücksichtigen
- Mobile Einsätze ohne ständige Präsenz vor Ort:
  - Öffnung/Schließung der Bibliothek
  - Rundgänge zu bestimmten Zeiten
  - Verfolgung von Alarmen und Störmeldungen der Gebäudetechnik
  - Behebung von technischen Störungen
  - Aufzugsbefreiungen
  - Unterstützung von Rettungskräften
  - Kontaktieren der Verantwortlichen der Einrichtung und Einleitung von Notfallmaßnahmen
- Aufschaltung von Alarmen der Gebäudetechnik auf eine Wachzentrale ohne Sicherheitspersonal vor Ort:
  - Objektüberwachung von Ferne über die Gebäudeleittechnik und Einleitung von Erstmaßnahmen

Der Sicherheitsdienst kann auch mit der Aktivierung z. B. von Wartungsfirmen oder Handwerkern für Erstmaßnahmen beauftragt werden. Die Alarmierung von Wachpersonal im Notfall sollte auch durch die Notfallkontakte der Einrichtung oder Rettungskräfte vor Ort über eine Wachzentrale erfolgen können.

Nach Definition der Aufgaben des Sicherheitsdienstes sind die Anforderungen an den Dienstleister festzulegen.

Der Einsatz von Wachpersonal mit externen Dienstleistern kann zu einem Problem werden, wenn sich der Dienstleister als unzuverlässig oder im schlimmsten Fall als unseriös herausstellt. Schlecht ausgebildetes Personal oder nicht kompensierte Personalausfälle können den Betrieb der Open Library gefährden, da eine Überwachung durch den Auftraggeber während der Öffnungszeiten nicht gegeben ist und die Einrichtung ohne Personal nicht geöffnet werden kann.

Solche Risiken können minimiert werden, wenn neben dem Preis auch die Qualität der Dienstleistungen als Vergabekriterium einbezogen wird und die in der Ausschreibung genannten Anforderungen in den Bewachungsvertrag mit dem ausgewählten Unternehmen aufgenommen werden.

Es empfiehlt sich, folgende Punkte bereits im Leistungsverzeichnis zu fordern:

- 24-Stunden-Erreichbarkeit der Einsatzleitung zum Beispiel über eine Wachzentrale
- Einsatz eines festen Teams vor Ort und eines festen Ansprechpartners im Unternehmen
- Jährliche Fortbildungen für das Personal
- Festlegung der Ausstattung wie z. B. Mobiltelefone, Namensschilder, Taschenlampen und der Bekleidung
- Das Wachteam sollte durch den Auftragnehmer auch durch unangemeldete Kontrollen überprüft werden
- Flexibilität bei kurzfristigen Veränderungen der Einsatzzeiten
- Festlegung der Ausbildung und der Anforderungen an das eingesetzte Personal: Eine Ausbildung ist für den Einsatz in Bibliotheken nicht zwingend erforderlich<sup>1</sup>. Da die Sicherheitskräfte in der Regel allein tätig sind, sollte ein Deeskalationstraining und eine Brandschutz- und Ersthelferausbildung gefor-

---

<sup>1</sup> Für eine Übersicht über die Ausbildungsgänge im Sicherheitsgewerbe s. Bundesverband der Sicherheitswirtschaft (2023)

dert werden. Weitere zusätzliche Anforderungen können je nach Aufgabenumfang erforderlich sein (z. B. Sprachkenntnisse, Berufserfahrung, polizeiliches Führungszeugnis). Bei großen Objekten kann es sinnvoll sein, eine Teamleitung mit einem höherqualifizierten Abschluss auszuschreiben, die neben der Ausübung des Hausrechts und der Überwachung von technischen Anlagen auch die Organisation und Leitung des örtlichen Wachteams übernimmt.

Vor der Ausschreibung muss dann auf Grundlage der festgelegten Aufgaben, Einsatzzeiten und geforderter Ausbildung eine erste Kostenkalkulation erfolgen, damit die für den Einsatz notwendigen Gelder im Haushalt bereitgestellt und die Wertgrenze für das Vergabeverfahren festgelegt werden können. Als erster Orientierungswert können die Tarifverträge für das Wach- und Sicherheitsgewerbe dienen (Vgl. verdi 2023). Auf den dort angesetzten Stundensatz muss dann noch ein Aufschlag für die Kosten und die Gewinnmarge des Dienstleisters aufgeschlagen werden.

Die Angebotsabfrage erfolgt in der Regel über einen Stundensatz und der daraus ermittelten Summe der Vertragslaufzeit bzw. eines Jahres. Für Pausen und Einarbeitungszeiten sollte nicht bezahlt werden. Feiertags- und Nachtzuschläge sind einzuplanen. Bei einer längeren Laufzeit sind jährliche Tarifsteigerungen mit einzubeziehen.

#### **4. Vergabe der Leistungen**

Für die Durchführung des Vergabeverfahrens ist die Vergabeordnung mit den von den Vergabestellen festgelegten Schwellenwerten, die die Art der Vergabe definieren, einzuhalten. Die Schwellenwerte sind je nach Unterhaltsträger und Bundesland unterschiedlich (Vgl. Aumass 2023). Diese Wertgrenzen entscheiden, ob eine freihändige Vergabe, eine beschränkte Ausschreibung, eine offene oder sogar EU-weite Ausschreibung erfolgen muss. Sofern dies nicht ohnehin vorgegeben ist, empfiehlt sich die Beteiligung von Vergabeexperten der Kommune oder des Unterhaltsträgers, um Verfahrensfehler zu vermeiden.

Je nach Verfahren und kalkulierter Auftragssumme wird es in der Ausschreibung wichtiger, die Qualität der zu vergebenden Leistungen in den Vergabekriterien ausreichend zu berücksichtigen.

Zunächst werden Kriterien definiert (z. B. Tariftreue, Einhaltung der Arbeitszeitgesetze und Arbeitsschutzbestimmungen, Präqualifizierungskriterien, fehlende Referenzen im Bildungsbereich), die bei Nichterfüllung einen Ausschluss aus dem Vergabeverfahren bedeuten.

Danach werden die gewünschten Anforderungen an die Sicherheitsfirmen im Leistungsverzeichnis möglichst genau beschreiben. Dafür ist es notwendig, die definierten Anforderungen an den Auftragnehmer und an das eingesetzte Personal konkret zu benennen. Auch die Aufgaben, Einsatzzeiten und daraus resultierenden Stundenumfänge müssen genau beschrieben werden. Diese Anforderungen sind dann Vertragsbestandteil und können während der Vertragslaufzeit eingefordert werden.

Für die Vergabe ist zu entscheiden, wie der Zuschlag erteilt werden soll. Eine Vergabe allein über den Preis ist nicht zwingend die wirtschaftlichste Entscheidung, ein Verhältnis von 50 % Preis und 50 % Qualität lässt in der Regel ausreichenden Spielraum für eine qualitätvolle Vergabe mit noch vertretbarem finanziellem Aufwand.

Durch die Bewertung von Arbeitsproben wie Musterdienstplänen, Einsatzkonzepten, Fortbildungsplänen und Bewertungskriterien zur Leistungsfähigkeit des Auftragnehmers wie Reaktionszeiten bei Personalausfall, Erreichbarkeit der Einsatzleitung, Referenzen im Bildungsbereich, kann eine Bepunktung und damit ein Ranking durch die Bibliothek erfolgen. Diese Bewertungskriterien dürfen keinesfalls willkürlich sein, sie müssen in der Ausschreibung fest- und offengelegt werden.

Eine verpflichtende Ortsbesichtigung vor Angebotsabgabe unterstützt ebenfalls die Qualität der eingereichten Angebote, da sich potenzielle Auftragnehmer so ein besseres Bild vom Auftragsumfang machen und Verständnisfragen geklärt

werden können. Um sich im Ernstfall auch vom Dienstleister trennen zu können, sind Kündigungsfristen festzulegen. In der Regel lässt das Vergaberecht mehrmalige Verlängerungen zu. Nach 4-6 Jahren sind dann aber Neuausschreibungen notwendig<sup>2</sup>.

## 5. Der Betriebsalltag

Auch wenn bereits in vielen Bibliotheken Sicherheitsdienste eingesetzt werden, ist es noch nicht selbstverständlich, dass jedes Unternehmen bereits Erfahrungen in Bibliotheken hat. Ebenso können externe Dienstleister bei der Aufnahme der Tätigkeiten nicht wissen, wie streng zum Beispiel die Hausordnung auszulegen ist und welche Interventionen durch den Auftraggeber erwartet werden. Daher ist es wichtig, die Einführung des neuen externen Unternehmens detailliert vorzubereiten und dafür ausreichend Zeit einzuplanen.

Für die klassischen Aufgaben des Wachpersonals wie die Überwachung von technischen Einrichtungen, Kontrollgänge, Evakuierungen oder Einleitung von Erstmaßnahmen reichen Unterweisungen häufig aus. Da dies zum Kerngeschäft von Sicherheitsunternehmen gehört, ist hier die Einführung in die jeweilige Einrichtung und in Notfallpläne und -absprachen ausreichend.

Bei der Bewältigung schwieriger Nutzungssituationen ist aber eine intensive Kommunikation mit dem Dienstleister und dessen Mitarbeitenden unerlässlich. Es ist wichtig, das Verhalten in diesen Fällen ständig zu reflektieren und nachzusteuern, damit sich ein gemeinsamer Konsens im Umgang ergibt und Wach- und eigenes Personal die gleichen Maßstäbe bei der Bewertung von Vorfällen anlegen. Ebenso sind Beschwerden von Nutzenden oder Mitarbeitenden über den Sicherheitsdienst sowie eigene Beobachtungen permanent zu bewerten und mit dem Auftragnehmer zu besprechen.

---

2 Zu Hinweisen für eine qualitätvolle Ausschreibung aus Sicht der Sicherheitsunternehmen vgl. Bundesverband der Sicherheitswirtschaft (2014), eine beispielhafte Ausschreibung für Bibliotheken s. u. Finanzbehörde Hamburg (2021)

Wird dies nicht beachtet, besteht die Gefahr, dass sich quasi zwei Bibliotheken mit unterschiedlichen Überwachungsmodi entwickeln, je nachdem, ob die Bibliothek oder der Sicherheitsdienst den Betrieb steuert. Dabei kann es möglich sein, dass der Betrieb vom Wachdienst zu streng kontrolliert wird oder dass Regeln, die der Bibliothek wichtig sind, in den Bewachungszeiten nicht durchgesetzt werden.

Auch die Frage, welche Auskünfte und Hilfestellungen durch das Sicherheitspersonal geleistet werden sollen, ist zu klären. Erfahrungsgemäß ist das Wachpersonal dienstleistungsorientiert und hilfsbereit, und Nutzende unterscheiden bei Nachfragen nicht zwischen bibliothekseigenem Personal und Dienstleistern. Daher kann es schnell zu gut gemeinten, aber falschen Auskünften kommen.

Aus diesem Grunde ist es sinnvoll, schriftliche Anweisungen für den Wachdienst zu erstellen und darin mögliche Situationen (z. B. Umgang mit Schlafenden, Essensrichtlinien) und die gewünschte Reaktion darauf zu dokumentieren. Es ist auch festzulegen, wie mit Fragen umzugehen ist, die das Wachpersonal nicht beantworten kann oder darf. Dabei ist zu beachten, dass das Ziel solcher Zusammenstellungen nicht ist, ein Überwachungsregime zu installieren und kleinste Vorfälle lückenlos zu erfassen, sondern dass es vielmehr um eine Klarstellung geht, wo die Aufgaben und Verantwortlichkeiten des Sicherheitsdienstes liegen und welche Schritte nur durch die Bibliothek umgesetzt werden sollen.

Es können so Fehlentwicklungen vermieden werden, da von Beginn an eng kommuniziert und eine offene Fehlerkultur mit dem Sicherheitsdienst gepflegt wird. Gleichzeitig wird dem Wachpersonal die Sicherheit gegeben, im Alltag im verabredeten Rahmen selbständig entscheiden zu können.

Es empfiehlt sich, feste Feedbackschleifen und auch regelmäßige Abstimmungstermine mit dem Auftragnehmer festzulegen. Hierfür ist es wichtig, einen ständigen Kontakt und ein vertrauensvolles Verhältnis mit der den Wachdienstkräften vorgesetzten Einsatzleitung des Auftragnehmers aufzubauen.

Für die Betreuung und Kontrolle des Sicherheitsdienstes ist es zweckmäßig, eine Person mit Schnittstellenfunktion innerhalb der Einrichtung und auch die Kommunikationswege mit dem Auftragnehmer festzulegen. Ausreichende zeitliche Ressourcen sind dafür einzuplanen. Da eher die bibliothekarischen, disziplinarischen und Hausrechtsfragen im Alltag zu Klärungsbedarf führen und es sich bei der Betreuung in der Praxis um eine laterale Führungsaufgabe gegenüber dem Wachteam vor Ort handelt, ist es sinnvoll, dies im Aufgabenbereich der Benutzungsleitung und nicht im Verwaltungsbereich anzusiedeln.

Da sich die Einsatzzeiten des Sicherheitsunternehmens meist von denen des eigenen Personals unterscheiden, ist es auch wichtig, die tägliche Kommunikation festzulegen. Eine zeitliche Überschneidung des Einsatzes und die Möglichkeit einer direkten Übergabe sind optimal, aber nicht immer möglich. Daher ist eine zweckmäßige schriftliche, datenschutzkonforme und rechtssichere Dokumentation zu Vorfällen und Anweisungen aufzubauen. Zentrales Instrument sind dabei elektronische oder konventionelle Wachbücher, in denen alle Vorfälle dokumentiert werden. Es ist notwendig, sich im ständigen Dialog mit dem Auftragnehmer darüber abzustimmen, welche Vorfälle berichtenswert sind und welche formalen Anforderungen an die Protokolle gestellt werden.

## **6. Evaluation der Wachdienstleistungen**

Eine ständige Evaluation des Sicherheitsdienstes während der Vertragslaufzeit ist hilfreich, um die Wirtschaftlichkeit und Wirksamkeit dieser meist erheblichen Investition in den Betrieb zu rechtfertigen und den Betrieb an die jeweilige Sicherheitslage anpassen zu können. Dies dient auch dem Ziel, dem Auftragnehmer nicht unbeabsichtigt Wettbewerbsvorteile gegenüber den unterlegenden Mitbietern zu erlauben und als Entscheidungshilfe für die Verlängerung von Verträgen, bzw. einer Neuausschreibung.

Folgende Faktoren können bei der Evaluation berücksichtigt werden:

- Erhebung der Anzahl von Vorfällen mit Haus- oder Strafrechtstatbeständen: Lässt sich anhand der absoluten Zahl die Notwendigkeit des Sicherheitsdienstes begründen und wie ist die Entwicklung einzuschätzen?
- Erhebung von Notfalleinsätzen: Kommt es zu Einsätzen im Bereich der Ersten Hilfe, des Brandschutzes oder zur Behebung von technischen Störungen und ist der Wachdienst dazu ausreichend gut vorbereitet und in der Lage, die Situationen zu bewältigen?
- Auswertung von Beschwerden von Nutzenden: Sind die Beschwerden berechtigt, wie geht der Auftragnehmer mit der Bearbeitung um, gibt es eine Besserung?
- Einbeziehung des Themas Sicherheit in Nutzendenbefragungen: Wie wird die (subjektive) Sicherheit in der Einrichtung durch die Nutzenden bewertet? Fühlen sich die Nutzenden ausreichend sicher und ungestört oder zu stark überwacht? Ist das Auftreten des Sicherheitspersonals angemessen? Fehlen Services in der Zeit ohne Fachpersonal?
- Buchbestandsrevisionen: Durch kontinuierliche stichprobenartige Erhebung von Verlustfällen kann geprüft werden, ob sich Diebstahlquoten verändern
- Prüfung der Vertragsvereinbarungen: Werden die Vereinbarungen eingehalten? (z. B. für vereinbarte Fortbildungsprogramme, Ausbildung und Qualifikation des eingesetzten Personals)
- Erhebung des Arbeitsaufwandes: Wie stark ist der Betreuungsaufwand des Sicherheitsdienstes?
- Kostenentwicklung: Sind die Vertragsanpassungen im Rahmen der Erwartungen geblieben oder werden mehr Mittel im Haushalt benötigt? Ist der Einsatz von eigenem Personal weiterhin mit einem höheren Aufwand verbunden?
- Feedback des Auftragnehmers: Gibt es Punkte, in denen die Bibliothek die Zusammenarbeit verbessern kann? Sind die Anforderungen, die die Bibliothek stellt, umsetzbar?

## **7. Fazit**

Der Einsatz von Sicherheitsdiensten in Open Libraries kann sinnvoll und notwendig sein, um den Betrieb ausreichend sicher zu gestalten. Durch eine Sicherheits- und Kosten-/Nutzenanalyse kann festgelegt werden, welchen Umfang diese Dienstleistung benötigt. Mit einer guten Vorbereitung gelingen auch komplexere Ausschreibungsverfahren. Durch gute Einarbeitung und ständige Kommunikation mit dem Auftragnehmer kann der Betriebsalltag erfolgreich bewältigt werden. Eine Evaluation hilft bei der Einschätzung der Leistung des Dienstleisters. Hierbei sollten neben den Sicherheitsaspekten auch die Nutzenden einbezogen werden. Auf dieser Basis kann dann fundiert entschieden werden, ob eine Vertragsverlängerung oder eine Neuausschreibung sinnvoll sind und ob weiterhin ein Sicherheitsdienst beschäftigt werden muss.

## Literaturverzeichnis

- Aumass (2023): Wertgrenzen des Bundes und der Bundesländer. VOB, VOL, UVgO, [online] <https://www.aumass.de/wertgrenzen> [abgerufen am 9.1.2024]
- Bundesverband der Sicherheitswirtschaft (2014): Auftragsvergabe für qualitätvolle private Sicherheitsdienstleistungen [online] (<https://www.bdschw.de/der-bdschw/downloads/4-auftragsvergabe-fuer-qualitaetsvolle-private-sicherheitsdienstleistungen-stand-2014/file>) [aufgerufen am 9.1.2024]
- Bundeverband der Sicherheitswirtschaft (2023): Ausbildung, [online] <https://www.bdschw.de/die-branche/ausbildung> [abgerufen am 9.1.2024]
- Duden, Rolf (2015): Vom Nachtwächter zum Lernortmanager. Neue Herausforderungen für das Qualitätsmanagement von Wachdiensten in wissenschaftlichen Bibliotheken. 104. Deutscher Bibliothekartag, Nürnberg. Konferenzfolien [online] <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0290-opus4-17275>
- Finanzbehörde Hamburg (2012): Vergabeunterlagen Empfangs- und Sicherheitsdienstleistungen in der Staats- und Universitätsbibliothek Hamburg Carl von Ossietzky, [online] [https://daten.transparenz.hamburg.de/Dataport.HmbTG.ZS.Webservice.GetRessource100/GetRessource100.svc/70911cfc-4109-4fc5-ac66-f006820b9c72/Upload\\_\\_Empfangs-\\_und\\_Sicherheitsdienstleistungen\\_in\\_der\\_Staats-\\_und\\_Universitaetsbibliothek.pdf](https://daten.transparenz.hamburg.de/Dataport.HmbTG.ZS.Webservice.GetRessource100/GetRessource100.svc/70911cfc-4109-4fc5-ac66-f006820b9c72/Upload__Empfangs-_und_Sicherheitsdienstleistungen_in_der_Staats-_und_Universitaetsbibliothek.pdf) [abgerufen am 9.1.2024]
- Juen, Sara (2022): Sicherheitspersonal in Bibliotheken – Eine qualitative Untersuchung zur Rolle des Wachschutzes in Bibliotheken Deutschlands. *Libreas* 42.2022 [online] <http://dx.doi.org/10.18452/25693>
- Verdi (2023): Tarifverträge der Wach- und Sicherheitsbranche, [online] <https://oeffentliche-private-dienste.verdi.de/mein-arbeitsplatz/wach-und-sicherheitsbranche/++-co++96b1d3aa-27bd-11ee-9e40-001a4a16012a>



**Rolf Duden**, Diplom-Bibliothekar, schloss 1994 sein Studium an der Fachhochschule Hamburg ab. Seitdem war er in der Staats- und Universitätsbibliothek Hamburg Carl von Ossietzky an verschiedenen Positionen tätig. Seit 2022 leitet er die Abteilung Bau und Gebäude an der SUB Hamburg und ist dort auch zuständig für Sicherheit, Arbeitsschutz und Notfallmanagement.

**Kontakt:**

[rolf.duden@sub.uni-hamburg.de](mailto:rolf.duden@sub.uni-hamburg.de)



# Partizipation: Blinde Flecken

JENS ILG

Die Einführung einer Open Library durchläuft eine lange Planungsphase. Vieles will bedacht sein, darunter auch Erwartungen und Bedürfnisse der Bibliotheksnutzerinnen und Bibliotheksnutzer, die im Idealfall nutzerpartizipativ erhoben und berücksichtigt werden. Der folgende Beitrag definiert den Partizipationsbegriff, um in Anschluss auf potenzielle blinde Flecken eingehen zu können, die in nutzerpartizipativen Planungsprozessen einer Open Library entstehen können.

## 1. Partizipation

Über Nutzerpartizipation im Kontext von Bibliotheken (im DACH-Raum) ist inzwischen viel publiziert worden, Grundsätzliches (Vgl. Ilg/Zepf 2016; vgl. Schuldt 2019; vgl. Vonhof 2017, 2023) wie Praxisberichte (Vgl. Grabensteiner 2021; vgl. Lotz/ Hassan 2024; vgl. Schwering 2023). Partizipative Methoden und Projekte sind im (Bibliotheks-) Praxisalltag angekommen, sie sind so etwas wie der Goldstandard geworden. Dennoch scheint ein gemeinsames Verständnis oder eine belastbare Definition dessen, was Partizipation meint (im Kontext von Bibliotheken), nicht im Umlauf zu sein. In bibliothekswissenschaftlichen Nachschlagwerken scheint eine Definition oder eine ausführliche theoretische Reflexion dessen keinen Eingang gefunden zu haben (Vgl. u.a. Gantert 2016; Rösch 2019; Umlauf 2013; Umlauf/Gradmann 2012).

### 1.1 Partizipation: Definition

Für die nachfolgenden Überlegungen wird für den Begriff der Nutzerpartizipation eine eigene Definition zu Grunde gelegt. Nutzerpartizipation wird im Kontext

von Bibliotheken so definiert: Nutzerpartizipation ist die ergebnisoffene und freiwillige Beteiligung von vorhandenen oder potenziellen Bibliotheksnutzerinnen und Bibliotheksnutzern für die Ausgestaltung von bibliotheksbezogenen Strategien, Konzepten oder Dienstleistungen aller Art, sowie die anschließende wirkungsvolle Berücksichtigung dieses Beteiligungsergebnisses. Diese bibliotheksbezogenen Strategien, Konzepte oder Dienstleistungen sind diejenigen, die keinen Sachzwang in sich tragen, Nutzerinnen und Nutzer zu beteiligen. Bibliotheksstrategien können bspw. erarbeitet, Öffnungszeiten erweitert oder Zugänge barrierearm ausgestaltet werden, ohne dass Bibliotheksnutzerinnen und Bibliotheksnutzer daran beteiligt werden müssen.

## 1.2 Unterscheidung Tiefen- und Breitenpartizipation

Legt man den oben definierten Partizipationsbegriff zu Grunde, lässt sich Nutzerpartizipation anschließend in zwei Dimensionen unterscheiden: in Breitenpartizipation und Tiefenpartizipation.

**Tiefenpartizipation:** Darunter ist der Intensitätsgrad von Nutzerpartizipation zu verstehen. Den haben verschiedene Autorinnen in Form von Abstufungen beschrieben (Vgl. Freyberg/Wolf 2022: 10 f.; vgl. Galka 2021: 105; vgl. Vonhof 2017: 226 ff.) Vonhof (Vonhof 2017) schlägt ein vierstufiges Stufenmodell vor: Demnach ist eine, und zwar die geringste, Partizipationsstufe das „Informieren“ der Nutzerinnen und Nutzer; „bleibt es jedoch ausschließlich bei einer unidirektionalen Informationsvermittlung, dann ist es durchaus berechtigt, die Beteiligungsabsicht und -funktion in Zweifel zu ziehen“ (Vonhof 2017: 228). Die darauf folgende Stufe besteht darin, Nutzerinnen und Nutzer zu „konsultieren“ (deren Meinung oder Rat einholen), wobei Nutzerinnen und Nutzern transparent gemacht werden muss, „ob und wie Empfehlungen (...) von den Entscheidungsträgern in ihre Entscheidungsprozesse einbezogen werden“ (ebd.: 228). Die dritte Stufe ist die des „Kooperierens“ mit Nutzerinnen und Nutzern. Hier wird eine „umfassende Partnerschaft an[gestrebt], bei der Ratschläge und Empfehlungen der Beteiligten soweit als möglich berücksichtigt werden.“ (ebd.: 229). Die höchste Stufe der

Nutzerpartizipation ist die des „Ermächtigens“ der Nutzerinnen und Nutzer: Dann „liegt die endgültige Entscheidung bei den Bürgern. Von ihnen getroffene Entscheidungen werden durch die Bibliothek umgesetzt.“ (ebd.: 230)

**Breitenpartizipation:** Während die Tiefenpartizipation die vertikale Dimension der Nutzerpartizipation darstellt, ist die Breitenpartizipation die horizontale. Sie steht für den Grad der Ausdehnung auf verschiedene Nutzergruppen oder deren Vertretungen. Maximale Breitenpartizipation liegt vor, wenn alle verschiedenen Nutzergruppen (potenzielle wie faktische) oder deren Vertreter beteiligt werden, minimale, wenn beabsichtigt oder unbeabsichtigt ein winziger Anteil potenzieller verschiedener Nutzergruppen oder deren Vertreter beteiligt wird.

### 1.3 Partizipation ist nicht gleich Partizipation

Nutzerpartizipative Vorhaben sind mutmaßlich bei Drittmittelgebern und Unterhaltsträgern gern gesehen. Möglicherweise kommt auch deswegen das Attribut „partizipativ“ häufig zum Einsatz: von z. B. partizipativen Projekten, partizipativer Bibliotheksentwicklung, partizipativer Qualitätssicherung oder partizipativer Kundenbindung ist nicht selten die Rede. Jedoch dort, wo Partizipation draufsteht, muss nicht Partizipation drin sein. Zum Beispiel, wenn man dem oben skizzierten und weit verbreiteten Stufenmodell folgt, kann man unter Umständen das „Informieren“ sowie das „Konsultieren“ als einen Fall von Partizipation ausweisen, ohne dass ein Konsultationsergebnis berücksichtigt wird (ebd.: 228).

Wir alle kennen vermutlich solche Projekte, Veröffentlichungen oder Haltungen, die als partizipativ behauptet werden und bei denen wir mindestens vage den Verdacht haben, dass sie letztlich so bezeichnet werden, ohne es zu sein. Nutzer zu konsultieren, ohne das Konsultationsergebnis zu berücksichtigen (in welcher Form auch immer), ist, folgt man der oben ausgeführten Definition, kein Fall von Nutzerpartizipation. Es handelt sich um das, was es ist: Nutzerinnen und Nutzer informieren oder deren Meinung erfragen. Nicht mehr (und nicht weniger).

Für Beispiele von Nicht-Nutzerpartizipation muss man nicht viel Fantasie aufbringen: Das können Befragungen sein, deren Ergebnisse auch nicht mal teilweise Berücksichtigung erfahren, das können Nutzerprojektbeiräte sein, die nur Drittmittelgebern zuliebe eingerichtet worden sind, das können verwertbare Ergebnisse eines Nutzer-World-Cafés sein, die ausschließlich in Schubladen verschwinden, das kann konstruktives Nutzerfeedback sein, das regelmäßig unbeachtet bleibt. Ebenso wenig steht eine Bibliothek für Partizipation, wenn nutzerpartizipativ nur gelegentliche Einzelvorhaben sind; dann vertritt sie Nutzerpartizipation nicht als Haltung: „Wenn Bibliotheken partizipativ agieren wollen, dann sollten sie dies langfristig tun (...). Partizipation ist, wie Demokratie, ein Lernprozess, der längerfristig geschehen muss.“( Schuldt 2019: 412)

Sofern oben genannte Beispiele als eine Form oder Stufe von Nutzerpartizipation bibliotheksintern oder öffentlich ausgewiesen werden, erodiert der Partizipationsbegriff, er wird ausgehöhlt, übrig bleibt eine Worthülse. Dafür geeigneter scheint die Bezeichnung Scheinpartizipation: Das sind Partizipationsvorhaben, bei denen Nutzerinnen und Nutzer, die zur partizipativen Ausgestaltung zum Beispiel eines (bestehenden oder neuen) Bibliotheksservice eingeladen wurden, ohne signifikanten Einfluss auf deren Ergebnis bleiben<sup>1</sup>.

Einen Bibliotheksprojekt oder -prozess nutzerpartizipativ zu bezeichnen, ohne es zu sein, ist auch in der Breitenpartizipation möglich: Es ist der beabsichtigte oder unbeabsichtigte Ausschluss potenzieller Nutzergruppen oder Vertreter Anspruchsberechtigter an einem nutzerpartizipativen Projekt oder Prozess. Das

---

1 Scheinpartizipation wird hier unterschieden vom so genannten „Partizipationsparadox“. Das ist einerseits ein auf die Logik beschränktes Phänomen: Schon der Entschluss einer Bibliothek, fortan stets Bibliotheksnutzerinnen einbeziehen zu wollen, geschieht einsam und nicht partizipativ, also ohne dass Bibliotheksnutzerinnen dabei einbezogen wurden, ob und wie sie einbezogen werden wollen. Andererseits kann es ein praktisches Phänomen werden, wenn beispielsweise für ein partizipatives Drittmittelprojekt bereits in der Drittmittelbeantragung der Zeitplan, die Rahmenbedingungen und die Teilergebnisse durch die antragstellende Bibliothek ohne Nutzerbeteiligung vorweggenommen werden müssen, obwohl dies eben Genannte ein Ziel dieses Partizipationsprojektes hätte sein sollen oder können. Das betrifft v.a. die oft Dritt- oder Zweitmittel- abhängigen sozialpädagogischen Projekte, vgl. Ilg/Schaal 2022, S. 211 f.

tritt beispielsweise ein, wenn nutzerpartizipative Projekte eher daran interessiert sind, dass sich Nutzerinnen und Nutzer beteiligen und nicht auch daran, möglichst eine qualitative Vielzahl faktischer wie potenzieller Bibliotheksnutzerinnen und Bibliotheksnutzer beteiligen zu lassen. Rethmann spitzt das so zu: „Und was ist eigentlich mit Partizipation in Bibliotheken genau gemeint? Ist es eher ein elitäres Angebot, das nur diejenigen anspricht, die ohnehin schon politisch und sozial engagiert sind? Oder können damit auch diejenigen erreicht werden, die sozial benachteiligt sind und sich bislang wenig bzw. gar nicht zu Wort gemeldet haben?“ (Rethmann 2024: 6 f).

## 2. Open Library

Folgt man der aktuellen bibliothekarischen Fachdiskussion im DACH-Raum, scheint die erfolgreiche Erprobung der Open Library von dänischen Bibliotheken zu stammen (Vgl. Deutschlandfunk 2018; vgl. Kusbe 2016: 613; vgl. Pilzer 2019: 84; vgl. Tschepe 2017: 526), was seit rd. 10 Jahren besonders auf öffentliche Bibliotheken<sup>2</sup> im DACH-Raum ausstrahlt, wenn auch bisher in geringem Umfang: Rd. 1,5 % der öffentlichen Bibliotheken in Deutschland haben der Deutschen Bibliotheksstatistik 2022 gemeldet, „Jahresöffnungszeiten für Open Library (servicefreie Zeit)“ (Vgl. Deutsche Bibliotheksstatistik 2022, Frage-Nr. 7.1) anzubieten.

### 2.1 Open Library: Definition

Unter Open Library wird hier verstanden eine Serviceerweiterung physischer Bibliotheken, die darin besteht, deren Öffnungszeiten deutlich auszuweiten (z. B. auf Sonntage oder tägliche Randzeiten), um den Preis, dass während dieser Erweiterungszeit weder (bibliothekarisches) Fach- noch Sicherheitspersonal vor

---

2 Das kann darin begründet liegen, dass wissenschaftliche Bibliotheken wesentlich mehr bemannete Öffnungszeiten bzw. -tage anbieten können als öffentliche Bibliotheken: 595 Jahresöffnungszeiten pro in der Deutschen Bibliotheksstatistik meldende öffentliche Bibliothek für das Jahr 2022 stehen 282 Jahresöffnungstage Wissenschaftlicher Bibliotheken gegenüber. Das sind Mittelwerte auf Basis der Deutschen Bibliotheksstatistik 2022, Frage-Nr. 7 (ÖB) bzw. 6 (WB).

Ort präsent ist (weder punktuell noch kontinuierlich). Die oder ein Teil der öffentlich zugänglichen Bibliotheksfläche ist also währenddessen ohne Personal.

## 2.2 Open Library und Nutzerpartizipation

Grundsätzlich darf davon ausgegangen werden, dass ein kundenseitiger Bedarf, öffentliche Bibliotheken zu deutlich erweiterten Öffnungszeiten vor Ort nutzen zu wollen, bis auf Weiteres ausreichend empirisch belegt zu sein scheint<sup>3</sup>. Diese Bedarfsgewissheit birgt jedoch auch eine Gefahr: Sie kann dazu verleiten, faktische wie potenzielle Bibliotheksnutzerinnen und -nutzer bei der Ausgestaltung einer Open Library gar nicht erst zu beteiligen, da deren Bedarf bereits erhoben bzw. antizipiert worden sei. Auch wenn Letzteres mutmaßlich für eine ausreichende Menge von Bibliotheksnutzerinnen und -nutzer zutrifft, erübrigt sich deren Beteiligung für die konkrete Ausgestaltung einer Open Library nicht, nicht in der Erstplanungsphase, nicht in der späteren Weiterentwicklungsphase<sup>4</sup>. Eine Open Library ist kein Selbstzweck: Sie folgt nicht nur einem Öffnungszeitenbedarf von Bibliotheksnutzerinnen und Bibliotheksnutzern. Mit ihr wird zudem häufig der Anspruch verknüpft, auf diesem Weg in die Nähe des Ideals „*offen für alle Menschen*“ (Weibel 2024: 70. Hervorhebung JI) zu sein, zu gelangen, sowie die (physische) Bibliothek auch den Bevölkerungsgruppen zugänglicher zu machen, die bisher öffnungszeitenbedingt fernblieben:

„Mit verlängerten Öffnungszeiten kann auch dafür gesorgt werden, dass Menschen nicht aufgrund ihrer Arbeitszeiten und ihrer persönlichen Situation von der Nutzung einer Bibliothek ausgeschlossen werden. Dadurch wird gleichzeitig ermöglicht, dass sich in den Bibliotheksräumen alle gleich fühlen und der soziale Status oder die berufliche Position einer Person nicht für ihre Akzeptanz entscheidend ist.“ (Kaiser 2021, S. 425)

---

3 Dafür sprechen neben einer Vielzahl veröffentlichter bibliotheksspezifischer auch allgemeine (repräsentative) empirische Erhebungen, z.B. die des Institutes für Demoskopie Allensbach (Grundgesamtheit: Bevölkerung Deutschland). Vgl. ders. 2015, S. 10.

4 Umso mehr verdient es hervorgehoben zu werden, dass die Existenz dieses Sammelbandes und mehrere seiner Beiträge (auch) für eine nutzerpartizipative Open Library stehen.

Allerdings können – wie bei jedem anderen nutzerpartizipativen Vorgehen auch – blinde Flecken zurückbleiben, und zwar in der Breitenpartizipation: die beabsichtigte oder unbeabsichtigte Nichtpartizipation von Personen oder Interessenvertretungen.

## 2.3 Blinde Flecken

Für welche potenziellen oder faktischen Bibliotheksbesucherinnengruppen besteht eine erhöhte Wahrscheinlichkeit, im partizipativen Ausgestaltungsprozess unberücksichtigt zu bleiben?<sup>5</sup> Wer kann dabei ungewollt aus dem Blick geraten, obwohl Open Libraries auch den Anspruch haben, eine „Bibliothek offen für alle“ zu werden, und zwar unabhängig vom „sozialen Status“ (siehe Abschnitt 2.2)? Das Feedback von Bibliotheksbesucherinnen und -besuchern auf eine neu eingeführte Open Libray ist mutmaßlich positiv, „denn die Besucherinnen und Besucher sind sehr dankbar für die 365-Tage-Bibliothek“ (Weibel 2023: 202) . Sind diese Besucherinnen und Besucher auch immer alle die, für die man da sein wollte und sollte? Zwar ist eine eingeschränkte Breitenpartizipation mit hoher Wahrscheinlichkeit nicht der Grund, dass neue Bibliotheksnutzerinnen und -nutzer fern bleiben; denn dort finden „sich ganz neue Zielgruppen in der Bibliothek ein, um die man sich vorher manchmal vergeblich bemüht hat, wie männliche Jugendliche oder Schüler:innen mit Migrationshintergrund“ (Klupp 2022: 8). Jedoch bedeutet fehlendes oder eingeschränktes breitenpartizipatives Vorgehen auch: verpasste Chancen und Signale gegenüber potenziellen Nutzergruppen, sich als Bibliothek „offen für alle“ öffentlich sichtbar zu machen.

---

5 Weil sich dieser Beitrag auf Nutzerpartizipation beschränkt und Anhaltspunkte fehlen, dass Bibliotheksmitarbeitende in den Open-Library-Planungen systematisch exkludiert werden, bleibt die Gruppe der Bibliotheksmitarbeitenden ausgeklammert, die, folgt man Schuldt, „oft“ in der Planung anderer nutzerpartizipativer Projekte ungehört bleiben würden: „Wichtig wäre es zuerst, auch die Stimmen der Kolleginnen und Kollegen, die sich nicht in den doch oft positiven Artikeln und Vorträgen äußern, aber eine Meinung zu den schon durchgeführten partizipativen Prozessen in Bibliotheken haben, ernst zu nehmen.“ Schuldt 2019, S. 411

Unter anderem diese Bevölkerungsgruppen können – nicht müssen zwangsläufig – potenziell und ungewollt aus der Reichweite nutzerpartizipativer Open-Library-Projekte geraten:

- Nutzerinnen und Nutzer, für die ihr eigener ökologischer Fußabdruck oder der ihrer Kommune wichtig ist: Open Library bedeutet eine Öffnungszeiterweiterung für ein Bibliotheksgebäude oder -fläche, die nicht nur Betriebs-, sondern auch klimawirksame Kosten verursacht. Flächen müssen (unfallpräventiv) ausgeleuchtet, beheizt, ggf. belüftet werden, Selbstbedienungsgeräte können nicht stromlos geschaltet werden, Videoüberwachungsmonitore müssen aktiv laufen, WCs müssen betrieben werden usw. Dies gilt es umso mehr zu berücksichtigen, als auch Bibliotheken einen selbstformulierten Nachhaltigkeitsanspruch an sich selbst gestellt haben: „sustainability should be a key quality for good library space and an overall goal“ (Hauke/Werner 2013: 191).
- Nutzerinnen und Nutzer, die als gering literalisierte Erwachsene gelten: Das sind Menschen, die nicht richtig Deutsch lesen und schreiben können, Menschen, für die Schriftsprache eine Hürde darstellt. Empirisch belegt ist, dass Literalität „einen statistisch signifikanten Einfluss auf die Häufigkeit der Ausübung bestimmter Partizipationsformen“ (Dutz/Bremer 2018: 242) hat und das dergestalt, dass für Erwachsene geringer Literalität die „Schriftsprachlichkeit eine ausgrenzende Wirkung“ (Ebd.: 261) haben kann. Diese Nutzergruppe ist ohnehin rar in unseren Bibliotheken. Sie werden möglicherweise noch rarer, wenn sie auf Bibliothekspersonal angewiesen sind und es nicht zur Seite steht, um zum Beispiel einen Kopierer zu bedienen, um sich allein in der Bibliothek orientieren zu können, um dort die Selbstbedienungsautomaten bedienen zu können oder sich Medienkoffer zur Förderung ihrer Lese- und Schreibkompetenz auszuleihen. Die jüngste LEO-Studie (2018) belegte, „dass sich die eingeschränkten Teilhabemöglichkeiten von Erwachsenen mit geringer Literalität vor allem im alltäglichen Leben zeigen, wie z. B. der Mobilität, im Umgang mit behördlichem Schriftverkehr oder der Nutzung von Bibliotheken.“ (Buddeberg/Ille 2018: 302)

- Nutzerinnen und Nutzer, die sich ohne Bibliotheks- oder Wachdienstpersonal unsicher fühlen: Bereits seit den 1990er Jahren scheint das subjektive Sicherheitsempfinden stetig zu fallen, was nicht zuletzt auf das Wahrnehmen oder Erleben von Gewalt im öffentlichen Raum zurückzuführen ist (Juen 2022: 3). Eine teilvideoüberwachte Bibliothek ohne anwesendes und präsenten Personal exkludiert möglicherweise diesen Personenkreis. Das würde verstärkt werden, wenn eine Open Library dazu führt, die bisherigen Öffnungszeiten mit Bibliothekspersonal zu reduzieren. Eine erfolgreiche Open Library lässt sich auch in die entgegengesetzte Richtung entwickeln: um Personalressourcen einzusparen, werden die bisherigen Öffnungszeiten mit Bibliothekspersonal verkürzt.
- Nutzerinnen und Nutzer, die vorübergehend oder dauerhaft mit motorischen, auditiven, visuellen, seelischen Einschränkungen leben: Die Anwesenheit von Bibliothekspersonal als auch ihnen angepasste räumliche Bedingungen hat für diese Nutzergruppe eine größere Bedeutung als für Nutzerinnen und Nutzer, die ohne diese Einschränkungen leben. Was für eine Bibliothek mit Bibliothekspersonal gilt, gilt auch für eine ohne Bibliothekspersonal: Wenn bauliche und räumliche Barriere-Reduktion angestrebt wird, sind bestimmte „Nutzergruppen (...) in der Planung zu berücksichtigen“ (Voříšková 2016: 260), und das gilt auch für die Planung einer Open Library, die eine Bibliothek „offen für alle“ sein möchte.
- Erwachsene potenzielle Nutzerinnen und Nutzer mit Migrationshintergrund: Auch wenn es keine Anzeichen gibt, dass jene Nutzergruppe grundsätzlich Open Libraries meidet, besteht die Gefahr, dass sie außerhalb von Großstädten gering in nutzerpartizipativen Prozessen vertreten sind. Vonhof zitierte in diesem Zusammenhang eine Untersuchung des Städtetages Baden-Württembergs (aus 2010), die ergeben hat, dass in den Kommunen „Menschen mit Migrationshintergrund bei allen Beteiligungsformen deutlich unterrepräsentiert [sind]; teilweise sind sie überhaupt nicht vertreten (Vonhof 2017: 232).“ Da für öffentliche Bibliotheken eine ähnliche Bevölkerungsgruppenzusammensetzung angenommen werden darf, darf das auch auf sie übertra-

gen werden. Daher ist „ein Augenmerk darauf zu richten, dass gerade solche Personengruppen angesprochen werden, die dazu neigen, sich durch ihre Selbstselektion auszuschließen.“ (Ebd.: 233)

Eine ausreichende Beteiligungsbreite macht den Einbezug von Nutzerinnen und Nutzern erst partizipativ. Eine „breite Mischung und nicht einzelne Interessengruppen dominierender Bevölkerung in einen Beteiligungsprozess“ (Vonhof 2023: Abschn. 8.4.3.1.4) einzubinden, kann methodisch unterstützt werden, auch um den Preis, dass das den Planungsaufwand erhöht. Vonhof zum Beispiel schlägt allgemein verschiedene strategische wie operative Methoden vor, die u. a. von barrierearmen Informationen über Veranstaltungskombinationen (Beteiligungsveranstaltungen mit Messen kombinieren) bis zur Schaffung materieller Beteiligungsanreize und Kooperation mit Betreuungspersonen reichen (Vgl.: ebd.). Das lässt sich auch auf die nutzerpartizipative Planung einer Open Library übertragen, um schließlich glaubhaft davon ausgehen zu können, dass „[mit] verlängerten Öffnungszeiten auch dafür gesorgt werden [kann], (...) dass sich in den Bibliotheksräumen alle gleich fühlen und der soziale Status oder die berufliche Position einer Person nicht für ihre Akzeptanz entscheidend ist.“ (Kaiser 2021: 425)

## Literatur

- Buddeberg, Klaus; Iller, Carola (2018): Leben mit geringer Literalität im ländlichen Raum, in: Grotluschen, Anke et al. (Hrsg.): Interdisziplinäre Analysen zur LEO-Studie 2018: Leben mit geringer Literalität. Wiesbaden: Springer, S. 300-330.
- Deutsche Bibliotheksstatistik (2022). Online unter <https://www.bibliotheksstatistik.de>, (letzter Zugriff am: 15.3.2024).
- Deutschlandfunk (2018): „Open library“ in Dänemark: Die Bücherei als kultureller Treffpunkt. Online unter: <https://www.deutschlandfunk.de/open-library-in-daenemark-die-buecherei-als-kultureller-100.html#:~:text=Nicht%20nur%20in%20der%204.000,und%20Medien%20zum%20Ausleihen%20verbuchen>, (letzter Zugriff am: 15.3.24).

- Dewosch, Nicola (2016): Partizipation in Bibliotheken: Ein Blick auf Projekte im In- und Ausland. Bachelorarbeit. Hochschule der Medien. URN: urn:nbn:de:bsz:900-opus4-58622.
- Dutz, Gregor; Bremer, Helmut (2018): Der Einfluss von Literalität und politikbezogenen Grundkompetenzen auf die politische Partizipation, in: Grotlüschen, Anke et al. (Hrsg.): Interdisziplinäre Analysen zur LEO-Studie 2018: Leben mit geringer Literalität. Wiesbaden: Springer, S. 241-266.
- Freyberg, Linda; Wolf, Sabine (2022): Editorial, in: Freyberg, Linda; Wolf, Sabine (Hrsg.): Smart wird man nur gemeinsam: Partizipative, agile und innovative Ansätze für die Bibliothek der Zukunft. Wiesbaden: b.i.t.verlag, S. 9-13.
- Galka, Judith et al. (2021): Ein Ort des sozialen Miteinanders: Teilhabeorientierte Bibliotheksarbeit in der Zentral- und Landesbibliothek Berlin, in: *Bibliothek. Forschung und Praxis*, Jg. 45, H. 1, S. 103–109.
- Gantert, Klaus (2016): Bibliothekarisches Grundwissen. 9. vollst. neu bearbeitete und erweiterte Auflage. Berlin, Boston: De Gruyter Saur.
- Grabensteiner, Caroline et al. (2021): Ein hybrider Lernraum entsteht: Partizipative Raumgestaltung mit digitalen Medien, in: *Medienimpulse*, Jg. 59, H. 04, S. 1-29.
- Hauke, Petra; Werner, Klaus Ulrich (2013): The second-hand library: a way of reducing the ecological footprint, in: Hauke, Petra et al. (Hrsg.): THE GREEN LIBRARY: The challenge of environmental sustainability, Berlin, Boston: De Gruyter Saur, S. 175-193.
- Ilg, Jens; Zepf, Robert (2016): Partizipatives Gestalten, in: Hauke, Petra; Werner, Klaus Ulrich (Hrsg.): *Praxishandbuch Bibliotheksbau: Planung – Gestaltung – Betrieb*, Berlin, Boston: De Gruyter Saur. S. 295-310.
- Ilg, Wolfgang; Schaal, Sabrina (2022): Das Partizipations-Paradox: Empirische Erkenntnisse aus einem Förderprogramm zur Jugendpartizipation, in: *deutsche jugend*, Jg. 70, H. 5, S. 209-218.
- Institut für Demoskopie Allensbach (2015): Die Zukunft der Bibliotheken in Deutschland: Eine Repräsentativbefragung der Bevölkerung ab 16 Jahre. Allensbach: Institut für Demoskopie.
- Juen, Sara (2022): Sicherheitspersonal in Bibliotheken: Eine qualitative Untersuchung zur Rolle des Wachschutzes in Bibliotheken Deutschlands, in: *LIBREAS. Library Ideas*, Bd. 42, S. 1-23.
- Kaiser, Marion et al. (2021): Öffentliche Bibliotheken und die Einführung von Open Library, in: *BuB: Forum Bibliothek und Information*, Jg. 73, H. 7, S. 422-425.

- Klupp, Marie (2022): ‚Open Library‘: Warum das Modell das Verhältnis zwischen Bibliotheksmitarbeiter:innen und Nutzer:innen verändert, in: Zeitschrift für Bibliothekskultur / Journal for Library Culture, Jg. 9, H. 2, S.1-9. DOI: 10.21428/1bfadeb6.223b2a10.
- Kusbe, Eberhard (2016): Open Library: Bildungsfahrt in die dänische Praxis, in: BuB: Forum Bibliothek und Information, Jg. 68, H. 10, S. 613-615
- Lotz, Katinka; Soilihi Mzé, Hassan (2024): Spiel, Spaß, ... Vision!: Über Planspiele als Instrumente partizipativer Bibliotheksentwicklung mit besonderem Blick auf das hochdrei – Visionenspiel der Kulturstiftung des Bundes als digitalem Prototyp, in: Bibliotheksdienst, Jg. 58, H. 1, S 39-57.
- Pilzer, Harald (2019): Autonome Bibliotheken: Open Libraries schaffen neue Perspektiven, in: Hauke, Petra (Hrsg.): Öffentliche Bibliothek 2030. Herausforderungen – Konzepte – Visionen. Bad Honnef: Bock + Herchen Verlag, S. 81-90.
- Rethmann, Anne (2024): Demokratie ohne Mündigkeit? Zur politischen Mission von Bibliotheken, in: Degwitz, Andreas; Schleihagen, Barbara (Hrsg.): Demokratie und Politik in Öffentlichen und Wissenschaftlichen Bibliotheken: Politikfelder deutscher Bibliotheken. Berlin, Boston: De Gruyter Saur, 2024, S. 1-12.
- Rösch, Herrmann et al. (2019): Bibliotheken und Informationsgesellschaft in Deutschland: Eine Einführung. 3., neu konzipierte und aktualisierte Auflage unter Mitarbeit von Albert Bilo und Eric W. Steinhauer. Wiesbaden: Harrassowitz Verlag.
- Schwering, Stephan (2023): Öffentliche Bibliothek 2040: Aspekte eines Zukunftsorts, in: Bibliothek. Forschung und Praxis, Jg. 47, H. 1, S. 38–40.
- Schuldt, Karsten (2019): Ist Partizipation gleich Partizipation?, in: BuB: Forum Bibliothek und Information, Jg. 71, H. 7, S. 410-412.
- Tschepe, Ingo (2017): Warum das Open-Library-Konzept auch für Deutschland vielversprechend ist: Ein Anwenderbericht aus der Stadtbücherei Norderstedt, in: BuB: Forum Bibliothek und Information, Jg. 69, H. 10, S. 526–527.
- Umlauf, Konrad; Gradmann, Stefan (2012) (Hrsg.): Handbuch Bibliothek. Stuttgart, Weimar: Metzler.
- Umlauf, Konrad et al. (2013) (Hrsg.): Handbuch Methoden der Bibliotheks- und Informationswissenschaft: Bibliotheks-, Benutzerforschung, Informationsanalyse. Berlin, Boston: De Gruyter Saur.

- Vonhof, Cornelia (2017): Bürgerbeteiligung in Bibliotheken: Eine neue Form der Kundenorientierung?, in: Hauke, Petra et al. (Hrsg.): Bibliothek – Forschung für die Praxis: Festschrift für Konrad Umlauf zum 65. Geburtstag. Berlin, Boston: De Gruyter Saur, 2017, S. 219-238.
- Vonhof, Cornelia (2023): Bürgerbeteiligung in Bibliotheken, in: Vonhof, Cornelia; Umlauf, Konrad (Hrsg.): Erfolgreiches Management von Bibliotheken und Informationseinrichtungen. 83. Auflage. Hamburg: Verlag Dashöfer, Abschn. 8.4.3.
- Voříšková, Šárka (2016): Barrierefreiheit – eine Herausforderung?!, in: Hauke, Petra; Werner, Klaus Ulrich (Hrsg.): Praxishandbuch Bibliotheksbau: Planung – Gestaltung – Betrieb, Berlin, Boston: De Gruyter Saur. S. 259-270.
- Weibel, Roman (2023): Die 365-Tage-Bibliothek von Uster (Schweiz): Technik, Einrichtung, Signaletik und Prozesse in der Zürcher Regionalbibliothek, in: ABI Technik, Jg. 43, H. 3, S. 194-204.
- Weibel, Roman (2024): Viel mehr Öffnungszeiten, gleich viel Personal, wenig Mehrarbeit, in: BuB: Forum Bibliothek und Information, Jg. 76, H. 2-3, S. 68-70.



**Jens Ilg** arbeitet seit 2021 für die Sächsische Landesbibliothek – Staats- und Universitätsbibliothek Dresden (SLUB), ist dort verantwortlich für die Abteilung Benutzungs- und Informationsdienste. Zuvor arbeitete er für die Universitätsbibliotheken Magdeburg, Rostock, Würzburg.

**Kontakt:**

[jens.ilg@slub-dresden.de](mailto:jens.ilg@slub-dresden.de)



## **Open Libraries / „menschenzentrierte Bibliotheken“ – Gestaltungstipps aus (architektur-)psychologischer Sicht**

ANJA KLUGE

Räume sowie unsere Vorstellung und Nutzung davon sind stetigem Wandel unterworfen. In Privatwohnungen wird beispielsweise die früher abgetrennte Küche aktuell meist als offenes Element in den Wohnraum integriert. Das Badezimmer ist mehr und mehr zum privaten Wellness-Refugium geworden. Ein Esszimmer oder einen Salon zum Empfangen von Gästen haben inzwischen die wenigsten. Blickt man auf die Veränderungen von Büros in den vergangenen 100 Jahren zurück, so ging es von Zellenbüros über Großraumbüros, Kombi-Büros, bei denen die Großraumfläche um kleinere Räume ergänzt wurde, hin zu Open-Space-Bürolandschaften mit diversen verschiedenen Zonen. Aktuell liegen Co-Working Spaces im Stile von Hotel-Lobbies oder Cafés im Trend.

So ist auch die Bibliothek diesem Wandel bedingt durch gesellschaftliche Trends, Wertewandel und Entwicklungen unterworfen. Auch hier kann man eine Veränderung von hauptsächlich leisen Lesesälen hin zu Orten mit immer mehr verschiedenen Zonen (z. B. Gruppenarbeitsplätze, Cafés, Einzelarbeitsräume u. v. m.) und neuerdings sogar Open Libraries beobachten.

Wie sollten Bibliotheken bei Umbau oder Neubau gestaltet werden, um auf die Bedürfnisse der Nutzer und Nutzerinnen einzugehen? Welche Erkenntnisse aus der Architekturpsychologie und der Sozialpsychologie sind hierbei hilfreich? Und was gilt es besonders bei Open Libraries zu beachten?

## 1. Nutzerbedarfe verstehen

Je besser man die Wünsche und Bedürfnisse der Nutzerinnen und Nutzer versteht, desto passender kann man planen. Daher lohnt sich vor jedem Umbau oder Neubau die Investition von Zeit und Geld in eine ausführliche Konzeptionsphase.

Um die passende Gestaltung für Bibliotheksräume zu finden, hilft ein Blick auf die Erfahrungen aus der Büroraumgestaltung, da hier ja in deutlich größerer Anzahl experimentiert und daraus gelernt wurde (vgl. z.B. Kluge, 2021; Kratzer, 2020).

Zu Beginn der Konzeptionsphase empfiehlt es sich, die genauen Bedarfe und Arbeitsweisen („Workstyles“) zu erfassen sowie typische, für eine Untergruppe charakteristische Personen („Personae“) mit unterschiedlichen Mobilitätsprofilen zu erstellen. Dies erfolgt beispielsweise anhand von Beobachtungsstudien, Befragungen, Visionsworkshops, Fokusgruppen und anderen partizipativen oder beobachtenden Methoden.

Welche Art von Arbeit wird zu welchem Anteil durchgeführt? An was für Orten („settings“) finden die unterschiedlichen Aktivitäten jetzt statt und welche besser passenden Orte könnte man dafür anbieten?

Typische Arbeitsweisen sind beispielsweise:

- konzentrierte Einzelarbeit
- spontaner ungeplanter Austausch zu zweit/dritt
- geplanter Austausch (in Büros sind Konferenzen häufig, in Bibliotheken eher seltener in dieser Form zu finden)
- geplante Gruppenarbeit (z. B. Seminargruppen)
- ggf. Kreativarbeit oder Projektarbeit
- Entspannung und Abschalten / Pause machen
- Essen und Trinken

Hat man die Arbeitsweisen und deren Häufigkeit verstanden, kann man abschätzen, wieviel von welcher Art von Fläche zur Verfügung gestellt werden sollte („Space menu“).

In Bibliotheken wären dies beispielsweise:

- Lesesäle für konzentrierte Einzelarbeit
- Gemütliche Möbel, gruppiert / Lounges für informellen spontanen Austausch oder zum Entspannen
- Verschieden große separate Räume für Gruppenarbeiten
- Gruppentische in lauterer Bereichen für Austausch und Zusammenarbeit
- buchbares Einzelbüro für absolute Privatheit
- Cafeteria zum Essen und Trinken, Pause machen sowie zum Austausch

Das Ergebnis der Konzeptionsphase unter Einbeziehung der Nutzenden ist eine gute Vorstellung davon, was die Nutzenden in den Räumen tun, wie häufig sie verschiedenen Tätigkeiten nachgehen, was ihnen dabei wichtig ist sowie eine erste Vorstellung davon, welche Flächen man zu welchem Anteil bereitstellen sollte.

Nun kann es einen Schritt tiefer gehen und das Grobkonzept kann unter Einbeziehung architekturpsychologischer und sozialpsychologischer Erkenntnisse verfeinert werden, sodass es möglichst gut an menschliche Bedürfnisse angepasst ist.

## **2. Einbeziehung architekturpsychologischer und sozialpsychologischer Erkenntnisse Privatheit**

Ein elementares Bedürfnis des Menschen ist das nach Privatheit (Altman, 1975). Es dient dazu, die Individualität zu schützen und die eigene Identität auszubilden. In der Arbeitsumgebung einer Bibliothek geht es nicht so sehr um den Rückzug vor anderen, sondern um Kontrolle von Außenreizen (akustisch, visuell) oder darum, Emotionen zu regulieren.

Privatheit empfindet man durch 1) die Möglichkeit des Rückzugs von anderen 2) die Kontrolle, wieviel Information andere über uns haben und 3) die Regulation der Interaktion mit anderen im jeweiligen Moment. Bietet der Raum wenig Privatheit (z. B. im Flugzeug), versuchen Menschen diese durch Hilfsmittel wie

gut sichtbare Kopfhörer und Bildschirmblenden oder durch Körpersprache wie konzentriertes Starren auf das eigene Buch oder den eigenen Bildschirm herzustellen. Der Stress fehlender Privatheit kann durch eine gute räumliche Gestaltung reduziert werden. In Lesesälen kann dies beispielsweise durch Einzeltische anstelle von breiteren Tischen für mehrere Personen sowie durch die Anordnung der Tische berücksichtigt werden.

Einzeltische erleichtern nicht nur die Privatheit, sondern tragen auch dem Bedürfnis nach Territorialität Rechnung (siehe nächster Punkt). Wenn die Tische so angeordnet sind, dass die Nutzenden sich nicht gegenseitig anschauen (z. B. in Reihen) hilft dies bei der visuellen Abgrenzung. Alternativ bieten auch kleine Umfassungen pro Platz das Gefühl von Privatheit (Siehe Abbildung 1). Tische in Durchgangsbereichen bieten durch akustische und visuelle Störungen weniger



Abb. 1: Privatheit und Territorialität

Privatheit als Tische an Rändern oder in Ecken von Räumen. Daher kann darauf geachtet werden, nicht zu große Flächen mit zu stark frequentierten Gängen anzulegen, sondern kleinere Bereiche durch Bücherregale oder andere Elemente abzugrenzen. In Loungebereichen können Sessel gewählt werden, die einen mehr umschließen, sodass man stärker visuell abgegrenzt ist. Für ungeplante, aber wichtige Telefonate könnten Telefonzellen bereitgestellt werden. So muss man zum Telefonieren nicht zum Ausgang hetzen oder sich in einen lauten, aber öffentlichen Bereich begeben, sondern kann schnell von seinem Arbeitsplatz aus eine akustische Privatheit bietende Telefonzelle aufsuchen.

### **Persönlicher Raum und Interpersonelle Distanz**

Hierbei handelt es sich um den Abstand oder Raum, der bei sozialen Interaktionen gewahrt wird. Der persönliche Raum wandert mit einer Person mit und hat keine sichtbaren Grenzen, bestimmt jedoch das Ausmaß an erwünschter Intimität. Nahestehende Personen dürfen in den persönlichen Raum eindringen und einen berühren, Fremden gegenüber möchte man den persönlichen Raum wahren.

Das Empfinden, wieviel Raum man für sich braucht, ist sowohl individuell unterschiedlich als auch stark durch Kultur und Sozialisation herausgebildet. Bei der Bibliotheksgestaltung kann man darauf achten, keine zu große Dichte oder Enge durch das Layout zu erzwingen, indem man beispielsweise Einzeltische statt zu teilender Tische zur Verfügung stellt sowie die Reihen nicht zu eng anordnet.

### **Territorialität**

In der Umweltpsychologie wird Territorialität als wichtiges Bedürfnis beschreiben (Sommer, 1969). Territoriales Verhalten meint „Verhalten, das die Grenzen zwischen dem Selbst und den Anderen reguliert, u. a. durch die Personalisierung oder die Markierung von Plätzen oder Objekten als ‚Besitztum‘ einer Person oder einer Gruppe.“ (Nerdinger et al.: 2018, Glossar) In einer Bibliothek ist von vornherein klar, dass es sich nicht um ein komplett selbst kontrollierbares Territorium, wie den eigenen Wohnraum, sondern um ein öffentliches Gebiet handelt.



Abb. 2: Territorialität

Dennoch neigen Menschen dazu, für die Zeit ihres Dortseins ihren persönlichen Bereich abzugrenzen und zu markieren; man kennt dies von Liegestühlen am Meer oder Pool. In einer Bibliothek kann auf diesen Wunsch nach einem eigenen Bereich, der zumindest vorübergehend selbst kontrollierbar ist, beispielsweise durch ein Buchungssystem für einen Teil der Plätze, das Gestatten der Mitnahme einer Handvoll persönlicher Gegenstände an den Platz oder die Möglichkeit eigene Räume zu reservieren eingegangen werden (Abb. 2).

### **Kontrolle und Aneignung des Raumes**

Die Theorie der kognizierten Kontrolle (Frey and Jonas, 2002) besagt, dass der Mensch wahrgenommene Kontrolle erleben möchte. Dies erreicht man, indem man Erklärbarkeit, Vorsehbarkeit und Beeinflussbarkeit gibt. Für den Raum kann das bedeuten, dass sich Fenster öffnen lassen oder es Regler gibt, an denen die Nutzer selbst Einfluss auf Temperatur, Belüftung etc. nehmen können. Dies ist wie in vielen öffentlichen Gebäuden auch in Bibliotheken aufgrund der hohen Anzahl verschiedenster Nutzer und eventueller Vorgaben zum Schutz der Buchbestände meist schlecht möglich. Daher bleibt eher, Kontrolle (Beeinflussbarkeit) durch Autonomie zu geben, indem man sich beispielsweise vom sonnigen Fenster in ein schattiges Eckchen wegsetzen kann oder sich eine Decke zum Ausleihen holen kann (Abb 3). Kontrolle (Erklärbarkeit) kann man ebenso in Form von guter Orientierung durch Markierungen, Leitsysteme und überblickbare Archi-



Abb. 3. Kontrolle

tektur bieten. Eine weitere Option, Kontrolle zu ermöglichen, ist beispielsweise die individuelle Steuerbarkeit der Beleuchtung des eigenen Sitzplatzes.

### **Gerechtigkeit**

Gerechtigkeit ist seit jeher ein zentrales Thema, das Menschen umtreibt und daher ein viel beforschter Wert, der unbedingt berücksichtigt werden sollte (Adams, 1965; Colquitt et al., 2001; Miller, 2001).

Es lässt sich ein Attraktivitätsgefälle von der Peripherie eines großen Raumes nach innen feststellen. Innen ist weniger Tageslicht, keine Sichtverbindung nach außen und die Abschirmung geringer. So entstehen vom Status her ungleichwertige Sitzplätze. Um ein Gerangel um die attraktivsten Plätze sowie negative Gefühle für den Fall, dass man nur noch einen unattraktiven Platz ergattern konnte und sich dann ungerecht behandelt fühlt zu vermeiden („Immer bekommen die Frühaufsteher die besten Plätze“ etc.), lohnt es sich bei der Gestaltung



Abb. 4: Gerechtigkeit

auf ähnlich attraktive Plätze zu achten. In der Raummitte könnten beispielsweise Buchbestände, Supporträume (Drucker, Scanner, WC, ...) oder abgetrennte Gruppenräume angeordnet werden, sodass die meist länger genutzten Einzelarbeitsplätze alle eher näher am Tageslicht angeordnet sind. Auch besteht die Möglichkeit unattraktivere Plätze durch Sonderausstattungen wie einen höhenverstellbaren Tisch aufzuwerten (Abb. 4). Fair gestaltete Reservierungs- oder Buchungssysteme tragen ebenso positiv zum Gerechtigkeitserleben bei (Abb. 5).

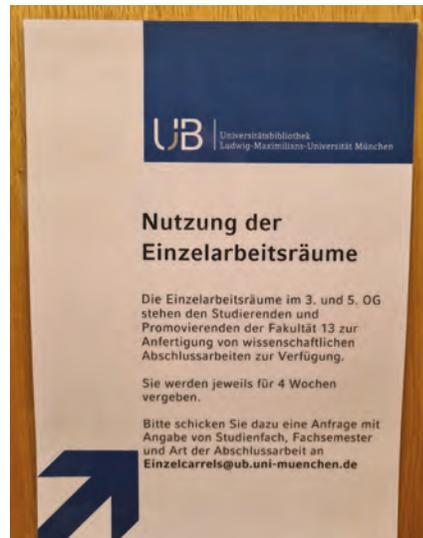


Abb. 5: Territorialität, Gerechtigkeit, Zugehörigkeit

## **Übersicht und Schutz (Prospect Refuge Theory)**

Im Bereich der Umweltpsychologie gibt es die Prospect Refuge Theory (Appleton, 1984; Kaplan et al., 1998; Kaplan and Kaplan, 1989). Sie definiert vier Dimensionen von Umgebungspräferenzen. Besonders zwei davon, nämlich Übersicht (prospect) und Schutz (refuge) sind auch im Innenraum einer Bibliothek relevant. Eine gute Gestaltung hinsichtlich dieser Dimensionen bietet sowohl eine Balance zwischen Weitsicht und Überblick (prospect) als auch Abschirmung und Privatheit (refuge). In einer Bibliothek könnte man beispielsweise gut überblickbare Treppen und Gänge mit abgeschirmteren Arbeitsbereichen oder abschirmenden Möbeln mit hohen Rückenlehnen etc. kombinieren.

## **Biophilie – das Bedürfnis nach Natur**

Die Biophilia-Theorie nach Wilson (Gullone, 2000; Wilson, 1984) besagt, dass sich der Mensch zu allem Lebendigen hingezogen fühlt. Zahlreiche Einzelstudien zu den positiven Effekten von Naturerleben auf das menschliche Wohlbefinden und die Gesundheit sprechen dafür (z. B. Senkung des Blutdrucks, Senkung des Stresshormons Cortisol etc.) (Alvarsson et al., 2010; Dijkstra et al., 2006; Grinde and Patil, 2009; Guéguen and Meineri, 2013; Hartig et al., 2011). Daher sollte in jedem gebauten Raum und somit auch in Bibliotheken überlegt werden, wie Naturelemente in den Raum integriert werden können. Dies kann beispielsweise der Ausblick ins Grüne, die Verwendung von natürlichen Materialien wie Holz und Stein, Naturgeräusche oder auch das Aufhängen von Bildern von Natur sein.

Die bisher genannten Bedürfnisse waren sehr raumbezogen. Die folgenden drei Bedürfnisse sind psychologische Grundbedürfnisse und entstammen der Self Determination Theory, welche die Basic Needs Theory beinhaltet (Deci and Ryan, 1985; Ryan and Deci, 2000). Diese besagt, dass jeder Mensch ein Bedürfnis nach Autonomie, Kompetenz und Zugehörigkeit hat (Ryan and Deci, 2000; Ryan and La Guardia, 2000). Auch wenn diese Grundbedürfnisse zumeist durch soziale Interaktion befriedigt oder frustriert werden, so kann auch die physische Umge-

bung zur Befriedigung dieser Bedürfnisse und damit zu verstärktem Wohlbefinden beitragen (Lin et al., 2023)

### **Autonomie (Wahlmöglichkeiten, Aneignung des Raumes)**

Der Mensch möchte Gestaltungsmöglichkeiten in seinem Leben erleben. Autonomie bedeutet hier nicht völlige Unabhängigkeit von allen Regeln und Grenzen, sondern Wahlmöglichkeiten. Diesen Wunsch nach Wahlmöglichkeiten kann man bei der Gestaltung einer Bibliothek sehr gut aufgreifen, indem man dafür sorgt, dass es ein vielfältiges Angebot an Flächen und Bereichen gibt. So kann sich jeder entsprechend der aktuellen Aufgaben, Vorlieben, Tagesform, etc. einen Platz suchen, der seinen Bedürfnissen entspricht, und somit Autonomie erleben. Auch flexible, verschiebbare oder einstellbare Möbel, die es ermöglichen, sich seinen Platz entsprechend anzupassen, begünstigen durch die Möglichkeit der Aneignung das Gefühl der Autonomie. Dies könnten beispielsweise verschiebbare Hocker in einer Zone für informellen Austausch genauso wie höhenverstellbare Tische im Arbeitsbereich sein.

### **Zugehörigkeit (Identifikation, Ortsverbundenheit) Raumsymbolik**

Das Grundbedürfnis der Zugehörigkeit ist befriedigt, wenn man sich mit anderen Menschen z. B. durch gegenseitiges umeinander Kümmern verbunden fühlt. Man kann diese Verbundenheit aber nicht nur mit Menschen, sondern auch mit der Natur oder einem Ort empfinden (nature relatedness, Zelenski and Nisbet, 2014). In einer Bibliothek kann man sich durch entsprechende Gestaltungsmittel beispielsweise zugehörig zur Gruppe der Einwohner dieser Stadt, zur Gruppe der Studierenden dieser Hochschule, zur Gruppe der Angehörigen dieser Fakultät etc. fühlen. Alle Gestaltungselemente, die die Identifikation mit dem Ort oder mit den anderen Nutzenden fördern, wirken sich positiv auf das Bedürfnis nach Zugehörigkeit aus. Des Weiteren fördert natürlich die dort verbrachte Zeit die Ortsverbundenheit. Je besser eine Bibliothek also hinsichtlich Wohlbefinden gestaltet ist und je öfter die Nutzenden sie demzufolge aufsuchen, um so intensiver wird ihre Verbundenheit zu dieser Bibliothek.

### **Kompetenz (Selbstwirksamkeit durch gute Unterstützung/Hilfsmittel)**

Jeder Mensch möchte mit seinen Handlungen etwas bewirken, sich im Leben zu rechtfinden. Dieses Bedürfnis nach Kompetenz ist der Definition der Selbstwirksamkeit sehr nahe. Man möchte erleben, dass die eigenen Handlungen Effekte haben und zu gewünschten Ergebnissen führen.

Im Raum kann dieses Bedürfnis nach Kompetenz zum einen durch gute Orientierungsmöglichkeiten und Übersichtlichkeit zum anderen durch eine die Tätigkeiten unterstützende Gestaltung befriedigt werden. Wenn man immer die passende Art von Arbeitsumgebung (z. B. Gruppenarbeitsraum, Einzelarbeitsplatz, ...) mit den geeigneten Hilfsmitteln (z.B. Internetzugang, Scanner, ...) zur Verfügung hat, kann man leichter wirksam werden.

Wir haben gesehen, dass es eine Vielzahl an hilfreichen Erkenntnissen aus der Architektur- und Sozialpsychologie gibt, die uns Hinweise auf das Wohlbefinden fördernde Gestaltungsmöglichkeiten geben. Nachdem wir uns verschiedene Bedürfnisse angeschaut haben, die grundsätzlich bei der Gestaltung von Bibliotheken beachtet werden sollten, richten wir nun den Fokus darauf, welche Bedürfnisse insbesondere bei der Gestaltung von Open Libraries wichtig erscheinen.

### **3. Nutzerbedürfnisse in Open Libraries**

Open Libraries bieten den Nutzenden zusätzlich zum regulären Betrieb die Möglichkeit, die Bibliothek auch zu Randzeiten zu nutzen, während kein Bibliothekspersonal mehr anwesend ist. Diese Erweiterung des Angebots wirft Fragen wie die folgenden auf: Wie stelle ich sicher, dass sich die Nutzenden adäquat verhalten und nichts beschädigen? Wie finden sich die Nutzenden auch ohne Personal zurecht? Wie können die Nutzenden sich selbst die notwendigen Bücher ausleihen? Und was sorgt dafür, die Sicherheit und das Wohlbefinden aller Nutzenden zu gewährleisten?

Manchen dieser Herausforderungen kann mit technischen Lösungen begegnet werden, z. B. automatisierte Ausleihe, Einlass- und Ausgangskontrolle, automati-

sche Regelung von Belüftung und Temperatur in Kombination mit Bewegungsmeldern und Sensoren. Bei anderen lohnt erneut der Blick auf die menschlichen Bedürfnisse und daraus ableitbare Gestaltungshinweise.

Als Antworten auf die Fragen nach angemessenem Verhalten, dem Zurechtfinden und der Sicherheit scheinen folgende Bedürfnisse bei Open Libraries besonders relevant: das Bedürfnis nach Kompetenz, nach Zugehörigkeit und nach Sicherheit.

### **Zurechtfinden durch Berücksichtigung von Kompetenz**

Wie bereits besprochen, kann das Erleben von Kompetenz durch eine klare Architektur gefördert werden, in der die Orientierung leichtfällt. Zusätzlich zu verständlichen Grundrissen, die beispielsweise Überblick über Verkehrswege und Zugänge bieten, können Beschilderungssysteme mit Farbcodierungen und Symbolen helfen. Die verschiedenen Bereiche und Zonen sollten durch innenarchitektonische Mittel klar erkennbar, unterscheidbar und auffindbar gestaltet werden.

### **Adäquates Verhalten durch Kompetenz und Zugehörigkeit**

Wenn kein Personal mehr anwesend ist, kann niemand mehr darauf achten, ob die Verhaltensregeln, die für verschiedene Bereiche gelten, auch eingehalten werden. Daher ist wieder einmal die klare Zonierung durch Gestaltungsmittel hilfreich, die den Nutzenden sofort erkennen lässt, ob er sich in einer Zone für informellen Austausch oder Stillarbeit befindet (siehe Kompetenz).

Räume und Gegenstände bergen Aufforderungscharakter, sogenannte Affordanzen (Gibson: 1982, 1977). Je ausgeprägter die Affordanzen, desto stärker fühlen wir uns zu einer konkreten Verhaltensweise eingeladen. Liegen beispielsweise Papier und Buntstifte vor uns, werden wir uns eingeladen fühlen, mit den Buntstiften irgendetwas aufs Papier zu kritzeln.

Dies kann man sich als Gestaltender zu Nutze machen, in dem man möglichst starke Hinweise auf das zu zeigende Verhalten setzt („Nudging“ genannt). Das erwünschte Verhalten sollte am leichtesten ausgeführt werden können. Eine Tür zu einem Technikraum, der nicht von Nutzenden betreten werden soll, könnte bei-



Abb. 6: Nudging

spielsweise in der Wand verschwinden, während eine Tür zu einem nutzbaren Bibliotheksbereich aus Glas sein könnte, um direkt Orientierung über die dahinter liegende Fläche zu bieten (siehe Abb. 6). Am Eingang könnte dies beispielsweise eine nicht zu übersehende Garderobe mit Schließfächern und entsprechenden Piktogrammen vor dem Erreichen der Eingangsschränke sein, die klar macht, dass Jacken und Taschen nicht mit hinein genommen werden dürfen, und das erwünschte Verhalten durch unmittelbare Verfügbarkeit leicht macht.

Besonders vermieden werden sollten Regelverletzungen wie Sachbeschädigung und Vandalismus. Hierbei sei auf den Broken-Window-Effekt verwiesen. Dieser besagt, dass Vandalismus dann wahrscheinlicher wird, wenn schon etwas beschädigt oder verschmutzt ist (Wilson and Kelling, 1982). Daher empfiehlt es sich, die Bibliothek stets in einem sehr gepflegten und sauberen Zustand zu halten, vom Fenster bis zur Toilette.

Ein weiterer Aspekt, der es wahrscheinlicher macht, dass die Nutzenden sich adäquat verhalten und nichts beschädigen oder verschmutzen, besteht in der Berücksichtigung des Bedürfnisses nach Zugehörigkeit. Wie bereits besprochen fördert eine diesem Bedürfnis entsprechende Gestaltung die Verbundenheit und Identifikation mit einem Ort (siehe Zugehörigkeit). Menschen, Organisationen oder Orte, mit denen man sich verbunden fühlt, werden einem wichtig und man kümmert sich gut um sie.

### **Wohlbefinden durch Sicherheit**

In Open Libraries stellt sich zu Randzeiten bei Abwesenheit von Personal natürlich auch die Frage der Sicherheit. Auch wenn Maslows Bedürfnispyramide aus wissenschaftlicher Sicht nicht unumstritten ist, so besteht doch Einigkeit darüber, dass Sicherheit ein elementares Bedürfnis darstellt. Sicherheit als „Zustand() ohne Schädigung oder potenzielle() Schädigung“ (<https://dorsch.hogrefe.com/stichwort/sicherheit#>) kann noch einmal unterteilt werden in objektive und subjektive Sicherheit (Klebensberg, 1982). Frauen haben grundsätzlich mehr Angst Opfer zu werden und schränken sich deshalb durch Vermeidungsstrategien öfter ein (Kramer and Mischau, 2010, 1993). Auch wenn das Risiko in einer Bibliothek Opfer eines Übergriffs zu werden im Vergleich zu anderen öffentlichen Orten und auch zum privaten Umfeld gering ist, so ist es dennoch unabdingbar, auch die subjektive Sicherheit zu verbessern.

Die wichtigsten Faktoren sind hierbei Beleuchtung und Einsehbarkeit (Krauß and Schwimmer, 2021). Weitere externe Faktoren, die das subjektive Erleben von Angsträumen verstärken, sind neben schlechter Einsehbarkeit und mangelnder Beleuchtung die Anwesenheit bestimmter Personengruppen, Menschenleere, fehlende Kontrolle durch Autoritäten sowie Vandalismus. Menschenleere könnte vermieden werden, indem die Bibliothek zu Zeiten, in denen sie wirklich fast menschenleer ist, nicht geöffnet hat. Durch Einlass- und Auslassüberwachungssysteme können die Öffnungszeiten gut an die Bedürfnisse der Nutzenden angepasst werden.

Kontrolle durch anwesendes Personal könnte teilweise durch Kontrolle mit Hilfe von Überwachungskameras ersetzt werden, sofern dies möglich ist und nicht anderen Regularien widerspricht, wie beispielsweise in Toilettenkabinen der Fall.

Der Fokus einer sicherheitsvermittelnden Gestaltung sollte aber auf den Hauptwirkfaktoren liegen: Insbesondere mit guter Beleuchtung und Einsehbarkeit kann auch im Dunkeln und bei wenig anderen Anwesenden das Gefühl der Sicherheit gestärkt werden. Dunkle, verwinkelte Ecken und schmale Gänge sollten bereits bei der Grundrissplanung vermieden werden. Glaselemente und offene Flächen verbessern die Einsehbarkeit. Eine zentrale, helle, offene, einsehbare Treppe wäre hier eine Gestaltungsoption. Beim Bau von Obdachlosenunterkünften hat man gute Erfahrungen damit gemacht, mehrere Fluchtwege, also beispielsweise zwei Treppenhäuser, anzubieten, sodass man die andere Treppe wählen kann, wenn man sieht, dass auf der einen Menschen sind, denen man nicht begegnen möchte. (siehe Projekt VinziRast, Wien von Alexander Hagner)

#### **4. Positive Effekte der Einbeziehung von Bedürfnissen**

Lohnt es sich überhaupt, menschliche Bedürfnisse einzubeziehen? Ist das nicht ein bisschen viel Aufwand? Ist es nicht schon kompliziert genug, architektonische und wirtschaftliche Anforderungen zu berücksichtigen, müssen es jetzt auch noch psychologische Faktoren sein? Diese Fragen stellen sich sicherlich die meisten Bauherren, insbesondere die, die das Gebäude später nicht selbst nutzen. Gebäude sind teuer, da will das Geld sorgsam ausgegeben werden.

Die Befriedigung von Bedürfnissen führt generell zu Zufriedenheit und Wohlbefinden. Im Rahmen der Self-Determination-Theory beispielsweise gibt es unzählige Studienergebnisse, die die positiven Effekte der Bedürfnisbefriedigung auf Motivation, Gesundheit und Wohlbefinden betonen (z.B. Ng et al.: 2012; Van den Broeck et al.: 2016; Vansteenkiste et al.: 2020; Yu et al.: 2018). Aus gesamtgesellschaftlicher Perspektive ist eine Investition in wohltuende Räume daher also mehr als lohnend!

Doch auch die Betreiber des einzelnen Gebäudes profitieren von der Zufriedenheit der Nutzenden. Wenn sich die Nutzenden in der Bibliothek wohlfühlen, werden sie sie häufiger und intensiver nutzen. Durch die stärkere Beliebtheit und die wachsende Identifikation mit dem Ort steigt die Wahrscheinlichkeit, sich gut um den Ort zu kümmern beziehungsweise kein destruktives Verhalten zu zeigen. So können neben dem Ziel eines attraktiven Bibliothekangebots dann auch wieder Instandhaltungskosten gespart werden.

## **5. Fazit**

Bibliotheken als Ort des Wissens, des Lernens, des Arbeitens und auch des Austauschs erfreuen sich ungebrochener Beliebtheit, doch ihre Gestaltung ist dem Wandel der Zeit unterworfen. Neue Konzepte wie Open Libraries bieten Chancen und stellen gleichzeitig auch Herausforderungen. Dieser Artikel legt den Fokus darauf, wie diesen Herausforderungen durch menschengerechte, bedürfnisorientierte Planung begegnet werden kann. Wir haben gesehen, dass eine ausführliche Konzeptionsphase zu Beginn eines Umbaus oder Neubaus die Basis bildet. Nachdem man eine klare Vorstellung davon gewonnen hat, wie häufig die Nutzenden welchen Tätigkeiten nachgehen und was ihnen dabei besonders wichtig ist, kann abgeschätzt werden, welche Art von Flächen man zu welchem Anteil einplanen sollte.

Hierbei ist es wichtig, zukünftige Nutzungsmuster zu antizipieren. In einem nächsten Schritt ist es empfehlenswert, architekturpsychologische und sozialpsychologische Erkenntnisse einzubeziehen, um die Bibliothek entsprechend menschlicher Bedürfnisse zu planen. Insbesondere die Bedürfnisse nach Privatheit, persönlichem Raum, Territorialität, Kontrolle, Gerechtigkeit sowie Übersicht und Schutz sind bei der räumlichen Gestaltung relevant. Doch auch allgemeinere Bedürfnisse, wie das nach Natur oder die menschlichen Grundbedürfnisse Autonomie, Kompetenz und Zugehörigkeit, sollten im Planungsprozess berücksichtigt werden. Unzählige Studien untermauern, dass die Möglichkeit, unsere

Bedürfnisse zu befriedigen sich positiv auf sehr vieles, wie unser Wohlbefinden, unsere Zufriedenheit und unsere Gesundheit auswirkt.

Da Wirtschaftlichkeit, Funktionalität und Nachhaltigkeit bereits hohe Ansprüche an die Planenden stellen, werden Nutzerbedarfe und Bedürfnisse bisher oftmals nur im Kleinen integriert. Sollte es die Gesundheit und das Wohlbefinden der Nutzerinnen und Nutzer nicht wert sein, diese auch zu einer Messgröße des Erfolgs zu erheben?

## Literatur

- Adams, J.S., 1965. Inequity in Social Exchange, in: Berkowitz, L. (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*. Academic Press, pp. 267–299.  
[https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2)
- Altman, I., 1975. The environment and social behavior: privacy, personal space, territory, and crowding.
- Alvarsson, J.J., Wiens, S., Nilsson, M.E., 2010. Stress recovery during exposure to nature sound and environmental noise. *Int. J. Environ. Res. Public. Health* 7, 1036–1046.
- Appleton, J., 1984. Prospects and Refuges Re-Visited. *Landsc. J.* 3, 91–103.  
<https://doi.org/10.3368/lj.3.2.91>
- Colquitt, J.A., Conlon, D.E., Wesson, M.J., Porter, C.O.L.H., Ng, K.Y., 2001. Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *J. Appl. Psychol.* 86, 425–445. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.425>

- Deci, E.L., Ryan, R.M., 1985. The general causality orientations scale: Self-determination in personality. *J. Res. Personal.* 19, 109–134. [https://doi.org/10.1016/00926566\(85\)90023-6](https://doi.org/10.1016/00926566(85)90023-6)
- Dijkstra, K., Pieterse, M., Pruyn, A., 2006. Physical environmental stimuli that turn health-care facilities into healing environments through psychologically mediated effects: systematic review. *J. Adv. Nurs.* 56, 166–181.
- Frey, D., Jonas, E., 2002. Die Theorie der kognizierten Kontrolle, in: Frey, D., Irle, M. (Eds.), *Theorien Der Sozialpsychologie: Motivations- Und Informationsverarbeitungstheorien*. Huber, Bern, pp. 13–50.
- Gibson, J.J., 1982. *Wahrnehmung und Umwelt: Der ökologische Ansatz in der visuellen Wahrnehmung*. Urban & Schwarzenberg.
- Gibson, J.J., 1977. The theory of affordances, in: Shaw, R., Bransford (Eds.), *Perceiving, Acting, and Knowing*. Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale, NJ, p. 492.
- Grinde, B., Patil, G.G., 2009. Biophilia: does visual contact with nature impact on health and well-being? *Int. J. Environ. Res. Public. Health* 6, 2332–2343.
- Guéguen, N., Meineri, S., 2013. *Natur für die Seele: Die Umwelt und ihre Auswirkungen auf die Psyche*, 2013th ed. Springer Spektrum, Berlin.
- Gullone, E., 2000. The biophilia hypothesis and life in the 21st century: Increasing mental health or increasing pathology? *J. Happiness Stud.* 1, 293–322.
- Hartig, T., van den Berg, A.E., Hagerhall, C.M., Tomalak, M., Bauer, N., Hansmann, R., Ojala, A., Syngollitou, E., Carrus, G., van Herzele, A., 2011. Health benefits of nature experience: Psychological, social and cultural processes, in: *Forests, Trees and Human Health*. Springer, pp. 127–168.
- Kaplan, R., Kaplan, S., Ryan, R., 1998. *With People in Mind: Design And Management Of Everyday Nature*. Island Press.
- Kaplan, R.S.-W., Kaplan, S., 1989. *The Experience of Nature: A Psychological Perspective*.
- Klebelberg, D., 1982. Analyse des Verkehrsverhaltens. *Verkehrspsychologie* 23–134.
- Kluge, A., 2021. *Spaces That Inspire–Translation of Basic Psychological Needs Into Space*. Das menschliche Büro-The human (e) office: Hilfe zur Selbsthilfe für eine gesunde Arbeitswelt-Helping people to a healthy working environment, 321-328.
- Kramer, C., Mischau, A., 2010. Sozialberichterstattung, in: Becker, R., Kortendiek, B. (Eds.), *Handbuch Frauen- und Geschlechterforschung: Theorie, Methoden, Empirie*. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, pp. 392–399. [https://doi.org/10.1007/978-3-531-92041-2\\_47](https://doi.org/10.1007/978-3-531-92041-2_47)

- Kramer, C., Mischau, A., 1993. Städtische Angst-Räume von Frauen am Beispiel der Stadt Heidelberg. *ZUMA Nachrichten* 17, 45–63.
- Kratzer, N., 2020. Nick Kratzer (Hrsg.). *Open Space. Besser machen. Eine Praxisbroschüre des Projekts PRÄGEWELT – Präventionsorientierte Gestaltung neuer Open-Space-Arbeitswelten.*
- Krauß, J., Schwimmer, E., 2021. Städtische Angsträume – Analyse zur Steigerung der gendergerechten Stadtplanung für mehr Sicherheit bei Nacht. *CITIES* 745–756.
- Lin, C., Deaugard, C., Kluge, A., 2023. Well-Being in Design: How can architects use psychological frameworks. *Venetian Lett.* URL <https://www.venetianletter.com/2023/12/01/well-being-in-design-how-to-use-apsychological-framework-as-an-architect/> (accessed 2.17.24).
- Miller, D.T., 2001. Disrespect and the Experience of Injustice. *Annu. Rev. Psychol.* 52, 527–553. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.527>
- Nerdinger, F.W., Blicke, G., Schaper, N., 2018. *Arbeits-und Organisationspsychologie.* Springer-Verlag.
- Ng, J.Y., Ntoumanis, N., Thøgersen-Ntoumani, C., Deci, E.L., Ryan, R.M., Duda, J.L., Williams, G.C., 2012. Self-determination theory applied to health contexts: A meta-analysis. *Perspect. Psychol. Sci.* 7, 325–340.
- Ryan, R.M., Deci, E.L., 2000. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *Am. Psychol.* 55, 68–78.
- Ryan, R.M., La Guardia, J.G., 2000. What is being optimized?: Self-determination theory and basic psychological needs, in: Qualls, S.H., Abeles, N. (Eds.), *Psychology and the Aging Revolution: How We Adapt to Longer Life.* American Psychological Association, Washington, DC, US, pp. 145–172.
- Sommer, R., 1969. *Personal space. The behavioral basis of design.*
- Van den Broeck, A., Ferris, D.L., Chang, C.-H., Rosen, C.C., 2016. A review of self-determination theory's basic psychological needs at work. *J. Manag.* 42, 1195–1229.
- Vansteenkiste, M., Ryan, R.M., Soenens, B., 2020. Basic psychological need theory: Advancements, critical themes, and future directions. *Motiv. Emot.* 44, 1–31.
- Wilson, E.O., 1984. *Biophilia.* Harvard University Press.
- Wilson, J.Q., Kelling, G.L., 1982. Broken windows. *Atl. Mon.* 249, 29–38.

Yu, S., Levesque-Bristol, C., Maeda, Y., 2018. General need for autonomy and subjective wellbeing: A meta-analysis of studies in the US and East Asia. *J. Happiness Stud.* 19, 1863– 1882.

Zelenski, J.M., Nisbet, E.K., 2014. Happiness and Feeling Connected The Distinct Role of Nature Relatedness. *Environ. Behav.* 46, 3–23.  
<https://doi.org/10.1177/0013916512451901>



**Anja Kluge** studierte Psychologie an den Universitäten in München, Bordeaux und Chicago sowie neuroscience applied to architectural design an der Universität Venedig. Sie arbeitete einige Jahre als Unternehmensberaterin im Bereich Organisationsentwicklung, und als Changemanagerin im Bereich Workplace Consulting. Heute integriert sie ihr Wissen und ihre Erfahrungen aus den Bereichen Psychologie und Architektur zu einem „klugen Konzept“ und berät Organisationen wie Privatpersonen, immer mit dem Ziel, deren Wohlbefinden auf allen Ebenen zu steigern.

**Kontakt:**

[anja@kluges-konzept.de](mailto:anja@kluges-konzept.de), [www.kluges-konzept.de](http://www.kluges-konzept.de)

# **Dritte Orte und ihre Überwachung.**

## **Ein kritischer Blick auf den Einsatz von Kameras in Bibliotheken**

NILS ZURAWSKI

### **1. Einleitung**

Eine Videoüberwachung in Bibliotheken ist so naheliegend, wie sie gleichzeitig absurd erscheint. Sie ist naheliegend, weil es sich bei Bibliotheken um Orte handelt, an denen zu bestimmten Zeiten kein Mensch verkehrt, die dann verschlossen sind, die man absichern muss, weil darin Werte aufbewahrt werden – der Bibliotheksbestand, möglicherweise wertvolle Bücher, aber auch Computer und die gesamte technische Infrastruktur, die man vor einem unbefugten Zugriff bewahren will. Museen oder Kunstsammlungen wären in dieser Hinsicht ähnliche Orte. Wenn also die Bibliothek zum Feierabend oder am Wochenende auch für länger abgeschlossen wird, spricht wenig gegen eine Videoüberwachung als eine Art der Perimeter- und Gebäudeabsicherung. Niemand, der nicht befugt ist, soll rein. Mit Kameras kann man dann zumindest dokumentieren, wer versucht hat sich Zutritt zu verschaffen. So weit, so einleuchtend.

Absurd scheinen Kameras in Bibliotheken, weil es Orte sind, an denen nicht nur viel Betrieb herrscht, sondern die gleichzeitig offen, öffentlich, aber eben auch intim und sehr privat sind. Es sind möglicherweise die Art von ‚Wohnzimmern‘, auf die sich u. a. Buettner (2019a) oder Pilzer (2018) beziehen und dieses Bild gleich wieder in Frage stellen (dazu weiter unten). Es sind mehr oder weniger frei zugängliche Orte, in denen der Zugang entweder unkontrolliert stattfindet oder aber mittels eines (in der Regel) digitalen Ausweises dokumentiert wird. Ebenso

der Ausgang, auf jeden Fall dann, wenn die Benutzer und Benutzerinnen Medien ausleihen. Die Überprüfung durch Kameras erscheint hier zum einen irgendwie gedoppelt – was kontrolliert die Kamera, was nicht über den elektronischen Einlass bereits dokumentiert wird? Und mehr als eine elektronische Zugangskontrolle dokumentieren Kameras das Verhalten der Benutzer und Benutzerinnen über die Vorgänge des Eintrittes, des Verlassen der Örtlichkeiten sowie der mitgenommenen Medien. Was gelesen (bzw. ausgeliehen) wird, wird also dokumentiert, so oder so. Was sonst noch passiert, wird in einer Bibliothek über die soziale Kontrolle der Anwesenden beobachtet und gegebenenfalls sanktioniert – sofern diese ‚anderen‘ auch anwesend sind. In einer Situation, wo in so genannten Randzeiten (morgens und abends oder an Wochenenden) diese ‚anderen‘ nur noch aus weiteren Besuchern und Besucherinnen bestehen, aber eben nicht mehr aus Wachleuten und Aufsichtspersonal, sondern diese Funktion über Kameras abgedeckt werden soll, verändert sich die Kontrollsituation, die mögliche Interaktion zwischen den Kontrollpersonen und Besuchern und Besucherinnen. Die Kamera wird nicht nur zu einem für die Benutzer und Benutzerinnen nebensächlichen technologischen Instrument zur Überwachung eines geschlossenen Gebäudes, welches vor unbefugten Zutritten geschützt werden soll, sondern Teil eines Ortes, der davon nicht unberührt bleiben dürfte.

Mit dem Plan, Kameras in Bibliotheken zu installieren, verbinden sich eine Reihe von Interessen, die auch darauf bauen, dass damit bestimmte Aufgaben an eine Technologie delegiert werden. Kameras werden, wie allgemein für Technik nicht ungewöhnlich, mit einer Bedeutung aufgeladen, sie dienen als Projektionsfläche, Wünsche werden delegiert. Die Kamera insbesondere ist so etwas wie ein Symbol der Sicherheit. Wenn Kameras da sind, dann wird Sicherheit produziert, da sie ja alles sehen. Alles? Deshalb stellt sich zuallererst die Frage nach den Interessen und ob Kameras dafür tatsächlich geeignet sind, oder sehr einfach formuliert: Wie wirken Kameras eigentlich und wie an diesem speziellen Ort und im Rahmen dieser speziellen Aufgabe und in diesem Kontext? Daran schließen sich fast automatisch die Fragen an, was denn mit dem Ort passiert, wie sich dessen Atmosphäre, Beschaffenheit, Aufgabe und seine Wahrnehmung durch die Nutzer

und Nutzerinnen verändert – wenn man davon ausgeht, dass Raum eine soziale Konstruktion ist und nicht einfach „da ist“, sondern in der Aushandlung von Architektur, Nutzern und Nutzerinnen, Zwecken und Projektionen erst geschaffen wird (vgl. u. a. Löw 2001; Zurawski 2014; zu Raum und Architektur vgl. Führ 2009).

Die beiden Fragen, denen hier nachgegangen werden soll, sind zum einen die nach der (präventiven) Wirkung von Kameras generell und im Speziellen in Räumen / Orten, die denen einer Bibliothek ähneln; zum anderen die Frage nach den möglichen Effekten und Dynamiken, die Kameras auslösen können – wie verändern Kameras möglicherweise die sozialen Konstruktionen von Orten und Räumen? Was verändert sich und wie könnte sich das zeigen? Und letztlich damit auch die Frage, welches Bild, welche Raummetapher für eine Bibliothek zutreffend ist und welche Konsequenzen sich jeweils daraus ergeben – Wohnzimmer oder Teil einer öffentlichen Stadt?

## **2. Kameras und ihre Wirkung**

Grundsätzlich lassen sich zur vermeintlichen Wirkung von Kameras, hier hauptsächlich verstanden im Sinne eines präventiven Potenzials, vor allem zwei Dinge festhalten. Zum einen ist die Datenlage dazu weitgehend unentschieden und auch nach mehr als 25 Jahren intensiver Forschung gibt es nur teilweise klare Antworten, eher Indizien als feste und gesicherte Beweise. Ob einige davon auf den Ort der Bibliothek zutreffen, wird kurz skizziert. Zum anderen ist nicht die Fragen danach zentral, ob Kameras funktionieren, sondern wie sie es tun und ob es nutzt oder wem es schadet (vgl. Zurawski 2009, 397). Allein die Anwesenheit einer Kamera sagt nichts darüber aus, welche Wirkung sich entfalten könnte, da Kameras grundsätzlich (technisch gesehen) ausschließlich Bilder aufnehmen. Alle anderen vermeintlichen Wirkungen werden ihnen über eine Rahmung zugeschrieben, die von den Interessen, den räumlich-institutionellen Kontexten sowie Wünschen und Projektionen derjenigen mit geformt werden, die für ihre Installation verantwortlich sind. Es ist also durchaus entscheidend, ob Kameras Straftaten verhindern oder lediglich aufklären sollen, ob das System aus einer Ka-

mera besteht oder aus vielen; ob die Kamera (und das System dahinter) von Menschen beobachtet werden oder ob sie nur aufzeichnen; und letztlich ist auch die Frage nach der Umgebung wichtig, in der eine oder viele Kameras zu welchen Zwecken und mit welcher Intention auch immer aufgestellt werden. Letztlich ist es nicht einfach möglich die Kombination von Merkmalen vollständig aufzuführen, die sich aus den technologischen und räumlichen Voraussetzungen sowie den sozialen Beziehungen in einem überwachten Ort oder Raum ergeben (vgl. Zurawski 2009, 398).

Diese Feststellung zeigt schon die Unmöglichkeit, eindeutige Ergebnisse oder Erkenntnisse zu den Wirkungen von Überwachungskameras zu nennen. Bleibt man nur bei der Frage nach ihrem präventiven (oder abschreckenden) Potenzial, muss man leider sagen, dass die Ergebnisse hier eher dünn und wieder sehr uneindeutig sind, was unter anderem damit zu tun hat, dass sich Prävention empirisch sehr schwer messen lässt. Enttäuschen muss da schon eher der Befund eines führenden Londoner Polizeibeamten, der 2008 feststellt, dass das Kamerasystem der Stadt ein „utter fiasco“ gewesen sei, da nur 3 % der Straßenraube trotz omnipräsenter Kameras aufgeklärt werden konnten – von Verhinderung spricht er in diesem Zusammenhang schon gar nicht mehr (vgl. Zurawski 2009<sup>1</sup>).

Eine mehr oder weniger vollständige Übersicht über die Forschung zu Videoüberwachung zu geben, erscheint mir hier nicht sinnvoll, u. a. weil die Arbeiten in den letzten 25 Jahren sehr zahlreich, aber vor allem sehr divers waren. Die Wirkungen der Kameras im Sinne einer Prävention sind dabei leider weniger eindrucksvoll. Das Interesse vieler Forscher und Forscherinnen war anders gelagert, wie man u. a. an den Schwerpunktausgaben des einschlägigen Journals *Surveillance & Society* sehen kann (vgl. 2004<sup>2</sup>). Festzustellen ist, dass die Forschung zu Kameras, wie so viele Themen, einer gewissen Konjunktur unterliegt und die Hochzeiten zwischen 2000 und 2010 gelegen haben dürften, das Interesse mittlerweile eher

---

1 auch: [http://news.bbc.co.uk/2/hi/uk\\_news/7384843.stm](http://news.bbc.co.uk/2/hi/uk_news/7384843.stm), 6.5.2008, BBC; und die Erkenntnislage ist mittlerweile nicht besser geworden.

2 <https://ojs.library.queensu.ca/index.php/surveillance-and-society/issue/view/CCTV>

punktuell geworden ist bzw. sich anderen Aspekten von Überwachung zuwendet. Für eine Übersicht seien Zurawski (2009 und 2014) empfohlen, da hier insbesondere zu den präventiven Aspekten ein paar Arbeiten analysiert worden sind. Eine frühe Überblicksstudie zur Effektivität von Überwachungskameras (vgl. Gill & Spriggs 2005) kommt bereits zu dem Schluss, dass die Effekte, was eine Wirksamkeit angeht, in eher ungünstigen Relationen zu den Kosten (finanziell und sozial) und dem Aufwand stehen. Allerdings wird hier eine Art von Ort identifiziert, an der sich tatsächliche abschreckende Effekte beobachten ließen. In diesem Fall waren das Parkplätze, also Orte, die mit einer sehr klaren Funktion ausgestattet und die in sich geschlossen waren. Ob diese Art der klaren Funktionalitäten auch auf die Bibliothek übertragbar ist, muss zunächst offenbleiben – angesichts der Vielfältigkeit ihrer Nutzung über den Vorgang des Entleihens eines Buches hinaus, sehe ich hier aber durchaus Schwierigkeiten einer Analogie.

Als fest umrissener Raum allerdings, dessen Zugänge leicht zu kontrollieren und zu steuern sind, könnten Kameras darin im Sinne einer Abschreckung sehr klar installiert und vor allem ihr Einsatz kommuniziert werden. Ob das tatsächlich abschreckend wirkt oder sich diejenigen, die diese Art der Kontrolle für mögliche Straftaten umgehen wollen, Ausweichmöglichkeiten schaffen könnten, muss eine offene Frage bleiben. Ob diese Effekte mit der Ausstattung der Kameras durch Gesichtserkennungssoftware oder künstliche Intelligenz zur Verhaltenserkennung besser sind, kann ebenfalls hier nicht beantwortet werden, da auch hier aussagekräftige Studien fehlen. Ob allerdings diese Art der Technologien einen Platz in Bibliotheken haben sollten, ist aus anderen Gründen als ihrer mutmaßlichen Effektivität eine offene, und ich würde sagen auch kritische Frage.

### **3. Bibliotheken als überwachte Orte**

Was macht Kameraüberwachung eigentlich mit einem Raum? Ausgehend von einer konstruktivistischen Sichtweise auf Raum, wie oben benannt, lassen sich Kameras nicht einfach irgendwo aufhängen und sind dann lediglich eine zusätzliche technische Möblierung vor Ort. Sie haben einen Einfluss auf die Konstruktivi-

on von Raum durch seine Benutzer und Benutzerinnen, auf mögliche Wahrnehmungen und die Möglichkeiten einen solchen Raum entsprechend zu nutzen oder sich darin zu bewegen, zu engagieren, mit anderen in Beziehung zu setzen.

Auf einer grundsätzlichen Ebene teilen Kameras einen Raum immer in einen Teil mit und einen ohne Überwachung ein. Aus einem potenziell zusammenhängenden Raum werden zwei oder mehr Räume. Allerdings gibt es auch nur wenige Erkenntnisse und einige spärliche Hinweise darauf, ob und wie Kameras wahrgenommen werden. Es lässt sich damit mutmaßen, dass es einerseits mit den Räumen selbst zu haben könnte, zum anderen mit den Erwartungen seiner Nutzer und Nutzerinnen sowie mit den vollzogenen oder geplanten Handlungen. An einem Flughafen oder Bahnhof wird niemand die Anwesenheit von Kameras als merkwürdig betrachten – diese Art der Infrastruktur gehört schon längst zur sicherheitstechnischen Grundausstattung dieser Orte und wird akzeptiert bzw. nicht bewusst bemerkt. An öffentlichen Orten oder Plätzen, allgemein an Räumen, die hochfrequentiert sind und deren Nutzung vielfältig ist und wo die dort sich aufhaltenden oder durchgehenden Menschen mit einer Vielzahl von Dingen beschäftigt sind, rücken Kameras zumeist in den Hintergrund (vgl. Zurawski 2014, 142ff; Czerwinski & Zurawski, 2006, 2007, 2008; Gill et al. 2007). Je privater ein Raum wird, und das kann sich durchaus auf rechtlich als öffentlich zu kennzeichnende Orte beziehen, desto auffälliger werden Kameras und u. U. auch umso störender. Privat muss also nicht zwangsläufig heißen, in der eigenen Wohnung, sondern beginnt gleich vor der Haustür, dort wo man wohnt, aber eben auch dort, wo man sich gern aufhält. ‚Lieblingsorte‘ haben möglicherweise solche Qualitäten, auch wenn sie sich mitten in der Stadt und in der Öffentlichkeit befinden. Hier könnte ein Ansatzpunkt zur Bewertung der räumlichen Qualitäten von Bibliotheken liegen.

### **3.1 Bibliotheken als third space**

Welcher Art Raum Bibliotheken sind, wäre für eine Bewertung zunächst einmal wichtig festzustellen – vor allem, da diese auch einem Wandel unterstehen, wie

Pilzer (2018) oder Buettner (2019a) feststellen. Die Idee von Bibliotheken als so genannte *third spaces* (Dritte Orte) hat da durchaus seinen Reiz, denn hier wird vor allem die Trennung von öffentlich und privat aufgebrochen, die im klassischen Verständnis einer Bibliothek eher noch bestanden hat. Es waren zwar noch nie wirklich private Räume, aber eben intime, geschützte und vor allem eher kontrollierte Orte. Ohne allzu tief in die Diskussion von Bibliotheken als Dritte Orte einzutauchen, soll hier die Einschätzung von Pilzer zu ihrer modernen Verhasstheit stehen. Er hält fest, dass „Third Place‘ zu sein und sich dessen kommunikativen und (gesellschafts-)politischen Funktionen anzuverwandeln, [ist] ein Teilaspekt von modernen Öffentlichen Bibliotheken.“ (ebd. 2018, 53). Aber was bedeutet das konkret für die Art des Raumes und perspektivisch seine Überwachung mit Kameras (neben anderen Protokollierungssystemen)? Buettner wehrt sich gegen eine Bezeichnung als „Wohnzimmer“, hält dieses Konzept für „altbacken“ und „bieder“ (ebd. 2019a, 21, 23; auch 2019b) und sieht sie eher als „reale, physische Manifestationen des Urbanen, der aktuellen lokalen Tradition“, als „Orte der Emanzipation“ (beide ebd., 22).

Das würde, so könnte man Buettner verstehen, eine Öffnung bedeuten, eine Hinwendung zum Urbanen, wobei hier nicht nur ein weiterer beliebig zu frequentierender Ort entsteht, sondern dieser mit speziellen Qualitäten aufgeladen wird – neben dem privaten auf der einen Seite und der öffentlichen Stadt auf der anderen. Sie sind öffentlich, mit einem geregelten und in Teilen überwachten Zugang. Als solchermaßen öffentliche Orte, wenn auch in einem Gebäude untergebracht, könnte man dann durchaus für den Einsatz von Kameraüberwachung argumentieren, eben wie an anderen öffentlichen, urbanen Orten. Doch ist dieser Schluss hilfreich für eine Bewertung ihrer Überwachung?

Sie sind überbaut, aber eben keine Shopping Malls, deren öffentlicher Schein den Privatinteressen der dort ansässigen Unternehmen dient. Angesichts ihres konsumistischen Charakters in diesem Fällen von Orten der Emanzipation zu sprechen, erscheint doch ein wenig absurd. Dass auch Konsum und Überwachung eine enge Verbindung eingehen und daher Kameras in Shopping Malls eher zur

Grundausrüstung gehören, habe ich an anderer Stelle verdeutlicht (vgl. Zurawski 2021). Weder das eine noch das andere sind „Third Places, eigentlich ihrer Intention nach soziale und soziopolitische Konstrukte, die in einer eher beiläufigen Art und Weise dem Gemeinschaftsleben dienen.“ (vgl. Pilzer 2018, 51). Den oben festgestellten Tendenzen folgend, in denen in privaten Räumen Kameras eher kritisch gesehen werden, in öffentlichen diese häufig untergehen oder nicht im Zentrum der Aufmerksamkeit stehen, bleibt die Frage, inwieweit Bibliotheken hier verortet werden können, wenn man sie als Dritte Orte kennzeichnet – und einiges spricht dafür, dass das der Raumqualität dieser Orte durchaus entspricht und eine sinnvolle Kategorisierung ist.

Um hier eine Bewertung abgeben oder auch nur einen kritischen Blick darauf werfen zu können, muss zunächst gefragt werden, wozu Kameras in Bibliotheken dienen sollen, wie sie verteilt sind, wer sie kontrolliert und wie damit Raum eingeteilt, Zugänge geregelt (denn darum geht es ja primär) und Straftaten (welche eigentlich genau?) verhindert werden sollen. Nur dann lässt sich darüber spekulieren, ob eine Bibliothek mit Kameras als ein ‚safe space‘ wahrgenommen wird, als ein Dritter Ort, an dem eben nicht allein eine private Logik, aber ebenso wenig eine des öffentlichen Raumes gilt, wo der Staat kontrolliert. Welche Atmosphäre hat ein Raum (vgl. dazu Czerwinski & Zurawski 2007) mit und welche ohne Kamera, wären die Nutzer und Nutzerinnen auch zu fragen, wenn man deren Meinung dazu einholen würde.

### **3.2 Zugänge und Sicherheit durch Kameras**

Kameras, so die Standardinformation an den Hinweistafeln in U-Bahnen, in Shopping Malls oder auf öffentlichen Plätzen, werden zur „Sicherheit“ der Bürger und Bürgerinnen (oder der jeweiligen Nutzer und Nutzerinnen einer Einrichtung, eines Ortes) angebracht. Da fragt man sich doch, ob ein solcher Hinweis auch in einer Bibliothek sinnvoll ist – wenn er schon an manch anderen Orten eher schräg wirkt, geht es doch häufig vor allem um die Überwachung von Räumen bzw. den dort sich befindenden Menschen und ihren Handlungen. Welche Art der Unsi-

cherheit geht von einer Bibliothek aus bzw. inwiefern bestehen dort Potenziale der Unsicherheit durch andere Personen, die mit einer Kamera überwacht werden müssen? Geht es bei dem System nicht vorrangig darum, den Einlass ohne Personal zu regeln? Wenn ich mir die Informationen über den Einsatz von Kameras in Bibliotheken vergegenwärtige, die mir dazu vorliegen, dann sieht das System in etwa wie folgt aus:

Die Nutzenden müssen sich (an eben jenen Randzeiten, wo weiteres Wach- oder Aufsichtspersonal fehlt) am Eingang über ihre Bibliothekskarte an einem Eintrittspanel legitimieren, dann öffnet sich die Tür und ein Eingang ist möglich. Über eine Software, aktiviert durch den Ausweis, werden Tür, Kameras, Lautsprecher und Licht gesteuert. Es sollen so nur Personen Zutritt erhalten, die hereindürfen, Personen mit Hausverbot, Kinder u. a. sollen so ausgeschlossen werden. Eigentlich bräuchte man bis hierhin noch nicht einmal Kameras, um diesen Zutritt so zu regeln, da der Abgleich über einen Ausweis funktioniert. Sollte man seitens der Bibliothek verhindern wollen, dass Personen mit dem Ausweis anderer sich Zutritt verschaffen, müsste das System an eine Datenbank gekoppelt sein, die über eine Kamera den Abgleich zwischen Ausweis und der Person macht, die dort live eintreten möchte. Das wäre sicherlich möglich, aber schon ein wesentlich komplexeres System, welches in der Praxis fehleranfällig sein dürfte. Ob man Bibliotheken mit einem biometrischen Scan, wie man ihn von Flughäfen kennt, ausstatten möchte, ohne ihre Qualität als third space zu stören, schiene mir dann die entscheidende Frage. Die Bibliothek als Hochsicherheitstrakt?

Um dem Vorwurf einer Überwachung am Arbeitsplatz zu entgehen, könnte das Personal mit ihren ‚Masterkarten‘ die Kameras entsprechend ausschalten, wenn sie sich in der Bibliothek bewegen würden – eben an diesen eigentlich personallosen Randzeiten. Hier stellt sich die Frage, ob die Kameras nur den Eintritt überwachen und aufzeichnen sollen – als Dokumentation, wenn einmal etwas vorgefallen sollte. Oder werden die Orte überall mit Kameras ausgestattet und der Raum quasi lückenlos überwacht? Während das erste wohl noch nachvollziehbar kommunizierbar wäre, wenn auch nicht mit dem Argument der Sicherheit, so

scheint mir das zweite doch, je nach Größe einer Bibliothek, ein eher hilfloses und dann auch uferloses Unterfangen. Denn letztlich müsste man sehr genau entscheiden, wo Kameras hängen sollen und begründen, welche Teile unüberwacht bleiben, oder schlicht jeden Winkel ausleuchten. Wäre unter solchen Umständen die Bibliothek noch als ein Dritter Ort zu sehen, würde er als solcher von den Nutzern und Nutzerinnen angenommen oder wären in der Abwägung die Kosten, und eben nicht nur die monetären, wirklich geringer, als wenn man einen Wachschatz einsetzen würde, der ebenfalls nicht überall gleichzeitig sein kann? Was auch im Normalbetrieb ja so überhaupt nicht vorgesehen ist.

#### **4. Fazit**

Wenn man von Kameras zur Produktion von Sicherheit spricht, dann hatte bisher wohl kaum jemand Bibliotheken als Beispiel im Sinn. Diskussionen dazu haben exemplarisch eher Bahnhöfe und so genannte Kriminalitätsschwerpunkte im öffentlichen Raum zum Thema, möglicherweise noch Tunnel, Parks, die bereits angeführten Parkhäuser. Andere Orte betreffen vor allem Orte des Konsums, in denen die Bedingungen für das Aufstellen von Kameras kaum geregelt sind, also z. B. in Kaufhäusern, Shopping Malls, an Tankstellen – bei Letzteren sind Kameras durchaus sehr sinnvoll, da der Zweck und der Fokus hier eindeutig geregelt sind und mit dem Nummernschild ein zuverlässiger Marker ausgesucht wurde – oder an anderen rechtlich privaten Orten. Inwieweit und wann steht also die Sicherheit in einer Bibliothek für die Besucher und Besucherinnen im Zweifel? Was weiß man über ihre Wahrnehmungen? Die als interessant identifizierten Randzeiten und Wochenenden sind deshalb nachvollziehbar, weil sich dann wohl eher weniger Menschen dort aufhalten, was durchaus als beunruhigend angesehen werden könnte. Aber helfen dann Kameras, um die Menschen vom Gegenteil zu überzeugen? Weisen Kameras nicht eher auch darauf hin, dass es sich um „gefährliche“, zumindest aber gefährdete oder gefährdende Orte handelt? Es gibt Hinweise, dass gerade Kameras damit assoziiert werden, nicht zuletzt, weil ihre Einführung noch immer mit dem Hinweis auf Sicherheit begleitet wurde (vgl. u. a. Zurawski 2015).

Und wenn es nicht allein um eine Zugangskontrolle geht, sondern um die Produktion eines sicheren Ortes, dann wäre doch zu fragen, welche Arten der Unsicherheit in einem solchen als Dritten Raum beschriebenen Ort überhaupt wahrgenommen oder befürchtet werden. Letztlich soll es sich ja um Räume des Austausches, der Gemeinschaft, des offenen Diskurses handeln – so zumindest das oben beschriebene Konzept.

Diese Qualitäten scheinen mir mit einem Ort der Unsicherheit, überwacht von Kameras, nicht sinnvoll übereinzubringen zu sein. Sollte man stattdessen nicht die Besucher und Besucherinnen fragen, welche Art von Ort sie sich wünschen und auch, wie dieser für sie ein Ort der Sicherheit sein kann? Denn über die Art einer wie auch immer gewünschten Sicherheit und deren Herstellung an so einem speziellen Ort wie einer Bibliothek müssten ja zunächst die Nutzenden eine Aussage treffen, wenn von ihnen erwartet wird, dass sie diesen Ort dann auch zu diesen Zeiten aufsuchen. Oder ist es dann eine andere Art Raum, der dann besucht wird wie ein Supermarkt, weil man etwas dringend braucht? Mir scheint, dass die nachvollziehbare Idee, Kameras als Ersatz für Personal für bestimmte Zwecke einzusetzen, nur einen Teil der erweiterten Öffnung von Bibliotheken abdeckt, ihre Qualitäten als spezieller Ort, wie Buettner oder Pilzer es ausführen, aber so gut wie gar nicht beachtet – und letztlich auch die Wirkung von Kameras zur Erfüllung des Zweckes überschätzen, ihre Nebenwirkungen auf die Wahrnehmung von Raum und dessen Gestaltung jedoch unterschätzen.

## Literatur

- Buettner, A. (2019a). Offene Bibliotheken, urbane Öffentlichkeit. Teil 1: Bibliothek als Wohnzimmer. In: Bibliotheksforum Bayern, Bd. 13, Februar / 2019.
- Buettner, A. (2019b). Offene Bibliotheken, urbane Öffentlichkeit. Teil 2: Bibliothek als Straße. In: Bibliotheksforum Bayern, Bd. 13, Mai / 2019.
- Czerwinski S. & Zurawski, N. (2006): Sicherheit oder positives Lebensgefühl? Effekte von Raumwahrnehmung auf Einstellungen zu Videoüberwachung, in: Kriminologisches Journal 38 (4), S. 259-273.
- Czerwinski S. & Zurawski, N. (2007): „Sie sind doch auch für Videoüberwachung, oder...?“ Warum Umfragen zu Kameraüberwachung nicht unbedingt eine Antwort auf das geben, was sie eigentlich wissen wollen, in: Der Kriminalist, Mai 2007, S. 214-220.
- Czerwinski S. & Zurawski, N. (2008): Knowledge and Meaning – Views on Safety, Crime and CCTV. Discussing Results from a Survey, in: Surveillance & Society 5 (1), S. 51-72.
- Führ, E. (2009): Architektur/Städtebau. In Günzel, S. (Hrsg): Raumwissenschaften. Frankfurt/Main: Suhrkamp.
- Gill, M. & Spriggs, A. (2005): Assessing the Impact of CCTV (Home Office Research Study 292). London: Home Office Research, Development and Statistics Directorate.
- Gill, M., Bryan, J. & Allen, J. (2007): Public Perceptions of CCTV in Residential Areas. „It Is not as Good as We Thought It Would Be“, in: International Criminal Justice Review 17 (4), S. 304-324.
- Löw, M. (2001): Raumsoziologie. Frankfurt a. Main, Suhrkamp.
- Pilzer, H. (2018). Öffentliche Bibliotheken und „Dritte Orte“. In: Kulturpolitische Mitteilungen Nr. 161, II/ 2018.
- Zurawski, N. (2009): Videoüberwachung. Praktische Überlegungen zu einer allgegenwärtigen Technologie. In: Scheele, Jürgen (Hg.): Medien, Macht und Demokratie. Neue Perspektiven. Berlin: RLS.
- Zurawski, N. (2014): Raum – Weltbild – Kontrolle. Raumvorstellungen als Grundlage gesellschaftlicher Ordnung und ihrer Überwachung. Opladen: Budrich Verlag.
- Zurawski, N. (2015): Technische Innovationen und deren gesellschaftliche Auswirkungen im Kontext von Überwachung. Expertise für das Forschungsforum Öffentliche Sicherheit 4/2015.
- Zurawski, N. (2021): Überwachen und Konsumieren. Kontrolle, Normen und soziale Beziehungen in der digitalen Gesellschaft. 2021 Bielefeld: transcript.



**Prof. Dr. Nils Zurawski** (1968) ist als Kriminologe wissenschaftlicher Leiter der Forschungsstelle der Polizei in Hamburg (FOS-POL). Er lehrt u. a an der Universität Hamburg. Zudem arbeitet er als Konfliktberater und Mediator. Seine Forschungsschwerpunkte sind Überwachung, Stadt und Raum, Polizei, Frieden und Konflikt, Konsum.

**Kontakt:**

[nils@surveillance-studies.org](mailto:nils@surveillance-studies.org)

<https://surveillance-studies.org/zurawski>



# **Nutzungsimpulse und erleben**



# Die Open Library im Würzburger Stadtteil Hubland – öffentliches Wohnzimmer und sozialer Lernort

EVA EICHHORN

## 1. Der erste Meilenstein

Als erste Open Library Bayerns hat sich die Stadtteilbücherei Hubland weit über die Grenzen Würzburgs hinaus in der Bibliothekswelt einen Namen gemacht. Vielfach wurde bereits über ihre neuartige Konzeption, die partizipative Planung mithilfe der Methode des Design Thinking for Librarys und ihre Entstehungsgeschichte auf dem ehemaligen Militärgelände der US Army berichtet. (Flicker 2018, Flicker 2020, König 2019) Doch wie ist es in der Praxis mit der ersten Open Library in Würzburg weitergegangen? Hat sie sich tatsächlich zu einem Dritten Ort<sup>1</sup>, einem Ort der Identifikation, der Inspiration und der Partizipation entwickelt?

Zunächst einmal hat sich unser Konzept der Open Library als absolutes Erfolgsmodell herausgestellt, dafür sprechen nicht nur die zahlreichen positiven Rückmeldungen sowohl von Besucherinnen und Besuchern als auch dem Kollegium aus der Fachwelt, die uns nach wie vor erreichen. Überrascht haben uns nicht zuletzt die hohen und immer noch steigenden Entleihungszahlen, obwohl wir von Beginn an ganz bewusst die Menschen und nicht die Medien in den Fokus unserer Arbeit gestellt haben. Vergleiche mit unseren traditionellen vier weiteren Stadtteilbüchereien lassen sich aufgrund der unterschiedlichen räumlichen und personellen Bedingungen sowie der reduzierten Zugänglichkeit nur bedingt anstellen. Doch kann an dieser Stelle festgehalten werden, dass die Entleihungszah-

---

1 Über Bibliotheken als Dritte Orte gibt es bereits zahlreiche Publikationen, sodass an dieser Stelle lediglich auf Oldenburgs *The Great Good Place. Cafés, Coffee Shops, Bookstores, Bars, Hair Salons and Other Hangouts at the Heart of a Community* (1989) verwiesen sei.

len in der Stadtteilbücherei Hubland fünfmal höher als an den anderen Standorten sind, bei den Besuchszahlen erreichen wir im Vergleich sogar das Elffache!

Die Zahlen sind das eine, aber nicht zuletzt sind es auch alltägliche Details, die den Unterschied ausmachen: Hier werden die Schuhe schon im Eingangsbereich abgestreift, um sich schnell auf eines der gemütlichen Sitzpolster verkriechen zu können, das benutzte Geschirr wird (meist) ganz selbstverständlich von Hand gespült und die Tageszeitungen werden frühmorgens von den Besucherinnen und Besuchern selbst aus dem frei zugänglichen Zeitungskasten geholt, um sie bereits vor der personalbesetzten Öffnungszeit lesen zu können. Das alles spricht dafür, dass es uns gelungen ist, die Bücherei bis zu einem gewissen Grad zu deinstitutionalisieren und ihr den informellen Charakter eines Wohnzimmers zu verleihen. Die in diesem Zusammenhang viel diskutierte Frage nach dem Einfluss der Innenraumgestaltung wurde in der Literatur<sup>2</sup> bereits vielfach behandelt, dementsprechend möchte die folgende Darstellung den Blick auf ein anderes Themenfeld, das mindestens ebenso relevant für den Charakter eines ‚öffentlichen Wohnzimmers‘ ist, richten: das Geschehen in den Büchereiräumen. Welche Menschen kommen in die Bücherei und was tun sie dort? Welche Erwartungen bringt der oder die Einzelne persönlich mit – gegenüber der Bücherei, den Mitarbeitenden sowie anderen Besucherinnen und Besuchern? Wie gestaltet sich das soziale Miteinander in den Räumen und wie wirkt sich diese Interaktion auf die Büchereigäste einerseits und auf die Mitarbeitenden andererseits aus? Welche konzeptionellen Schlussfolgerungen lassen sich daraus für die zukünftige Weiterentwicklung der Bibliothek(en) in ihrer Funktion als Dritte Orte ableiten?

## **2. Ein Dritter Ort für die Menschen im Stadtteil Hubland**

Wenn es darum ginge, die Bücherei am Hubland mit nur wenigen Worten zu beschreiben, so wäre es der Ort, an dem ‚das Leben stattfindet‘ – ein Ort, an dem

---

2 Mit der Innengestaltung der Stadtteilbücherei Hubland wurde der Architekt und Creative Guide Aat Vos (heute: includi) beauftragt. Zahlreiche positive Beispiele zur Gestaltung Dritter Orte liefert der von ihm herausgegebene Bildband *How to Create a Relevant Public Space* (Vos 2017)

Menschen zusammenkommen, sich gezielt oder zufällig treffen, austauschen, vernetzen, zuhause fühlen, vorlesen, spielen, Kontakt zu anderen Menschen oder Rückzug und Ruhe suchen, arbeiten, lernen, lesen, das Internet nutzen und Veranstaltungen besuchen. Was dagegen so gut wie nie vorkommt: dass niemand da ist.

Einige Nutzungen prägen den Charakter der Bücherei auf ganz besondere Weise und verdeutlichen, inwiefern sich die konzeptionellen Grundgedanken unseres Dritten Ortes derzeit im täglichen Betrieb widerspiegeln.

### **Treffpunkt & Kommunikation:**

- Junge Familien mit Babys und Kleinkindern nutzen die Bücherei als ihr zweites Wohnzimmer; sie treffen sich regelmäßig zum Austausch, Picknicken und gemeinsamen Spielen.
- Die Bücherei wird gerne zum Babystillen aufgesucht, obwohl es keinen abgetrennten Bereich dafür gibt; vielmehr werden unsere Räume insgesamt von Müttern als Safe Space empfunden.
- Menschen, die sich einsam fühlen, finden zunehmend den Weg in die Bücherei; sie suchen Kontakt zu den Mitarbeitenden und genießen es, in den Abendstunden unter Menschen zu sein, wobei sich nicht zwingend ein Gespräch ergeben muss.

### **Inspiration, Identifikation & Partizipation:**

- Studierende verbringen ihre Lerntage in der Bücherei; sie schätzen die inspirierende Atmosphäre und Aufenthaltsqualität des Ortes, nicht zuletzt aufgrund der Offenheit, hier auch essen und trinken zu dürfen.
- Regelmäßig finden Aktivitäten in der Bücherei statt, die von Menschen aus dem Stadtteil initiiert werden – sei es der Buchclub, der Stricktreff, regelmäßige Spiele-Abende oder das gemeinsame Erlernen einer Fremdsprache.
- Die Besucherinnen und Besucher helfen sich gegenseitig mit der Verbuchungstechnik, sogar dann, wenn Personal in der Nähe ist.
- Für Menschen, die bei den Stadtteilbewohnerinnen und -bewohnern am Hubland auf Besuch sind, gehört die Bücherei zum Pflichtprogramm; mit Stolz

werden die Büchereiräume durchschritten und von den Hubländerinnen und Hubländern selbstständig gezeigt und erklärt.

- Über Technikausfälle während der servicefreien Zeiten werden die Mitarbeitenden meist zeitnah von einer Kundin oder einem Kunden informiert.
- Es besteht eine große Bereitschaft, ehrenamtlich in der Bücherei mitzuwirken oder sich punktuell einzubringen, wie etwa durch spontanes Ausräumen der Spülmaschine, kleine Ordnungsarbeiten oder die Mitwirkung bei Kamishibai-Nachmittagen.

### **Veranstaltungen & Open Space**

Unsere zunächst sehr weite und offene Definition dessen, was in den Räumen stattfinden kann, ist mit der Zeit einer klaren Profilierung gewichen, die sich aus der schlichten Erkenntnis ableitet: 400 qm können nicht alles!

Als oberster Grundsatz gilt: die Open Library bleibt durchgehend geöffnet und die Raumatmosphäre bleibt auch während der Veranstaltung einladend, sodass sich in der Bücherei alle jederzeit willkommen fühlen. Daraus ergeben sich folgende Leitlinien:

- Alle Veranstaltungen sind kostenfrei.
- Es ist jederzeit möglich, zu einer bereits laufenden Veranstaltung spontan dazu zu stoßen.
- Es finden keine geschlossenen Veranstaltungen wie beispielsweise Vereinstreffen, Geburtstagsfeiern oder Seminargruppen-Treffen statt (mit Ausnahme von bibliotheks- und medienpädagogischen Angeboten für Schulklassen und Kindergärten).
- Alle Veranstaltungen sollen möglichst niedrigschwellig sein.

Als Zweigstelle eines Bibliothekssystems ist dieses Profil gut umsetzbar. So kann der Wunsch nach hochwertigen literarischen Veranstaltungen mit namhaften Autorinnen und Autoren von der Zentralbibliothek abgedeckt werden.



Foto: Familien © Marco Heyda

### 3. Ein Sozialexperiment mit neuen Herausforderungen

Die Stadtteilbücherei Hubland ist Würzburgs erste Open Library und übernimmt somit neben ihrer eigentlichen Bestimmung als ‚öffentliches Wohnzimmer für den Stadtteil‘ auch die Rolle eines Pilotprojekts für das Gesamtsystem der Stadtbücherei. Wir haben hier die Möglichkeit, die neuen konzeptionellen Ansätze und Ideen im Realbetrieb zu testen und sie auf der Grundlage der gesammelten Erfahrungen entsprechend weiterzuentwickeln. Denn schon jetzt steht fest: Bei dieser einen Open Library soll es in Würzburg zukünftig nicht bleiben!<sup>3</sup>

Auch wenn unser Konzept in vielerlei Hinsicht sehr erfolgreich funktioniert, so stellt es uns auch vor eine Reihe größerer Herausforderungen und Probleme, die sich nicht immer einfach und schnell lösen lassen. Wir haben festgestellt, dass

---

3 Im Rahmen des Förderprogramms der Kulturstiftung des Bundes „hochdrei – Stadtbibliotheken verändern“ konnte die Stadtbücherei Würzburg einen Bibliotheksentwicklungsplan erstellen, dessen schrittweise Umsetzung für die kommenden Jahre vorgesehen ist. (Vgl. Bibliotheksentwicklungsplan 2022)

es immer wieder darum geht, unsere Blickrichtung bewusst zu verändern und dabei offen und neu zu denken.

### **Die Grenzen des Wachstums**

Es dürfte bisher selten vorgekommen sein, dass eine Bibliothek wegen Überfüllung schließen musste. Dass es bei besonderen Veranstaltungen mal voller werden kann, ist nichts Ungewöhnliches, doch am Hubland sind die Räume auch während der regulären Öffnungszeit – ob mit oder ohne Personal – oft propenvoll. Das liegt zum einen daran, dass ein ungewöhnlich großer Anteil unserer Besucherinnen und Besucher die Bücherei sehr regelmäßig aufsucht, in vielen Fällen mehrmals pro Woche oder sogar täglich. Auch die Aufenthaltsdauer ist ein wichtiger Faktor: Am Hubland verbringen viele Menschen ganze Vor- und Nachmittage in der Bücherei. Eine nicht zu vernachlässigende Rolle spielt aber auch das attraktive Umfeld der Bibliothek: Viele Würzburgerinnen und Würzburger nutzen die umfangreichen Grünflächen des neuen Stadtteils mit den zahlreichen Spielplätzen als Naherholungsgebiet. Nicht zuletzt ist die Bücherei auch in diesem Zusammenhang zu einem beliebten Ausflugsziel geworden. Was einerseits für die große Akzeptanz der Bücherei spricht, schreckt andere wiederum vom Büchereibesuch ab: Viele Menschen, darunter selbst Familien mit Kindern, meiden die Bücherei an den Wochenenden, da sie nach ihrem Empfinden für einen entspannten Aufenthalt schlichtweg zu voll und trubelig ist.

### **Treffpunkt für alle oder Elterncafé mit Indoor-Spielplatz?**

Obwohl sich unser Konzept dezidiert an alle Alters- und Interessensgruppen richtet, haben insbesondere Familien mit Babys und Kleinkindern die Bücherei als kinderfreundlichen Ort für sich entdeckt. Mittlerweile treffen sich Familien aus ganz Würzburg, den umliegenden Ortschaften und sogar weiter entfernten Städten in unseren Räumen. Was zunächst als Geheimtipp begann, entwickelt sich zunehmend zum Selbstläufer: Je mehr Familien mit Babys und Kleinkindern zu uns kommen, desto mehr spricht es sich herum, dass die Bücherei *der* Treffpunkt für junge Familien ist. Neben einer zunehmenden Überlastung unserer Räume ergibt sich dadurch ein weiteres Problem: Aufgrund der großen Dominanz dieser Zielgruppe nehmen auch deren Bedürfnisse und Verhaltensweisen im Büchereibetrieb immer mehr Raum ein:

- Die Tische im Café-Bereich sowie einige Leseplätze sind meist über viele Stunden von einzelnen Familien belegt.
- Babys werden in den Büchereiräumen gewickelt. (Warum eigentlich nicht im Wickelraum?)
- Die Medienregale sind oft durch parkende Kinderwagen verstellt.
- Da die Bücherei als Familien-Wohnzimmer wahrgenommen wird, dürfen Kleinkinder auf eigene Faust die Büchereiräume erkunden und geraten dabei oft aus dem Blickfeld ihrer Eltern.
- Manche Familien kommen in die Bücherei, damit ihre Kinder dort ungehindert toben können.

Die genannten Punkte führen nicht nur zu Konflikten zwischen den unterschiedlichen Zielgruppen, sondern wirken sich auch ganz unmittelbar auf die Raumatmosphäre und den Charakter der Bücherei aus. Letztendlich entscheiden nicht nur Raumdesigns und Konzepte darüber, ob sich Menschen von einem Ort angesprochen fühlen, sondern vielmehr die Art und Qualität der Erfahrungen, die dieser Ort zu bieten hat. Die Raumgestaltung spielt natürlich eine große Rolle, aber noch entscheidender ist die ‚Geschichte‘, die aus dem unmittelbaren Geschehen in den Räumen entsteht und ob sich die betreffende Person darin selbst wiederfindet.<sup>4</sup>

### **Öffentliches oder privates Wohnzimmer?**

An manchen Tagen empfinden wir die Raumatmosphäre als weniger offen und einladend. Das passiert oft dann, wenn sich Familien in der Bücherei verabreden, um dort den Nachmittag gemeinsam zu verbringen. Was auf den ersten Blick ganz und gar der Bestimmung eines Dritten Ortes entspricht, führt aufgrund der begrenzten Raumgröße zu einer interessanten Verschiebung: Ein Großteil der Fläche ist nun durch die Anwesenheit und das Verhalten einer mehr oder weniger geschlossenen Gruppe belegt.<sup>4</sup>

---

4 Eine ähnliche Einschätzung findet sich auch bei Pilzer: „Warum fühlen wir uns in einer spezifischen »community« aufgehoben? Bindewirkungen zu erzeugen ist nicht nur eine Herausforderung für Architektur und Design; vielmehr ergeben sich Akzeptanz oder Ablehnung aus der Interaktion der Individuen mit ihrer sozialen und räumlichen Umwelt.“ (Pilzer 2018, S. 51)

Welche gemeinsamen Aktivitäten stattfinden, ist dabei gar nicht so entscheidend – viel wichtiger ist, ob die Gruppe das Geschehen um sich herum noch wahrnimmt. Ist das nicht der Fall, verwandelt sich das öffentliche Wohnzimmer vorübergehend in ein privates – der Dritte Ort verliert einen Teil seiner Offenheit, seiner Vielfalt, seines inklusiven und einladenden Charakters, was mitunter sogar dazu führt, dass selbst die Mitarbeitenden beim Erledigen ihrer Hintergrund-Arbeiten unerschwerlich das Gefühl haben, mit ihrer Anwesenheit zu stören, da auch sie sich nicht (mehr) als Teil des Geschehens empfinden.

Es liegt der Gedanke nahe, diese Entwicklung mit unserem Ansatz der Deinstitutionalisierung in Verbindung zu bringen: vielleicht fühlen sich die Menschen einfach zu wohl bei uns und neigen deshalb dazu, das öffentliche Wohnzimmer mit ihrem privaten zu verwechseln? Viel wahrscheinlicher ist jedoch, dass es sich um die Folge einer offenbar vorhersehbaren Entwicklung handelt:

In der Bibliothek der Zukunft wird mehr denn je die Grenze zwischen öffentlich und privat porös. [...] In ihrer Rolle als öffentliche Wohnzimmer bieten Bibliotheken privaten öffentlichen Raum und ermöglichen das Verfolgen individueller Ziele und Zwecke im Öffentlichen. (Stampfl 2019, S. 65 f.)

Auch das Zukunftsinstitut prognostiziert eine zunehmende Verlagerung privater Bereiche in den öffentlichen Raum. (vgl. Zukunftsinstitut 2022)

Die individuellen Ziele und Zwecke, die die Menschen in unseren Räumen verfolgen, reichen von der konzentrierten Prüfungsvorbereitung bis hin zum Kindergeburtstag. Sie alle nehmen ausschließlich die eigene Person bzw. Interessensgruppe in den Blick.

An diesem Punkt drängt sich die Frage auf, wie wir mit Konflikten, die aufgrund der unterschiedlichen Interessen und Verhaltensweisen entstehen, zukünftig umgehen sollen und wollen. Doch neben dem Problem der vermeintlichen Konfliktlösung beschäftigt uns noch viel mehr die Frage: Wo bleibt hier der gemeinschaftliche Gedanke? Wie kann aus einer Vielzahl nebeneinander gedachter und individu-

ell verfolgter Ziele und Interessen ein gesellschaftlicher Zusammenhalt entstehen, wie kann sich daraus eine lebendige Stadtteilgemeinschaft entwickeln?

### **Wie kann das soziale Miteinander gelingen?**

Das soziale Miteinander in der Bücherei gestaltet sich ebenso vielfältig wie die Gesellschaft selbst, in der wir leben. Hier gilt es für uns immer wieder auf der Hut zu sein, um nicht auf irreführende Pauschalurteile zurückzugreifen. Am Ende eines Tages bleiben oft nicht die unzähligen positiven Begegnungen im Gedächtnis, sondern diese eine Auseinandersetzung, die ebenfalls stattgefunden hat, was daran liegen mag, dass das Schlichten von Konflikten bisher nicht zu unseren Kernaufgaben zählte. Hinzu kommt die Tatsache, dass sich die Mitarbeitenden tagtäglich in einem Spannungsfeld zwischen hohen Erwartungen, subjektiver Wahrnehmung und widersprüchlichen konzeptionellen Vorstellungen bewegen. Ein Beispiel soll dies verdeutlichen:

Um das bestehende Lautstärke-Problem zu entschärfen, haben wir den beiden Etagen der Bücherei unterschiedliche Funktionen zugeteilt: Im Erdgeschoss, dem Bereich für Kommunikation, Begegnung und Kinderspiel, darf es auch mal etwas lauter zugehen; das Untergeschoss soll dagegen als ruhigere Zone ein entspanntes Lesen und persönlichen Rückzug ermöglichen. Auch wenn diese Trennung ein Stück weit zur Verbesserung der Situation beigetragen hat, besteht das bekannte Problem nach wie vor und setzt die Mitarbeitenden unter Druck, denn es wird von ihnen erwartet, dass sie sich um die Einhaltung der richtigen Lautstärke in den Räumen bemühen. Dabei können auf Forderungen nach einem härteren Durchgreifen wiederum Beschwerden über zu viel Eingreifen auf Kosten des freien Kinderspiels folgen. Dieses Dilemma zeigt sehr deutlich auf: Die Frage nach der richtigen Raumatmosphäre eines Dritten Ortes lässt sich objektiv nicht beantworten. Unter unseren Zeitungsleserinnen und Zeitungslesern gibt es sowohl jene, die sich durch Kinder gestört fühlen, als auch jene, die genau deshalb kommen, weil es bei uns so schön lebendig zugeht. Es bleibt also eine Frage der subjektiven Wahrnehmung, verbunden mit individuellen Vorlieben, Charaktereigenschaften und dem ganz persönlichen Befinden, ob eine Umgebung als ange-



Foto: Grundregeln / eigenes Foto der Autorin

nehm oder unangenehm empfunden wird. So wird es in einem Raum mit zwanzig Menschen genau zwanzig unterschiedliche Antworten auf die Frage nach der richtigen Lautstärke und Atmosphäre geben. Das Problem dabei ist nicht die Vielzahl der Antworten, sondern der Anspruch jeder einzelnen Antwort, selbst im Recht zu sein.

Natürlich haben wir uns vielfach darüber Gedanken gemacht, wie sich soziale Konflikte in unseren Räumen reduzieren bzw. vermeiden lassen. Auch von den Büchereigästen werden immer wieder Ideen und Lösungsvorschläge vorgebracht, darunter am häufigsten:

- Wir könnten den Raum mit zusätzlichen Wänden unterteilen, um den Bereich für Kinder akustisch noch mehr vom Lesebereich abzugrenzen.
- Die Medien für ältere Kinder und Jugendliche könnten mit ins Erdgeschoss verlegt werden, damit das Untergeschoss ausschließlich von Erwachsenen genutzt werden kann.

- Es könnten für die unterschiedlichen Nutzungen entsprechende Zeiträume definiert werden, z. B. stille Zeiten zum konzentrierten Lesen und Arbeiten und laute Familienzeiten zum Toben.
- Manche Reaktionen zielen darauf ab, bestimmte Interessensgruppen auszuschließen: „Ältere Menschen wie Sie sollten nicht in der Bücherei lesen. Sie sollten sich die Bücher ausleihen und zu Hause lesen.“<sup>5</sup>

Inwieweit die genannten Vorschläge umsetzbar, zielführend oder gar vertretbar sind, soll an dieser Stelle nicht diskutiert werden. Eines jedoch haben sie alle gemeinsam: Sie versuchen, mittels einer räumlichen oder zeitlichen Trennung der verschiedenen Alters- und Interessensgruppen ein uneingeschränktes

Verfolgen der jeweils eigenen individuellen Ziele und Zwecke sicherzustellen. Damit schließt sich der Kreis und wir kommen nicht umhin, uns die Frage zu stellen: Kann ein generationenübergreifender, gemeinsamer Ort für *alle* überhaupt gelingen? Und ist er von den Menschen überhaupt gewollt?



Foto: Leise Etage / eigenes Foto der Autorin

<sup>5</sup> Der zitierte Satz stammt aus einem Gespräch zwischen einem jungen Vater und einer älteren Besucherin, die ihn auf die Lautstärke seiner beiden Kinder im ruhigen Bereich ansprach.

Nun wäre das soziale Miteinander kein vielfältiges, wenn es nicht auch die andere Seite der Medaille gäbe. Diese andere Seite zeigt sich in vielen positiven Rückmeldungen, die wir bekommen – Geschichten von besonderen Erlebnissen, Begegnungen und neuen Bekanntschaften in der Bücherei. Sie stammen von Menschen, die bei uns nach Zugehörigkeit und Gemeinschaft suchen, die das Aufeinandertreffen der unterschiedlichen Altersgruppen als spannend und bereichernd erleben, die sich einfach Kopfhörer aufsetzen, wenn es ihnen mal zu laut wird und die sich gerne einbringen und dabei mithelfen, dass die Räume sauber und ordentlich bleiben.

### **Im Spannungsfeld zwischen Vertrauen und Kontrolle**

Ein Thema, das in diesem Kontext nicht ausgeklammert werden sollte, ist die sich verändernde Rollenverteilung zwischen Mitarbeitenden und Besucherinnen und Besuchern. Im klassischen Bibliotheksverständnis tragen die Mitarbeitenden Sorge dafür, dass mit den Medien und der Einrichtung pfleglich umgegangen wird und dass die Besucherinnen und Besucher auf Sauberkeit und Ordnung achten. (vgl. Klupp 2022, S. 5)

Das Konzept der Open Library basiert aber per se auf dem Vertrauensprinzip, denn „trotz aller Sicherungsmaßnahmen [...] bedeutet die Überantwortung eines zumindest semi-öffentlichen Raumes an die Zugangsberechtigten den partiellen Verzicht auf eine bislang für unverzichtbar gehaltene direkte, personale Kontrolle.“ (Pilzer 2019, S. 89)

Ein Verzicht auf Kontrolle führt jedoch nicht zwangsläufig auch zu einem Verzicht auf Verantwortung. Kommt es zu einem Regelverstoß oder allgemeinem Fehlverhalten, so ist es Aufgabe der Mitarbeitenden, eine entsprechende Ermahnung auszusprechen, um die Ordnung wiederherzustellen und dafür zu sorgen, dass sich die Störung nicht noch einmal wiederholt. Was aber geschieht, wenn Büchereigäste uns von störendem Verhalten während der servicefreien Öffnungszeiten berichten? Zunächst einmal nichts. Da es sich fast ausschließlich um Verhaltensweisen handelt, die zu belanglos sind, um datenschutzrechtlich eine Sichtung

der Kameraaufnahmen zu rechtfertigen, lässt sich der Vorfall ohnehin nicht adressieren. Das ist im Grunde nicht gravierend, denn in der Regel bleibt es beim Einzelfall, der von den betroffenen Büchereigästen nach einer kurzen Phase des Ärgerns auch wieder vergessen wird.

Von den Mitarbeitenden jedoch können solche Ereignisse als sehr belastend empfunden werden, da sie im Widerspruch zu ihrer klassischen Rolle als Verantwortliche der Einrichtung stehen. Das mit dem Open Library Service geschenkte Vertrauen ist in diesem Zusammenhang für die Mitarbeitenden mit einem Rollenkonflikt verbunden: Sie können nur dann ihrer Verantwortung gerecht werden, wenn sich alle Büchereigäste während der servicefreien Zeiten regelkonform, kooperativ und rücksichtsvoll verhalten. Tun sie es nicht, stehen die Mitarbeitenden dem Geschehen mit einer gewissen Ohnmacht gegenüber, da sie weder kontrollieren noch unmittelbar eingreifen können. Häufen sich solche Erfahrungen, kann es dazu kommen, dass eine gesunde persönliche Abgrenzung nicht mehr gelingt und selbst einfachste Regelübertretungen – durchaus auch während der personalbesetzten Servicezeiten – subjektiv als Enttäuschung, wenn nicht sogar als Vertrauensbruch erlebt werden.

Wir können daher nur bestätigen: Ja, „die Einführung von ‚Open Library‘ hat Auswirkungen auf die berufliche Rolle der Mitarbeiter:innen in Bibliotheken“ (Klupp 2022, S. 3) und im selben Maße auch auf die Rolle der Besucherinnen und Besucher.

#### **4. Dritter Ort – neu denken und experimentieren**

Dort, wo sich Konflikte, Widersprüche und Fragezeichen häufen, ist es Zeit den nächsten Entwicklungsschritt zu gehen. So befinden wir uns seit September 2023 in einem extern begleiteten<sup>6</sup> Entwicklungsprozess, dessen Ziel es ist, das bisherige Konzept der Bücherei entsprechend der bestehenden Herausforderungen zu schärfen, unser berufliches Rollenbild neu zu bestimmen und geeignete Maßnahmen zur Realisierung der neuen Konzeptinhalte zu erarbeiten. Die

---

6 Für die Prozessbegleitung wurde Trainerin und Coach Sonja Bluhm engagiert.

Projektphase ist noch längst nicht abgeschlossen, daher sind die folgenden Gedanken und Ansätze lediglich als erste Ausblicke zu verstehen, wohin die Reise zukünftig gehen könnte.

### **Die Bücherei als sozialer Lern- und Erfahrungsraum**

Betrachten wir die Bibliothek im Sinne Ray Oldenburgs als Dritten Ort, so ist sie „ein Ort, an dem Gesellschaft passiert“. (Fansa 2015, S. 438) Damit wird die Frage, warum das soziale Miteinander in der Bücherei oft so schwerfällt, auch zu einer gesellschaftlichen. Das Thema ist zu komplex, um es hier ausführlich zu erörtern. Ein Aspekt sei jedoch an dieser Stelle herausgegriffen, da er mit Blick auf die Frage, warum das Miteinander der verschiedenen Alters- und Interessensgruppen in der Bücherei oft konfliktreich ist, relevant sein könnte: Es gibt nur wenige öffentliche Orte, die es den Menschen – insbesondere Kindern und Jugendlichen – ermöglichen, soziale Kompetenzen im Miteinander aller Generationen zu erwerben und weiterzuentwickeln.

Mit dem Zerfall der traditionellen Familienstrukturen, insbesondere der dafür typischen Großfamilien, sind auch die bisher dort herrschenden sozialen Erfahrungsräume verloren gegangen. [...] Wenn Familien solche Erfahrungsräume nicht mehr bieten können, müssten sie von jenen Gemeinschaften übernommen werden, in die die Familien eingebettet sind, also von den jeweiligen Kommunen... (Hüther 2013, S. 9 f.)

So gesehen, würde eine neue Ausrichtung unserer Bücherei im Sinne eines sozialen Lern- und Erfahrungsraumes nicht nur dem Bildungsauftrag von Bibliotheken gerecht werden, sondern gleichzeitig den gesellschaftlichen Nährboden für die Entstehung von Gemeinschaft bereiten.

### **Community Building rückt in den Fokus**

Die gesellschaftliche Bedeutung von kommunalen Gemeinschaften wird hinsichtlich des Megatrends der Individualisierung weiterhin wachsen. Es steht „nicht mehr das einzigartige, autonome Ich im Vordergrund, sondern die Verortung des Individuums in Gemeinschaften.“ (Zukunftsinstitut 2023) Auch das The-



Foto: Verhaltensregeln / eigenes Foto der Autorin

ma Einsamkeit<sup>7</sup> spielt in diesem Zusammenhang eine Rolle. Bereits jetzt erleben wir die Bücherei am Hubland punktuell als Anlaufstelle für Menschen, die akut von den (psychischen) Folgen ihrer Einsamkeit betroffen sind.

Wie unsere Erfahrungen zeigen, ist Gemeinschaft selbst an besonders schön gestalteten Orten kein Selbstläufer, zumindest nicht unbedingt. Um aus dem ‚Spielplatz‘ ein öffentliches Wohnzimmer für alle zu machen, wird es notwendig sein, das Aufgabenfeld des Community Building<sup>8</sup> noch stärker in den Fokus unserer Arbeit zu rücken. Unser Ziel ist es, ein Gemeinschaftsgefühl zu erzeugen und zu fördern, welches die Menschen alters- und interessenübergreifend miteinander verbindet und die Bücherei zu einem Treffpunkt für alle macht.

7 Nathalie Schnoor verweist in ihrem Buch *Einsamkeit verstehen* auf die Verantwortung der Kommunen und führt in diesem Zusammenhang beispielhaft auch die Bibliotheken an. (Vgl. Schnoor 2023, S. 122 ff.) Auch in der Politik steht das gesellschaftliche Problem der Einsamkeit mittlerweile auf der Agenda. (Vgl. Bücken 2021)

8 Mit dem Arbeitsfeld des Community Building agieren Bibliotheken im Sinne der sozialen Nachhaltigkeit und wirken somit auch aktiv daran mit, die Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung der Vereinten Nationen zu erfüllen. (vgl. Schumann 2019)

Es wird ein wichtiger Teil unseres aktuellen Entwicklungsprozesses sein, dieses für uns noch recht neue Aufgabenfeld zu erschließen. Da jede Gemeinschaft von Grund auf individuell und einzigartig ist – wie auch die Menschen, die ihr angehören –, werden wir vermutlich auf die Frage, wie sich am Hubland ein intergenerationales Gemeinschaftsgefühl erzeugen lässt, unsere ganz eigenen Antworten finden müssen, die sowohl zum Team, zu den Werten und Zielen der Stadtbücherei, als auch zu den Menschen, die in die Bücherei kommen, passen. Hier heißt es: mutig sein, experimentieren und ausprobieren!

### **Mit dem neuen Selbstverständnis wachsen**

Damit eine offene Gemeinschaft bestehen kann, braucht sie Ankerpunkte, die sie stabilisieren und zusammenhalten. Die Bücherei selbst als identifikationsstiftender Ort mag dabei eine Rolle spielen, doch die Räumlichkeiten allein reichen als Kitt der Gemeinschaft nicht aus. Entscheidend sind die Menschen, die an diesem Ort regelmäßig und verlässlich anzutreffen sind: das Bibliothekspersonal, die Ehrenamtlichen und die Stammgäste. Sie haben die Funktion, die Gemeinschaft offen und inklusiv zu gestalten, indem sie allen Menschen gleichermaßen aufgeschlossen begegnen und sie einladen, Teil der Gemeinschaft zu sein. Sie stabilisieren die Gemeinschaft, indem sie verbindliche Beziehungen aufbauen, die Menschen aktiv miteinander vernetzen und soziale Werte wie Respekt, Toleranz, Wertschätzung und Empathie vorleben.

Vor diesem Hintergrund erscheint uns eine intensive Auseinandersetzung mit unseren eigenen beruflichen Rollenbildern umso wichtiger – nicht nur, um bestehende Rollenkonflikte aufzulösen, sondern vielmehr im Sinne einer bewussten Gestaltung zukünftiger Aufgabenfelder.

Es wird notwendig sein, zumindest einen Teil unserer bisherigen Regulierungs- und Kontrollfunktionen loszulassen, denn „es geht nicht mehr um die Institution, sondern um die optimale und neutrale Unterstützung der Menschen in einem ganzheitlichen Sinne. Die Beschäftigten sind keine Bibliothekarinnen und Bibliothekare mehr, sie sind Menschenunterstützerinnen und -unterstützer.“ (Stang 2019, S. 240)

Von außen betrachtet, ändert sich möglicherweise gar nicht so viel. Wir werden weiterhin das Büchereigeschehen aufmerksam im Blick behalten. Vielleicht werden wir es zukünftig aber nach anderen Maßstäben bewerten, uns von Kategorien wie ‚angemessen‘ oder ‚erlaubt‘ verabschieden und stattdessen überprüfen, inwiefern sich ein Verhalten konkret auf das aktuelle Geschehen im Raum – uns selbst eingeschlossen, denn auch wir sind Teil des aktuellen Geschehens – auswirkt. Wir werden uns nicht fragen, wie wir unsere Verhaltensregeln noch besser kommunizieren können, sondern welche Form der Unterstützung aktuell benötigt wird, damit ein gutes Miteinander besser gelingt. Auch unsere persönliche Einstellung gegenüber Störungen und Konflikten könnte sich ändern, wenn wir sie als natürlichen Bestandteil unseres sozialen Lern- und Erfahrungsraums begreifen. Wir könnten uns sogar gezielt fragen, welche konkreten sozialen Erfahrungen wir den Menschen in unseren Räumen ermöglichen wollen und wodurch wir diese fördern und mitgestalten könnten.

Wichtig ist, dass Mitarbeitende und Büchereigäste sich stets auf Augenhöhe begegnen und dass kein (Erwartungs-)Druck entsteht. Die Unterstützung von Menschen meint an dieser Stelle weder professionelles Coaching noch Psychotherapie. Vielmehr geht es darum, den Menschen aufgeschlossen und authentisch zu begegnen, mit ihnen gemeinsam nach Antworten und Lösungen zu suchen und dabei auch die eigenen persönlichen Grenzen offen zu kommunizieren. Im Hinblick auf die zukünftige Personalentwicklung der Stadtbücherei bedeutet das auch, soziale Qualifikationen und interdisziplinäre Berufsbilder noch stärker zu berücksichtigen.

## **5. Gemeinsam neue Wege gehen**

Die neuen Aufgaben und Rollenprofile stellen uns vor große Herausforderungen – wie gut, dass es Kooperationspartnerinnen gibt, die uns in diesem Kontext unterstützen: eine Quartiersmanagerin (Schwerpunkt Familienarbeit) sowie eine Religions-/Sozialpädagogin, die sich im Rahmen einer kirchlichen Projekt-Initiative im Stadtteil engagiert. Was ursprünglich aus der ‚Not‘ fehlender eigener Räum-

lichkeiten heraus entstanden ist, hat sich mittlerweile zu einer besonderen Form der Kooperation entwickelt, die versucht, die verschiedenen Einrichtungen und Initiativen als „kommunale Bildungs- und Kulturinfrastruktur“ zusammenzudenken, um vereint Gemeinwesenarbeit zu leisten. (vgl. Stang 2019, S. 239)

Die Kombination Kirche und Bibliothek erscheint dabei auf den ersten Blick fragwürdig – immerhin verstehen sich kommunale Bibliotheken gemeinhin als konfessionell neutrale Orte. Aber auch die Kirchen suchen nach Wegen, um sich im gesellschaftlichen Leben neu zu positionieren. „Kirche am Hubland“ ist eine von vielen Initiativen, die sich im Rahmen der MUT-Projekte<sup>9</sup> in ganz Bayern auf den Weg gemacht haben, um Antworten auf die Frage nach der Zukunft von Kirche zu suchen. Was zunächst mit einem monatlichen Vorlese-Nachmittag mit Kamishibai-Theater in der Bücherei begann, hat sich mittlerweile zu einer gemeinsamen ‚Mission‘ entwickelt, die nicht im Sinne einer christlichen Missionierung bestimmte Glaubensvorstellungen verbreitet, sondern vielmehr allgemeine Grundwerte eines friedlichen, respektvollen und wertschätzenden Zusammenlebens in der Gesellschaft verankern möchte. Hier treffen sich die Bestrebungen von Kirche, Bücherei und Quartiersmanagement in einem gemeinsamen Anliegen; die Bündelung von Kräften und Qualifikationen verleiht der großen Herausforderung das Gesicht einer stemmbaren Aufgabe.

Mittlerweile sind wir zu einem Hubland-Team zusammengewachsen, treffen uns regelmäßig zum Austausch, zur Planung und gemeinsamen Durchführung von Aktionen und Angeboten und unterstützen uns gegenseitig bei den täglichen Herausforderungen. Wir betrachten unsere Einrichtungen bzw. Tätigkeitsfelder längst nicht mehr getrennt voneinander und auch die uns jeweils zur Verfügung stehenden Räumlichkeiten werden zusammengedacht und gemeinschaftlich bespielt – die Quartiersarbeit am Hubland ist für uns zur Team-Aufgabe gewor-

---

9 Ein Charakteristikum der MUT-Initiativen ist neben ihrer innovativen Ausrichtung der Zusammenschluss mit einem oder mehreren Tandem-Partnern, die nicht zwingend aus dem kirchlichen Umfeld stammen müssen. Weitere Informationen sind auf der Website der MUT-Projekte zu finden: <https://mut-elkb.de/was-ist-m-u-t/>

den. Im Kern bedeutet das für uns, den Menschen im Stadtteil eine soziale Infrastruktur zur Verfügung zu stellen, die es jedem und jeder Einzelnen ermöglicht, die eigenen Potenziale voll zu entfalten und sich eingebunden, wertvoll und gebraucht zu fühlen. Dafür betreten wir immer wieder neue Pfade, probieren Ideen aus, üben uns gegenseitig unterstützend im ‚fröhlichen Scheitern‘ und entwickeln uns in unseren individuellen Rollen gemeinsam weiter - das alles vereint unter dem großen Ziel: Gemeinschaft zu stiften.

## Literatur

- Bücker, Susanne (2021): Einsamkeit – Erkennen, evaluieren und entschlossen entgegenzutreten, Schriftliche Stellungnahme für die öffentliche Anhörung BT-Drs. 19/25249, Deutscher Bundestag, Ausschuss f. Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Ausschussdrucksache, Ruhr-Universität Bochum, 12.04.2021, Online unter: <https://www.bundestag.de/resource/blob/833538/3db278c99cb6df3362456fefbb-6d84aa/19-13-135dneu-data.pdf> (letzter Zugriff am 23.02.2024)
- Fansa, Jonas (2015): Wie geht es weiter am Dritten Ort? Der enthierarchisierte Bibliotheksraum, in: BuB, 2015, 7, S. 438-439
- Flicker, Anja (2018): Inspiration, Partizipation, Kreativität – innovative Ansätze bei der Entwicklung einer neuen Stadtteilbibliothek in Würzburg, in: Bibliotheksdienst, 52, 2, S. 84-94
- Flicker, Anja (2020): Open Library am Hubland, in: Bibliotheksforum 2020, 3, S. 58-62
- Hüther, Gerald (2013): Kommunale Intelligenz: Potenzialentfaltung in Städten und Gemeinden, Hamburg: edition Körber-Stiftung
- Klupp, Maria (2022): ‚Open Library‘ – Warum das Modell das Verhältnis zwischen Bibliotheksmitarbeiter:innen und Nutzer:innen verändert, in: 027.7 Zeitschrift für Bibliothekskultur, S. 1-9. Online unter: <https://assets.pubpub.org/f517qtw3/223b2a10-3c44-49f4-bdbc-60b98d6e7ff0.pdf> (letzter Zugriff am 18.02.2024)
- König, Volker (2019): Identifikation statt Perfektion: die andere Stadtteilbücherei Würzburg-Hubland, in: Petra Hauke (Hrsg.): Öffentliche Bibliothek 2030, Bad Honnef: Bock + Herchen, S. 99-107
- Oldenburg, Ray (1989): The Great Good Place. Cafés, Coffee Shops, Bookstores, Bars, Hair Salons and Other Hangouts at the Heart of a Community, Cambridge: Da Capo Press

- Pilzer, Harald (2018): Öffentliche Bibliotheken und „Dritte Orte“ – eine neue kulturpolitische Strategie?, in: Kulturpolitische Mitteilungen, 161 II, S. 49-53
- Pilzer, Harald Herbert (2019): Autonome Bibliotheken – Open Libraries schaffen neue Perspektiven, in: Petra Hauke (Hrsg.): Öffentliche Bibliothek 2030, Bad Honnef: Bock + Herchen, S. 81-90
- Schnoor, Nathalie (2023): Einsamkeit verstehen – in guter Verbindung mit mir und anderen, Köln: BALANCE buch + medien
- Schumann, Tim (2019): Community Building als Mission – Öffentliche Bibliotheken als Ermöglicher, in: Petra Hauke (Hrsg.): Öffentliche Bibliothek 2030, Bad Honnef: Bock + Herchen, S. 185-193
- Stadtbücherei Würzburg (2022): Bibliotheksentwicklungsplan, Würzburg, August 2022. Online unter: [https://www.wuerzburg.de/themen/kultur-bildung-kulturangebot/stadtbuecherei/m\\_581384](https://www.wuerzburg.de/themen/kultur-bildung-kulturangebot/stadtbuecherei/m_581384)
- Stampfl, Nora S. (2019): Zwischen Realität und Virtualität, in: Petra Hauke (Hrsg.): Öffentliche Bibliothek 2030, Bad Honnef: Bock + Herchen, S. 61-67
- Stang, Richard (2019): Menschenunterstützung als Mission – Bildungsinstitutionen werden zu Bildungslandschaften, in: Petra Hauke (Hrsg.): Öffentliche Bibliothek 2030, Bad Honnef: Bock + Herchen, S. 237-240
- Vos, Aat (2017): How to Create a Relevant Public Space, Rotterdam: nai010 publishers
- Zukunftsinstitut (2022): Third Place Living: Die Stadt als Wohnlandschaft. Online unter: <https://www.zukunftsinstitut.de/zukunftsthemen/third-place-living-die-stadt-als-wohnlandschaft>
- Zukunftsinstitut (2023): Megatrend Individualisierung. Online unter: <https://www.zukunftsinstitut.de/zukunftsthemen/megatrend-individualisierung>



**Eva Eichhorn** wurde 1984 in Jena geboren. Nach dem Abitur studierte sie Bibliotheks- und Informationswissenschaft an der HTWK Leipzig. Ihr Berufsweg begann 2008 als Diplom-Bibliothekarin bei der Stadtbücherei Weimar. Seit 2017 ist sie für die Stadtbücherei Würzburg tätig und ist dort seit 2019 mit der Leitung der Stadtteilbücherei Hubland betraut.

**Kontakt:**

[eva-eichhorn@stadt.wuerzburg.de](mailto:eva-eichhorn@stadt.wuerzburg.de)



# Open Library bei den Bücherhallen Hamburg – Ein Praxisbericht

SARAH FABISCH & ANGELA RUSTEMEIER

## 1. Einleitung

Die Bücherhallen Hamburg haben die Open-Library-Technik erstmals in 2014 eingeführt und seitdem insgesamt 27 ihrer 32 Standorte mit dieser Technologie ausgestattet. Es folgt ein Praxisbericht zum Gesamtprojekt „Open Library bei den Bücherhallen Hamburg“. Nach einem Rückblick auf die erste Open Library in der Bücherhalle Finkenwerder und einem Einblick in die Projektplanung und den Ablauf von der Planung bis zur Inbetriebnahme widmen wir uns den ständig wandelnden Bedarfen unserer Gäste und den sich daraus ergebenden Herausforderungen. Wir schließen unseren Praxisbericht mit einem Ausblick in die Zukunft.

Der Praxisbericht soll anderen Bibliotheken eine Orientierungshilfe bei der Installation eigener Open Libraries sein und einen umfangreichen Einblick in das Gesamtprojekt mit allen Facetten bieten.

## 2. Open Library bei den Bücherhallen Hamburg

Die Bücherhallen Hamburg sind mit jährlich über vier Millionen Gästen die publikumsstärkste Kultureinrichtung Hamburgs und zugleich das größte kommunale Bibliothekssystem in Deutschland. Rund 11 Millionen Medien werden pro Jahr ausgeliehen. 32 Bibliotheken in allen Stadtteilen, 2 Bücherbusse und die Zentralbibliothek mit integrierter Kinder- und Jugendbibliothek bieten ein umfangreiches, auf die Bedürfnisse der unterschiedlichen Gäste aller Altersstufen und Inte-

ressen zugeschnittenes, ständig aktualisiertes Medienangebot. 420 Beschäftigte kümmern sich um alle Anfragen und Wünsche.

Als moderne Großstadtbibliothek haben die Bücherhallen Hamburg mehr als 1,7 Millionen Medien in über 30 Sprachen im Bestand: 1,2 Millionen Buchtitel (Bellettristik, Sachliteratur, Kinder- und Jugendliteratur), über 130.000 CDs, 104.000 DVDs und Blu-Ray-Discs, 64.000 Zeitschriften und Zeitungen, über 64.000 Noten sowie 22.000 Games und Spiele. Damit der Medienbestand immer aktuell ist, kaufen die Bücherhallen jedes Jahr über 235.000 Titel neu ein.

Alle Standorte verfügen über die neueste Bibliothekstechnik und bieten ansprechende Räume für den Aufenthalt. Kostenloses WLAN, Computer-Arbeitsplätze und moderne Software sind selbstverständlich. Abgetrennte, buchbare Gruppenräume eignen sich für Lern- oder Gesprächsgruppen und machen die Bücherhallen zum zentralen kulturellen Treffpunkt in den jeweiligen Stadtteilen. Im letzten Jahrzehnt wurden manuelle Prozesse durch Selbstverbuchung, Zahlvorgänge am Kassenautomaten und den Einsatz von Open-Library-Technik ersetzt. Ebenso wurden die klassischen Bibliotheksdienstleistungen durch die Digitalisierung unterstützt: Verlängerungen, Vormerkungen und Merklisten können im Internet und per App verwaltet werden, es wird ein Discovery-System mit zeitgemäßer Suchfunktionalität und Optik eingesetzt.

Ziel ist es, diese Entwicklungsprozesse in den nächsten Jahren fortzusetzen und alle Kontakte optimal zu digitalisieren und online verfügbar zu machen.

Dazu zählt auch die Effizienzsteigerung von internen Prozessen. Hierzu gilt es Arbeitsschritte zu standardisieren und digitalisieren, um sie anschließend miteinander vernetzen zu können und wo möglich auch zu automatisieren.

## **2.1 Ausgangssituation**

Im Jahr 2013 starteten die Bücherhallen Hamburg das Projekt „Bibliothek 2020“ unter anderem mit der Frage, wie die Bibliotheksräume der Zukunft zu gestal-

ten sind und welche Anforderungen in Zukunft an den Raum Bibliothek gestellt werden. Im Rahmen des Projekts wurden Gäste in den Bibliotheken zu ihren Wünschen befragt. Die Befragten konnten sich unter anderem entscheiden, ob Ihnen die ständige Präsenz von Fachpersonal in der Bibliothek oder verlängerte Öffnungszeiten wichtiger sind.

Der Wunsch nach mehr und längeren Öffnungszeiten wurde in den Ergebnissen der Umfrage deutlich. 2014 beschlossen die Hamburger Bücherhallen daher, die Machbarkeit einer hybriden Stadtteilbibliothek nach dem Vorbild der „Offenen Bibliotheken“ in Dänemark am Standort der Bücherhalle Finkenwerder zu prüfen.

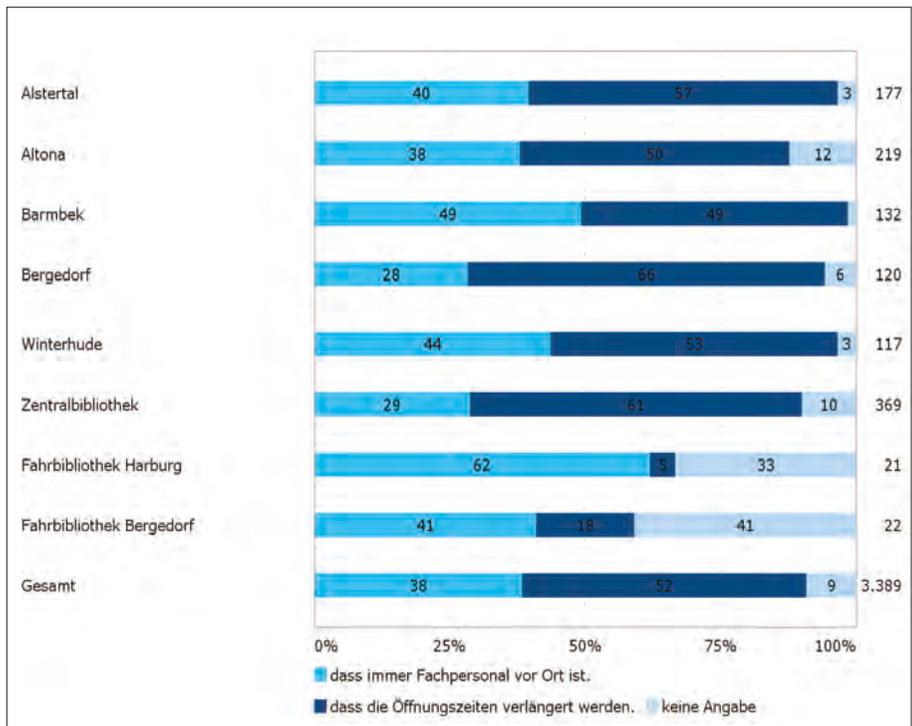


Abbildung 1: Gästenumfrage 2014/2015



Abbildung 2: Lage der Bücherhalle Finkenwerder

Abbildung 2 zeigt die Lage der Bibliothek auf der Elbinsel Finkenwerder. Die Bücherhalle umfasst rund 180 qm Publikumsfläche und 11.000 Medien. Die Gäste kommen fast ausschließlich aus dem entsprechenden Stadtteil.

Im Dezember 2014 öffnete die Bücherhalle in Finkenwerder als Testbibliothek mit Open-Library-Zeit. Ziel des Testes war es, die Akzeptanz und das Nutzungsverhalten der Gäste zu ermitteln sowie die Praxistauglichkeit der installierten Technik zu überprüfen. Darüber hinaus sollten neue Anforderungen an die Beschäftigten durch die neue Technologie ermittelt werden. In dieser Testphase konnte die Bücherhalle in der Mittagspause dienstags und donnerstags von 13 – 14 Uhr durch die Gäste genutzt werden.

Die Auswertung des Tests ergab:

- Von den Gästen wurde das Angebot ohne Probleme angenommen und die Bewertung war sehr positiv

- Die Technik funktionierte nach Anpassungen fehlerfrei
- Die Beschäftigten bewerteten das neue Angebot positiv

Aufgrund der positiven Resonanz wurden ab 2017, mit Start in der Bücherhalle Niendorf, weitere Standorte mit Open-Library-Technik ausgestattet. Die Bücherhalle Niendorf befindet sich, im Gegensatz zur Bücherhalle Finkenwerder, in einem Einkaufscenter und ist mit ca. 33.000 Medien deutlich größer. Es folgten im Jahr 2018 die Bücherhallen in Horn und im Osdorfer Born. Die erweiterten Öffnungszeiten mit Open Library wurden in allen Bibliotheken so gut angenommen, dass weitere Bibliotheken mit Open-Library-Technik ausgestattet wurden. Dadurch war es möglich, das Angebot über das Stadtgebiet Hamburgs verteilt anzubieten. Die Gesamtöffnungszeiten der Bibliotheken mit Open Library und Personal vor Ort erstreckten sich im Jahr 2019 auf Dienstag bis Samstag 8 – 20 Uhr. Ab 2021 kam der Montag, bis dahin Schließtag der Stadtteilbibliotheken, im Rahmen der Open Library zu den Öffnungstagen hinzu.

Zwischen 2021 und 2022 kamen in einem über zwei Jahre angelegten Projekt insgesamt 14 Bibliotheken zusätzlich hinzu, die mit Open-Library-Technik ausgestattet und in Betrieb genommen wurden. Darüber hinaus öffnen die Bücherhallen Hamburg seit Juni 2022 die Bücherhallen auch am Sonntag ohne Personal.

Die Bücherhallen Hamburg betreiben alle Open Libraries grundsätzlich ohne die Hilfe von Ehrenamtlichen oder Studentischen Hilfskräften. Auch Wachpersonal gibt es nicht. Die Öffnung und Schließung ohne Personal wird ausschließlich durch die verbaute Technik realisiert.

## **2.2 Standorte**

Die Bücherhallen Hamburg sind ein modernes großstädtisches Bibliothekssystem mit insgesamt 32 Standorten und einer Zentralbibliothek inkl. Kinder- und Jugendbibliothek sowie zwei Bücherbussen mit unterschiedlichen Routen. Von diesen 32 Bücherhallen sind heute bereits 27 mit der Open-Library-Technik ausgestattet. Alle restlichen Standorte lassen aufgrund der baulichen Gegebenheiten

keine Öffnung ohne Personal zu. Langfristiges Ziel ist es aber, durch Umbauten und Umzüge alle dezentralen Standorte auch zu einer Open Library zu machen.

Um eine Öffnung ohne Personal überhaupt nachhaltig gestalten zu können, gibt es in allen Bücherhallen Selbstbedienungs-Technik. Die Gäste können so (fast) alle Serviceleistungen auch ohne Personal vor Ort nutzen. Alle Bibliotheken sind grundsätzlich mit Selbstverbuchungstechnik für Ausleihe und Rückgabe ausgestattet. Dabei ist es von der Größe der Bücherhalle abhängig, ob es sich um klassische Rückgabe-Selbstverbuchergeräte oder eine Rückgabeeinrichtung mit Sortierfunktion handelt. Um die Selbstverbuchung zu realisieren, sind alle Medien per RFID verbuchbar und gesichert. Entsprechende Sicherungsgates am Eingang der Bibliothek geben ein audiovisuelles Signal, sollten Medien nicht korrekt verbucht worden sein.

Viele Bibliotheken sind bereits vollkommen barrierefrei. Dies realisieren die Bücherhallen Hamburg mit automatischen Eingangstüren, ebenerdigen Räumlichkeiten oder entsprechenden Rampen oder Fahrstühlen. Möbelstücke sind rollstuhlgerecht angepasst. Mittelfristig sollen alle Bücherhallen und damit auch alle Open Libraries barrierefrei werden.

Alle Bibliotheken sind mit einem kostenfreien WLAN ausgestattet, das unabhängig von allen Gästen genutzt werden kann. Anders verhält es sich bei den Computerarbeitsplätzen. Diese können nur mit den Zugangsdaten einer gültigen Bücherhallen-Karte genutzt werden, dann ist die Nutzung allerdings kostenlos. Bis auf die kleinsten Bücherhallen sind alle Standorte mit diesen Computerarbeitsplätzen ausgestattet, außerdem gibt es OPACs, über die das Bücherhallenkonto sowie der Katalog der Bücherhallen Hamburg aufgerufen werden kann.

Alle Open Libraries sind zudem mit einem Kassenautomaten ausgestattet, an dem anfallende Gebühren gezahlt werden können. Entsprechend ist der Zugang in die Open Library auch mit einer wegen Gebühren gesperrten Bücherhallen-karte möglich.

Analog zu den Computerarbeitsplätzen gibt es in vielen Bücherhallen auch Smartboards, die wie die Computerarbeitsplätze auch mit Bücherhallen-Karte durch Gäste genutzt werden können. Vor allem Schülerinnen und Schüler sowie Studierende nutzen dieses Angebot gerne, um gemeinsam in der Gruppe zu lernen oder Vorträge zu üben. Viele Bücherhallen bieten außerdem Gruppenräume an, die auch vorab durch Gruppen reserviert werden können.

Durch die vielen Arbeitsplätze und die ruhigen Gruppenräume werden die Bücherhallen auch gerne von externen Gruppen und Institutionen während der Open-Library-Zeit als Treffpunkt genutzt.

Entscheidend für die Ausstattungen der Bibliotheken ist hier neben der Rolle als Veranstaltungsraum und Ort der Medien ganz eindeutig die Aufenthaltsqualität unserer Gäste.

### **2.3 Technik**

Die technische Ausstattung ist in allen Open Libraries der Bücherhallen Hamburg gleich und unterscheidet sich nur durch die Anzahl der in der jeweiligen Bibliothek installierten Kameras und Lautsprecher. Diese ist bedingt durch den Grundriss und die Größe der Bücherhalle.

<b>Technische Komponente</b>	<b>Funktion</b>	<b>Anbieter (bei den Bücherhallen)</b>
Eingangsterminal	Das Gerät wird neben der Eingangstür der Bibliothek angebracht. Das Gerät ist ausgestattet mit einem Display zur Kommunikation mit den Gästen und einem RFID-Kartenleser.	Bibliotheca
Library Controller	Enthält einen PC, um alle Kameras und Gästezähler sowie verschiedene Relais für die externe Hardware wie die Eingangstür, KNX-Steuerung, Alarmanlage etc. zu schalten.	Bibliotheca
Kamera	Notwendig für die Bibliotheksraumüberwachung. Ausführung als 360-Grad- oder 106-Grad-Kamera erhältlich.	Bibliotheca
Lausprecher	Aufputz- oder Unterputzausführung möglich. Ansagen mit Informationen für die Gäste. Die Ansagen werden mit der Administrationssoftware auf dem Library Controller der jeweiligen Bibliothek hinterlegt.	Bibliotheca
Bildserver	Der Server dient zur Speicherung der aufgezeichneten Bilddaten. Er befindet sich in den Räumen der jeweiligen Bibliothek.	Bücherhallen Hamburg
Gästezähler (optional)	Das Gerät ist eine 3D Kamera und wird im Eingangsbereich, am besten über den Sicherungsgates, angebracht. Es zählt die Gäste, die die Bibliothek betreten oder sie verlassen.	Bibliotheca
Alarmanlage	Die Anlage überwacht den Bibliotheksbereich mit Bewegungsmeldern. Sie dient der Sicherstellung, dass alle Gäste bei Schließung die Bibliothek verlassen haben.	Externer Anbieter
KNX Steuerung (optional)	Möglichkeit, technische Geräte in der Bibliothek individuell zu steuern. Zum Beispiel Licht, Heizkörper, Verdunkelung oder ähnliches.	Externer Anbieter
Elektrisch steuerbare Tür	Die Tür muss sich auf ein Signal des Library Controllers hin öffnen und nach Schließung der Bibliothek verriegeln.	Externer Anbieter
Administrationssoftware	Administration aller Einstellungen wie Öffnungszeiten, Funktionen, Statistik und Einsicht in die Bilddaten.	Bibliotheca
Schnittstelle zum Bibliothekssystem	Anbindung an das Bibliotheksmanagementsystem per SIP2 Schnittstelle.	LMS-Anbieter

Die Authentifizierung der Gäste erfolgt durch die Kartenummer, die aus der Bücherhallen-Karte ausgelesen wird. Die vom Bibliothekssystem übermittelte Karten-Kategorie wird mit der im Öffnungsterminal hinterlegten White List abgeglichen. Alle nicht im Öffnungsterminal hinterlegten Kategorien werden abgewiesen. Die Bücherhallen Hamburg haben alle Kategorien ab 18 Jahren für die Nutzung der Open Libraries freigegeben.

### **3. Installation einer Open Library**

Sobald alle Voraussetzungen wie Absprachen mit dem Vermieter der Räume, dem Denkmalschutz und auch die Finanzierung im Vorfeld geklärt sind, startet das Projekt „Open Library in Bücherhalle XY“. Meist lässt sich kein konkreter Zeitplan erstellen. Das liegt hauptsächlich an zwei Faktoren. Zum einen an der Abhängigkeit von externen Dienstleistern und deren Kapazitäten. Zum anderen war in der Vergangenheit auch das benötigte Material immer wieder von Lieferengpässen betroffen. Das können Kleinigkeiten wie nicht lieferbare Schlösser für Fenstergriffe sein, aber auch Komponenten für Unterverteilungen.

Wenn alles gut läuft, kann eine Bibliothek innerhalb von 2 – 3 Monaten zur Open Library ausgebaut werden.

#### **3.1 Ablauf / Organisation**

Als erster Planungsschritt steht immer eine Begehung vor Ort in der jeweiligen Bücherhalle auf dem Plan. Dabei ist es wichtig, dass alle relevanten internen Abteilungen vor Ort sind.

Die Räumlichkeiten werden anhand verschiedener Aspekte begutachtet. Dazu zählen:

Raum	zu klärende Aspekte
Eingangssituation	(barrierefreie) Eingangstür, Windfang, Zugang von außen oder durch ein Foyer, das mit anderen Mietparteien geteilt wird
Fluchtwege und Notausgänge	Zugang während der Open-Library-Zeiten, Installation von Türwächtern
Schränke	abschließbar
Technik	in Möbel integriert (abschließbar), anderweitig gesichert
Alarmanlage	vorhanden, aktuelles Modell
WCs	abschließbar
Publikumsfläche	Besonderheiten, schlecht einsehbare Bereiche

Nachdem sich ein Überblick über die oben genannten Punkte verschafft wurde, beginnt die eigentliche Projektplanung. Es werden Termine mit externen Dienstleistern wie Türtechniker, Alarmanlagentechniker und Elektriker ausgemacht. Gleichzeitig wird ein Leitungs- und Lageplan durch Bibliotheca erstellt. Während für die Installation der Open Library in den ersten Bücherhallen jeweils auch Bibliotheca mit vor Ort war, um einen entsprechenden Leitungs- und Lageplan erarbeiten zu können, wurde auf diesen Schritt ab der Umstellung des 15. Standortes verzichtet. In den späteren Fällen war es ausreichend, einen Grundriss der Bücherhalle an Bibliotheca zu versenden und mit in der Regel ein oder zwei Online-Terminen einen arbeitsfähigen Lageplan zu erstellen. Erleichtert wurde dieses Vorgehen dadurch, dass die Grundausstattung in allen Standorten gleich ist. Gleichzeitig gibt es aber auch immer wieder Besonderheiten wie etwa ein separater Eingang nur für die Open Library. Diese werden einzelfallbezogen mit allen Dienstleistern abgestimmt. Sobald absehbar ist, welche Tätigkeiten in der Bibliothek anfallen, werden entsprechend externe Dienstleister beauftragt. Kleinere Arbeiten innerhalb der Bücherhalle werden parallel durch Eigenleistung der Bücherhallen Hamburg durchgeführt.

Während aller oben genannten Schritte wird das Team der Bücherhalle laufend über den aktuellen Stand informiert. Sobald alle Tätigkeiten durch externe Dienstleister, Arbeiten in Eigenleistung, Installation durch Bibliotheca und Schulung des Teams abgeschlossen sind, startet eine zweimonatige Testphase. Die Testphase wird immer eine Stunde vor der Öffnung mit Personal oder aber während einer Mittagsschließung durchgeführt. In dieser Zeit hat zum einen das Team die Möglichkeit, sich an neue Abläufe zu gewöhnen und zum anderen kann die Technik ausgiebig getestet werden. In der Regel werden während der Testphase unterschiedliche Punkte angepasst, wie der genaue Zeitpunkt zum Abspielen von Ansagen, Anpassungen an den Automatiktüren oder es werden noch fehlende Schlösser auf der Publikumsfläche nachgerüstet. Nach Ablauf der Testphase werden die Open Library Zeiten auf 7 – 22 Uhr von Montag bis Sonntag erweitert.

### **3.2 Vorbereitung der Bücherhalle**

Um die Bibliotheken ohne Personal öffnen zu können, müssen vor Ort in den Bibliotheken diverse Anpassungen vorgenommen werden. Alle Schränke und Schubladen müssen abschließbar sein. Außerdem erhalten Türen zu internen Räumen alle einen Knauf, um im Alltag ein ständiges Abschließen der Türen überflüssig zu machen. Die gesamte Technik muss gesichert werden. Realisiert wird das entweder durch den Einbau von Rechnern in Möbelstücken und entsprechend abschließbaren Revisionsklappen oder aber mit klassischen Technik-sicherungen und Schlössern. Kleinere Drucker werden in Schränken verstaut, in denen die einzelnen Fächer abschließbar sind. Ebenso verfährt man mit den Stationen der schnurlosen Telefone. iPads sind in entsprechenden Halterungen fest mit Möbelstücken verschraubt und die Kassenautomaten sind im Boden oder an der Wand verankert. Außerdem werden an allen Notausgängen (falls nicht schon vorhanden) Türwächter installiert. So kann im Fall einer nicht autorisierten Öffnung schnell die jeweilige Tür gefunden werden. Zusätzlich sind Notausgänge über die Alarmanlage mit einem Öffnungssensor abgesichert. Alle Fenster werden ebenfalls mit Schlössern ausgerüstet und werden in der Open-Library-Zeit verschlossen.

Zu diesen baulichen kommen noch weitere organisatorische Maßnahmen hinzu. Generell gilt bei den Bücherhallen, dass keine spitzen Gegenstände wie Scheren oder Radiermesser auf den Arbeitsplätzen in der Publikumsfläche zugänglich sein dürfen. Diese Gegenstände werden generell immer in Schubladen aufbewahrt. Besonders gilt dies auch während der Open-Library-Zeiten. Zudem wird sichergestellt, dass sich keine datenschutzrelevanten oder internen Informationen frei zugänglich auf der Publikumsfläche befinden.

Mittlerweile wird darauf verzichtet, Medien, die nicht über die Selbstverbuchungsstationen entliehen werden können, aus dem Bestand herauszunehmen oder anderweitig nicht zugänglich zu machen. Da keine Probleme mit gestohlenen oder unverbucht mitgenommenen Medien festgestellt werden konnten, war der Aufwand nicht mehr gerechtfertigt. Bis auf wenige Ausnahmen können alle Medien von den Gästen eigenständig selbst verbucht werden. Begrenzend ist hier auch nicht etwa die Open Library selbst, sondern die eingesetzten Rückbuchungsanlagen. Diese geben ein bestimmtes Format für die Medien vor. Medien, die von dieser Norm abweichen, müssen durch das Personal verbucht werden. Eine weitere Ausnahme bilden bei den Bücherhallen Konsolenspiele, die in verschließbaren Hüllen im Publikumsbereich aufgestellt sind. Die Hüllen können nur durch das Personal geöffnet werden. Alle Medien, die nicht selbst verbucht werden können, sind gekennzeichnet.

### **3.3 Installation**

Nachdem alle vorbereitenden Elektroarbeiten sowie Änderungen an der Eingangstür und der Alarmanlage abgeschlossen sind, werden als letztes die Komponenten der Open Library montiert und abschließend durch Bibliotheca installiert. Die Dauer der Installation durch Bibliotheca variiert je nach Größe und Ausstattung der Open Library. Auch die Vorarbeit der anderen externen Dienstleister hat Einfluss auf die Installationsdauer. Die Bücherhallen planen in der Regel drei bis vier Tage ein. Die Installation vor Ort findet generell bei laufendem Betrieb statt und wird durch die IT-Abteilung vor Ort begleitet. Hilfreich ist es in jedem

Fall, wenn Elektriker und Türtechniker auf Abruf bereitstehen bzw. es während der Installation einen gemeinsamen Termin vor Ort gibt. Die Erfahrung hat gezeigt, dass es immer hilfreich ist, wenn die einzelnen Gewerke direkt miteinander vor Ort kommunizieren können, um einzelne Fragen zu klären. Besondere Herausforderungen bereiten hier (fast) immer die Automatik-Eingangstüren sowie die KNX-Anlage zur Steuerung des Lichts. Hier muss viel getestet und immer wieder abgestimmt werden. Da die Anforderungen sehr komplex und zudem auch relativ einzigartig sind, müssen die Logiken immer wieder besprochen werden. Anschließend muss ein ausführlicher Test stattfinden, um sicherzugehen, dass die Tür- und Lichtsteuerung in den unterschiedlichsten Situationen funktioniert. Durch die jahrelange Erfahrung werden einige Installationsschritte, wie das Erstellen von Templates in der Administrationssoftware zur Öffnung der Bibliothek oder auch die Benennung der verschiedenen Kameras durch die Bücherhallen selbst übernommen.

### **3.4 Faktor „Team“**

Unerlässlich ist es, das Team vor Ort in der Bücherhalle während des gesamten Projektes mit einzubeziehen. Realisiert wird dies, indem die Bibliotheksleitung frühzeitig über die Pläne der Einführung der Open Library informiert wird. Dies passiert durch einen Termin mit allen Beteiligten, wenn möglich vor Ort, alternativ über Videokonferenz. Innerhalb dieses Termins wird erläutert, was eine Open Library ist, wie sie ausgestattet ist, welche weiteren Schritte und Anpassungen vor Ort nötig werden. Außerdem wird ein Zeitplan mit den wichtigsten Meilensteinen vorgestellt, um einen Rahmen abzustecken. Dieser muss auch die Jahresplanung der Bücherhalle in Bezug auf Vermittlungs- und Programmarbeit berücksichtigen. Zudem wird die Bibliotheksleitung laufend über alle geplanten Arbeitsschritte und auch Änderungen in der Zeitplanung informiert.

Während die Arbeiten der Gewerke laufen, findet ein Schulungstermin mit dem gesamten Team der Bibliothek statt. Während dieses Termins wird das Projekt „Open Library“ erneut ausführlich vorgestellt. Eingegangen wird dabei auf die

benutzte Technik, aber vor allem auch auf die organisatorischen Anpassungen sowie die Anpassungen im Arbeitsalltag der Mitarbeitenden in der Bibliothek. Empfehlenswert ist auch, dass das Team an einem Schließtag eine Bibliothek, die bereits mit der Open-Library-Technik ausgestattet ist, besucht und sich ggf. auch vor Ort mit dem Kollegium austauscht. Hilfreich ist in diesen Fällen immer, wenn sich ein Teammitglied bereits durch eine Tätigkeit in einer Open Library auskennt. Im Laufe des Schulungstermins wird eine vorab vorbereitete und auf den jeweiligen Standort zugeschnittene Checkliste vorgestellt und zusammen besprochen. Diese Checkliste dient dem Team vor Ort als Hilfestellung, um die neuen Arbeitsschritte sicher in den Alltag integrieren zu können. Ziel muss es immer sein, dass die Teams mit einer positiven Einstellung in das Projekt starten. Daher ist es wichtig, dass alle Sorgen ernst genommen werden. Es muss immer versucht werden eine praktikable Lösung zu finden. Auch wiederkehrende Fragen werden geduldig und verständnisvoll beantwortet. Die Open Library ist ein großer Eingriff in den Arbeitsalltag des Kollegiums und verändert diesen nachhaltig. Um das Projekt auch langfristig erfolgreich zu machen, ist es unumgänglich, die Mitarbeitenden frühestmöglich in die Änderungsprozesse mit einzubeziehen und auch nach erfolgreichem Abschluss der Installation und Inbetriebnahme einen regen Austausch zu fördern. Hilfreich ist am Anfang der Projektphase, Open Libraries in Standorten zu installieren, in denen das Bibliotheksteam dem Projekt positiv gegenübersteht, gleichzeitig aber durchaus kritische Fragen stellt und Prozesse ganzheitlich aus verschiedenen Blickrichtungen betrachtet. Hürden und Herausforderungen werden somit frühzeitig erkannt und können zielgerichtet abgebaut bzw. angegangen werden.

#### **4. Open Library im Alltag**

Die Open Libraries der Bücherhallen Hamburg sind in den letzten Jahren ein fester Bestandteil des Bibliotheksalltages sowohl für die Mitarbeitenden als auch für die Gäste geworden. Langfristiges Ziel ist es, alle Hamburger Bücherhallen mit der Open-Library-Technik auszustatten.

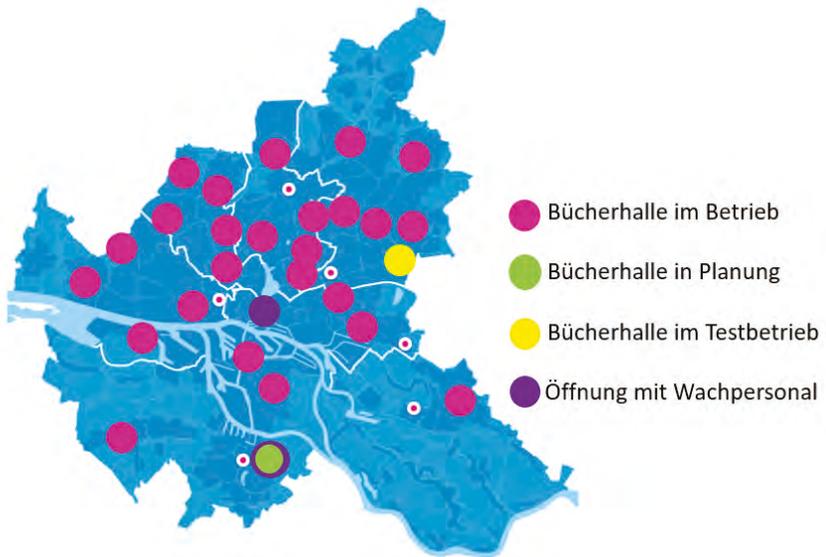


Abbildung 3: Open Libraries der Bücherhallen Hamburg Stand 03/24

Die Teams der Bücherhallen nutzen Checklisten, um ihre Räume täglich für den Open-Library-Betrieb vorzubereiten. Je länger ein Standort die Open Library nutzt, desto selbstverständlicher werden die benötigten Arbeitsschritte durchgeführt, bis sie sich schließlich in den regulären Arbeitsalltag vollständig integriert haben. Grundsätzlich funktioniert die Technik sehr zuverlässig, der Arbeitsaufwand für das Personal vor Ort ist entsprechend gering.

Die Gäste der Bücherhallen Hamburg nehmen das Angebot der erweiterten Öffnungszeiten ohne Personal sehr gut an. Deutlich wird dies auch durch die gestiegene Zahl von Anmeldungen durch Erwachsene. Viele Familien nutzten bisher eine Kinderkarte, mit der ein Zugang zur Open Library nicht möglich ist. Um die Bücherhalle aber auch vor allem an Samstagnachmittagen, Sonn- und Montagen nutzen zu können, lassen sich immer mehr Erwachsene auch eine eigene Bücherhallen-Karte ausstellen. Neben Familien nutzen viele Schülerinnen und Schüler



Abbildung 4: Werbeplakat  
Kampagne Sommer 2022

sowie Studierende die Bücherhallen regelmäßig als Arbeitsplatz. Sie verbringen oft mehrere Stunden dort, sowohl allein als auch in Arbeitsgruppen. Besonders beliebt sind die Gruppenräume mit Smartboards, die gerne genutzt werden, um Vorträge zu üben.

Die Bücherhallen haben im Sommer 2022 eine große Werbekampagne zu den Open Libraries gestartet. In diesem Zuge wurden die Öffnungszeiten am Abend von 20 Uhr auf 22 Uhr ausgeweitet. Außerdem sind die Bücherhallen seither auch an Sonn- und Feiertagen geöffnet (wo baulich möglich). Die Werbekampagne beinhaltete Pressemeldungen, Flyer, Plakate, Social Media Posts

sowie Informationen über unseren Newsletter. Außerdem wurden ein Logo sowie ein neuer Name zusammen mit einer Agentur entwickelt. Seither nennen die Bücherhallen Hamburg die Open Library „FlexiBib“. Dieser Name konnte sich vor allem bei unseren Gästen schnell durchsetzen. Seit dieser Kampagne sind die Gästezahlen in den Open Libraries stetig gestiegen.

Bei dieser Menge an Gästen lässt es sich nicht vermeiden, dass nicht alle Personen die Eingangstür mit ihrer eigenen Bücherhallen-Karte öffnen. So kommt es immer wieder vor, dass auch Gäste ohne Karte die Bibliothek während der Open Library Zeiten nutzen. Unsere Gäste stehen nicht in der Verantwortung, sicherzustellen, dass niemand mit ihnen zusammen die Bibliothek beim Hineingehen oder Verlassen der Bibliothek betritt. Auch auf Nachfragen von Gästen zu diesem Thema geben wir stets die Rückmeldung, dass niemand die Aufgaben eines Wachpersonals übernehmen muss und auch nicht soll. Wir nehmen in Kauf, dass Personen ohne Bücherhallenkarte die Open Library nutzen. Relevanter ist, dass alle Gäste die Bibliothek am Abend wieder verlassen. Um dies sicherzustellen, nutzen wir eine Alarmanlage mit nachgeschaltetem Sicherheitsdienst. Die

Schließung selbst kündigen wir über Lautsprecheransagen und etwas später über das Ausschalten des Lichts der Bibliothek an.

Durch den großen Bedarf erhalten die Bücherhallen Hamburg auch immer wieder Nachfragen, wann die restlichen Standorte zu Open Libraries werden. Langfristiges Ziel ist es, alle Bibliotheken zu Open Libraries zu machen, bei einigen Standorten lassen dies die örtlichen Gegebenheiten allerdings nicht zu. Gleichzeitig zeigen uns die immer gleichen Nachfragen zu bestimmten Standorten, dass der Bedarf nach erweiterten Öffnungszeiten erst gedeckt ist, wenn wir alle Standorte mit Hilfe der Open Library öffnen können.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass der Alltag ohne größere Probleme und Störungen abläuft. Die Technik läuft zuverlässig und alle arbeitsorganisatorischen Punkte werden vom Personal routiniert bearbeitet. Es gibt keine erhöhten Diebstähle oder Sachbeschädigungen, die auf die Open Library zurückzuführen sind. Auch gibt es nicht mehr Probleme mit auffälligen Gästen als zu personalbesetzten Öffnungszeiten. Man kann davon ausgehen, dass alle Schwierigkeiten, die auftreten, wenn Personal vor Ort ist, in abgeschwächter Form auch auftreten, wenn kein Personal vor Ort ist. Die Gäste der Bücherhallen und speziell der Open Libraries wissen das Angebot sehr zu schätzen und die Räume werden entsprechend gut behandelt. Ausnahmen bestätigen hierbei natürlich die Regel.

## **4.1 Nutzung der Gäste**

Die Nutzung der Bücherhallen ist während der Servicezeit und der Öffnung mit Open Library sehr ähnlich. Durch die Selbstbedienungstechnik können Medien ausgeliehen und zurückgegeben werden. Gebühren können am Kassenautomat gezahlt werden und Computerarbeitsplätze sowie WLAN stehen zur Verfügung. Einzig die Beratung durch Personal kann in diesen Zeiten nicht stattfinden. Die Entwicklung der Ausleih- sowie Gästezahlen zeigt, dass wir immer mehr Gäste in den Bücherhallen begrüßen, diese aber weniger Medien ausleihen. Wir schließen daraus, dass der Raum Bibliothek selbst mehr genutzt wird. Zum einen von Einzel-

Uhrzeit	07:00-08:00	08:00-09:00	09:00-10:00	10:00-11:00	11:00-12:00	12:00-13:00	13:00-14:00	14:00-15:00
Montag	26	131	281	408	455	399	351	460
Dienstag	26	172	419	1290	1029	966	1033	1173
Mittwoch	23	140	323	908	789	716	734	857
Donnerstag	23	130	317	960	781	833	768	1062
Freitag	31	136	367	815	753	794	669	895
Samstag	22	79	253	1026	1096	1037	801	456
Sonntag	8	23	40	108	89	108	126	166
<b>Total</b>	<b>159</b>	<b>811</b>	<b>2000</b>	<b>5515</b>	<b>4992</b>	<b>4853</b>	<b>4482</b>	<b>5069</b>

Uhrzeit	15:00-16:00	16:00-17:00	17:00-18:00	18:00-19:00	19:00-20:00	20:00-21:00	21:00-22:00	Anzahl Gäste
Montag	477	702	428	226	99	53	33	4529
Dienstag	1607	1465	887	447	171	95	32	10812
Mittwoch	1223	1207	788	346	154	60	23	8291
Donnerstag	1299	1400	910	379	155	47	24	9088
Freitag	1262	1145	785	340	130	48	26	8196
Samstag	382	372	261	141	88	47	23	6084
Sonntag	159	160	167	82	40	19	20	1315
<b>Total</b>	<b>6409</b>	<b>6451</b>	<b>4226</b>	<b>1961</b>	<b>837</b>	<b>369</b>	<b>181</b>	<b>48315</b>

Abbildung 5: Gäste pro Öffnungsstunde

(Open Library und Öffnung mit Personal), Woche vom 18.03. – 24.03.2024.

personen aber auch von Gruppen und Familien. Weiterhin sind die Bibliotheken ein Raum für Information, so wird vor Ort gelesen, gelernt und an den Computearbeitsplätzen gearbeitet. Gleichzeitig nutzen viele Gäste vor Ort ihre eigenen Endgeräte und das kostenfreie WLAN. Neben Tageszeitungen und Zeitschriften werden vor Ort hauptsächlich auch Gesellschaftsspiele gespielt. Gruppen nutzen gerne die Möglichkeit, einen der Gruppenräume vorab zu reservieren. So treffen sich unter anderem Lern-, Strick-, oder auch Gesprächsgruppen in den Räumen der Bibliotheken. Auch Kitas und Tageseltern nutzen die Open-Library-Zeiten vor 10 Uhr morgens oder an Montagen, um mit ihren Gruppen die Bücherhalle zu besuchen.<sup>1</sup>

## 4.2 Kennzahlen

Die Gesamtzahl der Gäste, die die Bibliotheken während der Open Library besuchen, ist durchgehend hoch. Alle angebotenen Öffnungsstunden von 7 – 22 Uhr werden von den Gästen für den Besuch der Bibliotheken genutzt. In Abbildung 5

<sup>1</sup> Alle Bücherhallen (Ausnahme Zentralbibliothek) sind an Montagen geschlossen

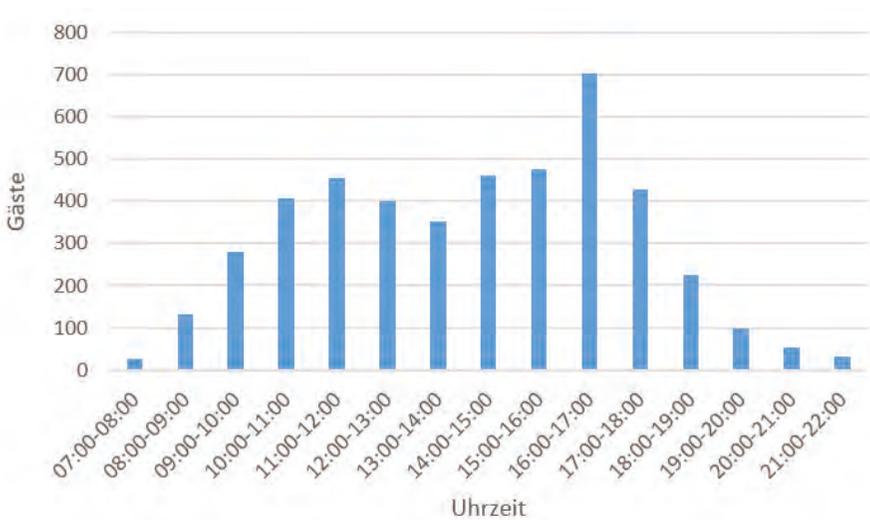


Abbildung 6: Anzahl der Gäste und Uhrzeit 18. März 2024

sind exemplarisch die Anzahl der Gäste in der Woche vom 18. März – 24. März 2024 zu sehen. Die Abbildung zeigt den kompletten Zeitraum, in dem die Bibliotheken mit Open Library für die Gäste geöffnet sind. Der gelbe Bereich enthält hauptsächlich die Gäste, die in der Zeit der Öffnung mit Personal die Bücherhalle betreten haben. Der weiße Bereich zeigt die Gäste in der Zeit der Open Library.

Die Abbildung 6 zeigt, um welche Uhrzeit die Gäste, hier ein Montag, in die Bibliothek kommen. Der Montag ist in den Stadtteilbibliotheken ein reiner Open-Library-Tag. Die Gäste kommen über den ganzen Tag verteilt.

Nach der Umbenennung der Open Library im Rahmen der Werbekampagne im Sommer 2022 in FlexiBib und durch die Erweiterung der Öffnungszeiten durch die Sonntagsöffnung stiegen die Gästezahlen ab Juni 2022 merklich an.

Der Anstieg der Gäste blieb konstant und konnte auch im Jahr 2023 weiter beobachtet werden und steigt auch noch im Jahr 2024.

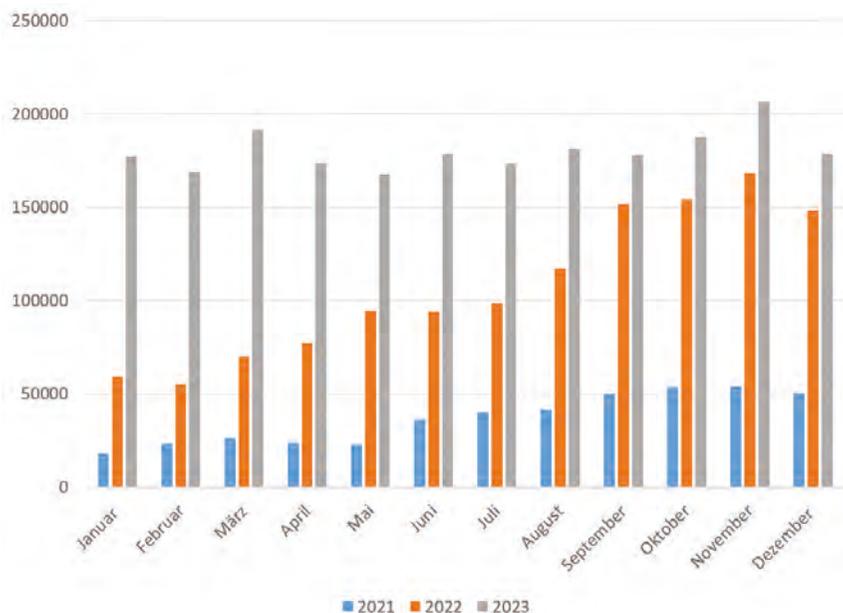


Abbildung 7: Gäste Open Library 2021 – 2023

### 4.3 Herausforderungen

Die Open Library stellt die Bücherhallen Hamburg vor weitere Herausforderungen. Es treten ähnliche Probleme auf, wie man sie auch aus den personalbesetzten Öffnungszeiten kennt. Gleichzeitig gibt es aber auch ein hohes Verantwortungsbewusstsein der Gäste für die Räume und die Medien, die Bücherhalle wird grundsätzlich sorgsam genutzt. Eine Herausforderung ist unumstritten das Aufräumen der Publikumsfläche, nachdem mehrere Tage kein Personal vor Ort war. Die Arbeitsverteilung in den Bibliotheken musste in diesem Zuge in den Open Libraries angepasst werden. In den meisten Bibliotheken fällt das Aufräumen auf den Dienstagmorgen. Dann müssen Stühle ihren vorgesehenen Platz wiederfinden und Kinderbereiche müssen aufgeräumt werden. Entsprechend werden dadurch Personalkapazitäten gebunden, die nicht für andere Tätigkeiten zur Verfügung stehen. Auch die Reinigung durch das Reinigungspersonal musste über-

dacht werden. So wurde die Häufigkeit der Reinigungsintervalle der Bibliotheken erhöht und an die Zeiten mit hoher Nutzung angepasst.

#### **4.4 Betreuung & Wartung**

Alle Open Libraries werden zentral von dem Bereich IT & Organisation der Bücherhallen Hamburg technisch und organisatorisch betreut. Aufgrund der Menge an Open Libraries fallen häufiger Tätigkeiten an. Hin und wieder muss ein Technikereinsatz etwa durch einen Ausfall einer Kamera, eines Eingangsterminals oder eines Library Controller koordiniert werden. Generell aufwendig ist die Betreuung der Automateingangstüren, die Bücherhallen Hamburg setzen mit Blick auf die Barrierefreiheit in vielen Standorten Automatektüren ein. Die auftretenden Probleme mit der Automatik stehen meist nicht im Zusammenhang mit der Open Library, sondern liegen hauptsächlich an defekten oder verschmutzten Öffnungssensoren, oder aber auch an defekten Schlössern durch eine falsche Benutzung der Türen. Im Zuge von Reparaturen der Türen muss auch die Open-Library-Fähigkeit immer wieder hergestellt und entsprechend getestet werden. Hierfür werden zentrale Personalressourcen benötigt.

Um eine zuverlässige Zugänglichkeit der Bibliotheken durch die Open Library zu ermöglichen, werden auch präventive Schritte von den Bücherhallen Hamburg durchgeführt. Der Status der Open Libraries wird mehrmals täglich (Mo – Sa) überprüft. Die Verbindung der Kameras wird über ein Monitoring-System der Bücherhallen Hamburg überwacht. Ebenso werden alle Komponenten der Selbstbedienungstechnik Mo – So automatisiert durch den Bereich IT & Organisation überwacht. Etwaige Ausfälle werden dadurch entsprechend zeitnah erkannt und können im Rahmen der Arbeitszeiten (Mo – Sa) weiterbearbeitet werden. Im besten Fall können diese remote behoben werden, alternativ werden schnellstmöglich Termine mit einem Techniker vor Ort geplant. Gleichzeitig können die Gäste von Mo – Sa von 9 – 19 Uhr den Bereich Kundenservice der Bücherhallen Hamburg telefonisch und per Mail kontaktieren. Generell ist aber auch die eingesetzte Selbstbedienungstechnik sehr ausfallsicher, einzig das Volumen der

Rückgabeanlagen kommt manchmal durch viele Rückgaben an seine Grenzen. Ist eine Rückgabeanlage voll, können Medien aber noch über einen Briefkasten abgegeben werden. Diese Medien werden entsprechend zurückgebucht, sobald wieder Personal in der Bücherhalle vor Ort ist.

## **5 Fazit**

Im Rückblick waren die 10 Jahre FlexiBib für alle Beteiligten spannend und abwechslungsreich. Heute ist die Open Library im Alltag aller Gäste und Mitarbeitenden fest verankert und nicht mehr wegzudenken. Der ursprüngliche Auftrag, die Öffnungszeiten zu erweitern, wurde mehr als erfüllt. Es wurden darüber hinaus Mehrwerte für die Gäste und die Mitarbeitenden der Bücherhallen Hamburg geschaffen. Die Gäste können die Bibliothek als einen zentralen offenen Ort im Stadtteil entdecken. Dadurch ändert sich das Bild von Bibliothek nachhaltig zu einem Raum für alle Hamburgerinnen und Hamburger. Die Mitarbeitenden akzeptieren die Technik als flexible Unterstützung bei der Abdeckung der Öffnungszeiten. Die Rückmeldung der Gäste und der Mitarbeitenden ist durchweg positiv, die Technik ist ausgereift und stabil. Die Open Library bzw. FlexiBib der Bücherhallen hat sich zu einem festen Bestandteil der Hamburger Kulturlandschaft entwickelt und sich in den Alltag der Gäste aber auch der Mitarbeitenden vollständig integriert.

Positiv hervorzuheben ist die Nutzung der Open Library von Schülerinnen und Schülern – allein oder in der Gruppe, zum Lernen, aber auch zum Treffen von Freunden und allgemein zum Aufenthalt vor Ort. Da Jugendliche als Zielgruppe auch in Hamburg nicht leicht zu erreichen sind, ist es umso erfreulicher, dass durch die Open Library ein Ort geschaffen werden konnte, der gerne und häufig genutzt wird.

Für die Zukunft planen die Bücherhallen Hamburg darüber hinaus die Ausstattung aller Stadtteilbibliotheken mit Open Library, die Herabsetzung des Alters für die Nutzung auf 16 Jahre und eine weitere Ausweitung der Öffnungszeiten.



**Sarah Fabisch** absolvierte von 2013 bis 2016 eine Ausbildung zur Fachangestellten für Medien- und Informationsdienste bei den Bücherhallen Hamburg. Anschließend arbeitete sie als FaMI-Teamleitung in einer Stadtteilbücherhalle. 2018 wechselte sie als Disponentin in den Bereich IT & Organisation der Bücherhallen. Im Jahr 2022 schloss sie das berufsbegleitende Studium „Bibliothekswissenschaft B. A.“ an der FH Potsdam ab. Seit 2021 arbeitet sie als Projektmanagerin weiterhin im Bereich IT & Organisation und ist neben diversen internen IT-Projekten hauptverantwortlich für die Open Libraries der Bücherhallen Hamburg zuständig.

**Kontakt:**

Sarah.Fabisch@buecherhallen.de



**Angela Rustemeier** ist seit 2005 im Bereich IT und Organisation der Bücherhallen Hamburg tätig. Ihr Aufgabengebiet umfasst das Projektmanagement in verschiedensten Automatisierungsprojekten. Begonnen hat sie mit der Einführung der RFID-Technologie und der Planung und Installation von Selbstverbuchungsgeräten und Rückgabeanlagen in der Zentralbibliothek sowie den Stadtteilbibliotheken. Von 2016 bis 2022 leitete sie die Einführung und Installation der Open Library. Sie ist auch mit der Durchführung von europaweiten Ausschreibungen im IT-Bereich betraut. Seit 2022 leitet sie das Projekt „Neue Sortieranlage für die Zentralbibliothek der Bücherhallen Hamburg“.

**Kontakt:**

angela.rustemeier@buecherhallen.de



## **Und wie weiter? Sechs Zukunftsszenarien für Open Libraries im Kontext von Megatrends**

ANDREAS MITTROWANN

Open Libraries stehen als Lösung für den erweiterten Zugang zu Bibliotheken auch für eine offene Gesellschaft. Der Begriff der Offenheit hat in den vergangenen Jahren eine stärkere Bedeutung erhalten, die sich auf verschiedenste Lebensbereiche erstreckt und einen spürbaren Einfluss auf die Art und Weise hat, wie wir miteinander interagieren, wie Unternehmen sich verhalten, wie politische Entscheidungen getroffen werden und wie Bildung gestaltet wird (vgl. IW Junior, 2024). In diesem Beitrag werden zunächst kurz die Genese des Begriffs Offenheit und seine Auswirkung auf ausgewählte Bereiche dargestellt, bevor dann Zukunftsperspektiven des Konzeptes der „Open Library“ vor dem Hintergrund von Megatrends und verschiedenen Szenarien skizziert werden.

### **Die Entwicklung des Begriffs „Offenheit“**

Die Idee der Offenheit hat ihre Wurzeln in den philosophischen Strömungen der Aufklärung des 17. und 18. Jahrhunderts, die die Wichtigkeit des freien Denkens, der individuellen Freiheit und des Zugangs zu Wissen betonten. Ursprünglich war Offenheit als Kommunikationsideal eng mit dem Konzept der Aufklärung verbunden und zielte darüber hinaus darauf ab, die Gesellschaft von religiöser Dogmatik, Vorurteilen und Zensur zu befreien und die Vernunft als Leitprinzip zu etablieren (vgl. Schröter, 2011, S. 43 ff.).

Im Laufe der Zeit hat sich das Verständnis von Offenheit weiterentwickelt und ist zu einem breiteren Konzept geworden, das verschiedene Dimensionen umfasst. Neben dem Zugang zu Wissen und Informationen beinhaltet Offenheit heu-

te auch die Bereitschaft, neue Ideen und Perspektiven anzunehmen, kulturelle Vielfalt zu schätzen, unterschiedliche Meinungen zu respektieren und den freien Austausch von Gedanken und Meinungen zu fördern.

Die steigende Bedeutung der Offenheit in der heutigen Gesellschaft lässt sich auf mehrere Faktoren zurückführen, die die Art und Weise verändern, wie wir unsere Welt gestalten und wie wir Probleme lösen. Einer der wichtigsten Treiber für die zunehmende Bedeutung von Offenheit ist die **Globalisierung**, die unsere Welt immer stärker vernetzt und uns mit Menschen aus verschiedenen Kulturen, Traditionen und Lebensweisen in Kontakt bringt. Auch die Loslösung von Religionen in den westlichen Gesellschaften hat stark dazu beigetragen: „Since modern societies are no longer embedded in meaningful transcendental orders, they are in principle open to continuous transformation and adaptation“ (Eisenstadt / Riedel/ Sachsenmaier 2002, S. 10).

Darüber hinaus haben technologische Entwicklungen, insbesondere im Bereich der digitalen Kommunikation und des Internets, den **freien Austausch von Informationen und Ideen** erleichtert und eine neue Ära der **Vernetzung** und Zusammenarbeit eingeläutet. Dies hat dazu beigetragen, dass Offenheit zu einem Schlüsselprinzip für Innovation, Wettbewerbsfähigkeit und gesellschaftlichen Fortschritt geworden ist. Es ist daher sicher kein Zufall, dass die Erfindung der Open Library als Symbol für einen (fast) jederzeit offenen Zugang zur Bibliothek in die aktuelle Zeit fällt.

Ein weiterer wichtiger Faktor, der die Bedeutung von Offenheit unterstreicht, ist die zunehmende Komplexität globaler Herausforderungen wie Klimawandel, soziale Ungleichheit, politische Instabilität und wirtschaftliche Ungewissheit. Angesichts dieser komplexen Probleme ist Offenheit ein unverzichtbares Instrument, um neue Lösungsansätze zu entwickeln, verschiedene Perspektiven zu integrieren und gemeinsam tragfähige Lösungen zu finden. Dies findet auch in der „VOPA“-Formel seinen Widerhall, denn durch „**V**ernetzung“, „**O**ffenheit“, „**P**artizi-

pation“ und „Agilität“ können die besten Antworten auf eine sich immer schneller verändernde Welt gefunden werden (Neue Narrative, 2024).

## **Offenheit als Prinzip und Mission öffentlicher Bibliotheken**

Für öffentliche Bibliotheken ist Offenheit ein grundlegendes Prinzip, das ihre Mission, allen Menschen den Zugang zu Informationen, Bildung und Kultur zu ermöglichen, untermauert. Indem sie eine breite Palette von Ressourcen und Dienstleistungen anbieten, darunter Medien, digitale Angebote sowie Veranstaltungen und Kreativitätsangebote, plus einen offenen Raum für öffentlichen Dialog und Diskurs schaffen, tragen Bibliotheken aktiv zur Förderung von Offenheit, Vielfalt und Inklusion in der Gesellschaft bei.

Offenheit in öffentlichen Bibliotheken bedeutet, dass alle Menschen, unabhängig von ihrem sozialen Status, ihrer Herkunft oder ihrem Bildungsgrad, Zugang zu den Ressourcen und Dienstleistungen der Bibliothek erhalten. Dies schließt nicht nur den Zugang zu Büchern und anderen Medien ein, sondern auch den Zugang zu Informations- und Kommunikationstechnologien, Bildungsprogrammen und kulturellen Veranstaltungen.

Ein weiterer Aspekt der Offenheit in öffentlichen Bibliotheken betrifft ihre Rolle als Raum für öffentlichen Dialog und Diskurs. Bibliotheken bieten einen neutralen und inklusiven Ort, an dem Menschen unterschiedlicher Meinungen und Hintergründe zusammenkommen können, um Ideen auszutauschen, Kontakte zu knüpfen und gemeinsame Interessen zu verfolgen. Dies trägt nicht nur zur Stärkung der lokalen Gemeinschaft bei, sondern fördert auch die demokratische Teilhabe und den sozialen Zusammenhalt.

Insgesamt ist Offenheit zu einem unverzichtbaren Wert geworden, der das Fundament einer dynamischen, inklusiven und fortschrittlichen Gesellschaft bildet. Indem wir Offenheit fördern und schützen, können wir eine Welt gestalten, die von gegenseitigem Respekt, Verständnis und Zusammenarbeit geprägt ist, und gemeinsam die Herausforderungen unserer Zeit bewältigen.

## Die Zukunft von Open Library im Licht verschiedener Megatrends

Wie aber geht es nach unserer Zeit weiter? Welche künftigen Entwicklungen sind bedeutsam für die Weiterentwicklung der Open Library? Um hierzu Aussagen treffen zu können, ziehen wir zunächst die sogenannten Megatrends heran, die vom Zukunftsinstitut in Frankfurt entwickelt wurden. Sie „benennen und beschreiben extrem komplexe Veränderungsdynamiken und sind ein Modell für den Wandel der Welt: eine Methode, die hilft, die komplexen und vielfältigen Veränderungsdynamiken der Gesellschaft im 21. Jahrhundert verständlich und greifbar zu machen. Indem sie Komplexität auf ein begreifbares Maß reduzieren, erweisen sich Megatrends als wertvolle Navigationshilfen durch den Dschungel gegenwärtiger und künftiger Veränderungen“ (Zukunftsinstitut, 2024).

Megatrends zeichnen sich unter anderem durch die folgenden Aspekte aus: Sie...

- „haben eine Dauer von mindestens mehreren Jahrzehnten
- zeigen Auswirkungen in allen gesellschaftlichen Bereichen, in der Ökonomie, im Konsum, im Wertewandel, im Zusammenleben der Menschen, in den Medien, im politischen System etc.
- sind globale Phänomene. Auch wenn sie nicht überall gleichzeitig und gleich stark ausgeprägt sind, so lassen sie sich doch früher oder später überall auf der Welt beobachten
- sind vielschichtige und mehrdimensionale Trends. Sie erzeugen ihre Dynamik und ihren evolutionären Druck auch und gerade durch ihre Wechselwirkungen“ (ebd).

Im Folgenden wird jeder der 12 definierten Megatrends in Stichworten skizziert und kurz hinsichtlich seiner Bedeutung für öffentliche Bibliotheken umrissen (vgl. Mittrowann, 2023). Anschließend werden auf Basis dieser Trends verschiedene Zukunftsszenarien skizziert. Die folgende Grafik zeigt die Megatrends in einer Übersicht:

### Wissenskultur

Neue Anforderungen auf dem Arbeitsmarkt und innovative Formen der Wissensaneignung verlagern den Fokus hin zum lebenslangen Lernen. Bibliotheken sind einer der zentralen, kommunalen Orte zur aktiven Gestaltung der lokalen Wissenskultur. Facetten dieses Trends sind beispielsweise Open Knowledge, die Überwindung der digitalen Spaltung oder die Zunahme der Bedeutung von Wissenschaft – Beispiel Corona-Pandemie.

### Konnektivität

Das Prinzip der digitalen Vernetzung prägt den gesellschaftlichen Wandel bereits jetzt sehr stark. Digitale Kommunikationstechnologien verändern unser Leben und die Menschen benötigen immer wieder neue Kompetenzen. Facetten dieses Megatrends sind die Digitalisierung des Alltags, Social Media, die Entwicklung einer netzbasierten, globalisierten Weltwirtschaft (Apple, Amazon, Microsoft), E-Commerce oder Künstliche Intelligenz.

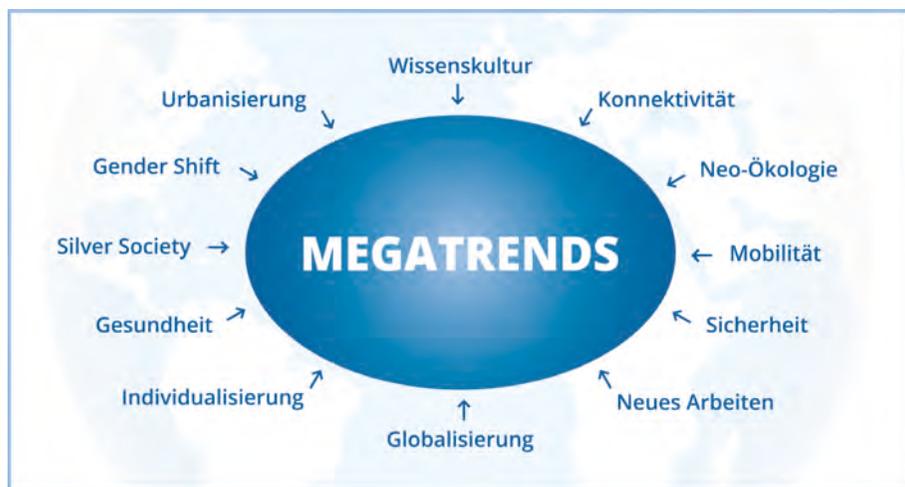


Abbildung 1: Die vom Zukunftsinstitut in Frankfurt/Main definierten Megatrends. Grafik: A. Mittrowann

### **Neo-Ökologie**

Umweltbewusstsein und Nachhaltigkeit entwickeln sich zunehmend von einer individuellen Lebenshaltung und vom Konsumtrend zur gesellschaftlichen Notwendigkeit und zu einem zentralen Faktor für die Stadtentwicklung. In diesem Kontext können auch die Nachhaltigkeitsziele 2030 der Vereinten Nationen genannt werden sowie die Green-Library-Bewegung. Facetten dieses Megatrends sind unter anderem der Bio-Boom im Lebensmittelhandel, die Energiewende, die Klimakrise oder die Zunahme umweltfreundlicher Lebensstile.

### **Mobilität**

Gerade für die ortsgebundenen Bibliotheken stellt dieser Megatrend eine besondere Herausforderung dar, die sich immer weiter entwickelnde Konnektivität hingegen eine Chance. Facetten dieses Megatrends sind die Dritten Orte, darüber hinaus bspw. autonomes Fahren, Liefer-Roboter und die 24/7-Gesellschaft, in der die Arbeit außerhalb der klassischen Zeiten und am Wochenende eine immer größere Rolle spielen: Wer viel unterwegs ist, braucht Bibliotheken frühmorgens, abends und an den Wochenenden.

### **Sicherheit**

Eine Krise jagt die nächste – Sicherheit wird dadurch mehr denn je zu einem wichtigen Faktor für Individuen wie für die gesamte Gesellschaft. Bibliotheken kommt in diesem Kontext in der Zukunft eine gestiegene Bedeutung zu: Sie gelten als sichere, nicht-kommerzielle Orte im öffentlichen Raum – eine immer seltener werdende Ressource der Gesellschaft. Facetten dieses Themas sind digitale Gesundheit, Cyberkriminalität, das garantierte Grundeinkommen oder das große Teilthema der Resilienz.

### **Neues Arbeiten**

Die Arbeitswelt befindet sich in einem grundlegenden Wandel, verbunden mit den Trends der Digitalisierung, der Selbständigkeit, der Balance zwischen Arbeits- und Privatleben sowie bspw. des Home-Office in Zeiten von Corona. Bibliotheken können in der Zukunft noch stärker Orte werden, an denen bspw. durch einen Co-Working-Bereich neue Formen des Arbeitens ermöglicht werden. As-

pekte dieses Megatrends sind unter anderem der Siegeszug der Service-Ökonomie (Beispiel Lieferdienste für Nahrungsmittel), das Arbeiten in der Cloud, der Fachkräftemangel oder die Zunahme der Einzelunternehmer.

### **Globalisierung**

Mehr Menschen haben einen Migrationshintergrund bzw. eine Zuwanderungsgeschichte. Die Vielfalt in der Gesellschaft nimmt durch Globalisierung zu und eröffnet damit viele Chancen. Weitere Facetten dieses Megatrends sind unter anderem Neo-Nationalismus, globale Protestkultur, Regionalisierung und die sogenannte Glokalisierung.

### **Individualisierung**

Dieser Megatrend konkretisiert sich einerseits durch die Zunahme der Einpersonenhaushalte und dem daraus erwachsenen Bedarf nach Orten der Gemeinschaft und Vernetzungsmöglichkeiten. Facetten sind unter anderem die gewachsene Bedeutung von Achtsamkeit und Resilienz, neue Formen von Lebensgemeinschaften oder das Thema des Ehrenamtes. Als Kehrseite kann das gestiegene Anspruchsdenken vieler Menschen betrachtet werden.

### **Gesundheit**

Für viele – aber längst nicht alle – Gesellschaften existiert eine stetig besser werdende medizinische Versorgung. Hinzu kommt ein gewachsenes Bewusstsein für einen gesunden und holistischen Lebensstil. Weitere Aspekte: Hinwendung zur (digital gestützten) Selbstopтимierung und gesunde Ernährung, Fitness, Sportlichkeit, Vorsorge sowie Achtsamkeit.

### **Silver Society**

In Ländern wie Deutschland, der Schweiz oder Japan wird die Bevölkerung älter; Bibliotheken bieten für diese Zielgruppe besondere Chancen als Ort der Begegnung sowie zur Teilhabe an gesellschaftlichen und digitalen Entwicklungen. Aber: Bibliotheken erreichen aktuell nur einen Bruchteil der vor Ort lebenden Menschen ab 65 Jahre. Wichtig ist es hierbei, diese Zielgruppe nicht mit einem defizitär orientierten Fokus zu betrachten (Rollator, Regalabstände, Großdruck), sondern gerade

die jungen Alten künftig als aktive Mitgestalter und Mitgestalterinnen von Bibliotheksarbeit zu gewinnen, auch und gerade im Kontext der Open Libraries.

Facetten dieses Megatrends: Erhöhte Verbleibdauer im Arbeitsleben, gesunde Lebensstile, soziales Engagement im Alter. Diese Zielgruppe ist auch besonders relevant für Bibliotheken als Dritte Orte, denn Studien zeigen immer wieder den Zusammenhang zwischen Alter und Einsamkeit (vgl. Huxhold / Engstler / Hoffmann, 2019).

### **Gender Shift**

Hier steht die Veränderung der Geschlechterrollen im Mittelpunkt: In einer Familie oder Lebensgemeinschaft sind Partnerinnen oder Partner heute beide überwiegend berufstätig, Familienstrukturen verändern sich mit Verschiebungen bei den Zeitbudgets. Hinzu kommt die wachsende Zahl von Alleinerziehenden: „In Deutschland gibt es mehr als acht Millionen Familien mit minderjährigen Kindern. Davon sind 18 Prozent alleinerziehend, also Mütter oder Väter, die allein mit ihren Kindern im Haushalt leben. In der Zeit von 1996 bis 2021 ist die Anzahl der Alleinerziehenden mit minderjährigen Kindern von 1,3 Millionen auf knapp 1,5 Millionen angestiegen. Von den rund 13 Millionen Kindern unter 18 Jahren leben inzwischen 18 Prozent mit einem Elternteil im Haushalt. In neun von zehn Fällen ist dies die Mutter“ (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.), 2023). Logische Konsequenz: Öffnungszeiten und Zugang zu Bibliotheken sollten erweitert werden, denn innerhalb der klassischen Öffnungszeiten von Bibliotheken haben immer weniger Menschen Zeit für einen Besuch vor Ort.

### **Urbanisierung**

Während weltweit immer mehr Megastädte entstehen wie Delhi oder Mexiko Stadt, haben steigende Immobilienpreise und die Corona-Pandemie in anderen Ländern dazu geführt, dass das Leben in ländlichen Regionen wieder deutlich attraktiver geworden ist (Schlagwort: „Progressive Provinz“) – hier auch in Verbindung mit dem Megatrend Konnektivität. Facetten dieses Megatrends sind u. a. Urbane Landwirtschaft (Bienenvölker oder Gemüsegärten auf Hausdächern), das

Leben in sehr kleinen Wohnungen oder Häusern (Tiny Living) oder der Themenkomplex des Dritten Ortes (vgl. Zukunftsinstitut (Hrsg.), 2021).

Auf diesen Trends basierend wurden sechs Open-Library-Szenarios entwickelt, die im Folgenden dargestellt, mit Beispielen versehen und mit ihrem konkreten Mehrwert für die Bürger und Bürgerinnen beschrieben werden. Als Inspiration dienten außerdem Zukunftsszenarien, die von Rolf Hapel, dem ehemaligen Leiter des DOKK1 in Aarhus entwickelt wurden. (Hapel, 2023) Wichtig ist bei der Nutzung von Megatrends noch der Hinweis, dass diese keinesfalls im Sinne von Prognosen genutzt werden sollten. Vielmehr geht es hier um die großen Themenautobahnen in die Zukunft – und wie dort ist auch hier der Gegenverkehr zu beachten, also auch abweichende Entwicklungen, die mit der Zeit immer relevanter werden können. Ein Beispiel ist der Megatrend Individualisierung und sein Gegentrend Gemeinschaft, der gerade in der postpandemischen Lage nach Corona wieder enorm an Bedeutung gewonnen hat. Die entwickelten Szenarien haben vielfältige Schnittmengen, daher können sie auch als Facetten einer Open-Library-Zukunft bezeichnet werden.

## 1. Die digital-vernetzte Open Library

Die vernetzte Open Library entwickelt sich zu einem digitalen und physischen Knotenpunkt der Gemeinschaft, der 24/7 zugänglich ist. Durch den Einsatz von IoT, fortschrittlicher Datenanalyse und KI werden personalisierte Dienste geschaffen, die weit über das Ausleihen von Medien hinausgehen. Nutzererfahrungen werden durch virtuelle und augmentierte Realität bereichert, wobei digitale Räume für interaktives Lernen und virtuelle Ausstellungen geschaffen werden. Die Integration mit sozialen Medien und lokalen Netzwerken fördert zudem eine neue Ebene der Gemeinschaftsbeteiligung und des Engagements.

- **Mehrwert für Bürger und Bürgerinnen:** Nutzer erhalten 24/7 Zugriff auf maßgeschneiderte Lern- und Unterhaltungsangebote. Durch die Vernetzung mit lokalen Ereignissen und globalen Ressourcen können sie an Live-Webi-

naren teilnehmen, virtuelle Ausstellungen besuchen oder an internationalen Diskussionsrunden teilnehmen, ohne ihr Zuhause verlassen zu müssen.

- **Konkrete Beispiele:**

- IoT-gestützte Arbeitsplätze, die individuelle Licht- und Lautstärkeinstellungen bieten, je nachdem, ob ein Nutzer konzentrierte Arbeit oder entspanntes Lesen bevorzugt
- Augmented Reality (AR) Führungen durch historische Sammlungen, die Geschichten hinter den Exponaten lebendig machen
- Digitale Community-Boards, auf denen Bürger und Bürgerinnen lokale Projekte vorstellen und Unterstützung finden können

## 2. Die Open Library als Bildungspartner

Open Libraries positionieren sich als zentrale Akteure im Bildungsökosystem, indem sie maßgeschneiderte Lernprogramme und Zugang zu globalen Wissensressourcen bieten. Partnerschaften mit Universitäten, Online-Bildungsplattformen und lokalen Schulen ermöglichen ein breites Spektrum an Lernmöglichkeiten für alle Altersgruppen. Die Bibliotheken dienen als Brückenbauer zwischen formaler Bildung und lebenslangem Lernen, wobei besonderer Wert auf die Förderung digitaler Kompetenzen und kritischen Denkens gelegt wird.

- **Mehrwert für Bürger und Bürgerinnen:** Kinder, Jugendliche und Erwachsene finden Unterstützung bei der beruflichen Weiterbildung und schulischen Förderung. Sie können Zertifikatskurse absolvieren, Sprachen lernen oder sich in neuen Technologien fortbilden, um ihre Chancen auf dem Arbeitsmarkt zu verbessern.
- **Konkrete Beispiele:**
  - Online-Lernplattformen mit Zugang zu Kursen von Universitäten weltweit
  - Mentoring-Programme, bei denen Experten aus verschiedenen Branchen Wissen und Erfahrungen teilen

- o Workshops zur beruflichen Neuorientierung, die Trends auf dem Arbeitsmarkt aufgreifen und praktische Tipps für den Einstieg in neue Berufsfelder bieten

### 3. Die inklusive Open Library

Diese Open Libraries bauen Barrieren ab und schaffen ein inklusives Umfeld, das allen Mitgliedern der Gesellschaft gerecht wird. Durch den Einsatz adaptiver Technologien und barrierefreier Gestaltung ermöglichen sie einen gleichberechtigten Zugang zu Informationen und Diensten. Programme zur Sprachförderung, kulturelle Veranstaltungen und spezielle Angebote für verschiedene Gemeinschaftsgruppen stärken das Bewusstsein für Vielfalt und fördern den interkulturellen Dialog.

- **Mehrwert für Bürger und Bürgerinnen:** Menschen mit besonderen Bedarfen, Senioren und Seniorinnen und Menschen mit Migrationshintergrund erfahren eine barrierefreie und inklusive Umgebung, die ihnen vollständigen Zugang zu Bildungs- und Kulturangeboten ermöglicht.
- **Konkrete Beispiele:**
  - o Sprachlernprogramme für Neuankömmlinge, um die Integration zu erleichtern
  - o Barrierefreie Lesegeräte und Technologien, die Texte in Brailleschrift oder Sprache umwandeln
  - o Kulturveranstaltungen, die die Vielfalt der Gemeinschaft feiern und den interkulturellen Austausch fördern

### 4. Die nachhaltige Open Library

Nachhaltige Open Libraries werden zu Modellen für ökologisches Bewusstsein und verantwortungsvollen Konsum. Sie nutzen Solarenergie, führen Zero-Waste-Initiativen durch und fördern die digitale Ausleihe, um den ökologischen Fußabdruck zu minimieren. Bildungsprogramme zum Thema Nachhaltigkeit und

Umweltschutz sensibilisieren die Nutzer für ökologische Herausforderungen und fördern aktives Engagement für den Planeten.

- **Mehrwert für Bürger und Bürgerinnen:** Sie profitieren von einem gesteigerten Bewusstsein für ökologische Nachhaltigkeit und können an Programmen teilnehmen, die ihnen helfen, nachhaltiger zu leben und zu konsumieren.
- **Konkrete Beispiele:**
  - Workshops zur Reduzierung des Plastikverbrauchs im Alltag
  - Leihstationen für Werkzeuge und Gartengeräte, die den Bedarf an Neukäufen reduzieren
  - Infoveranstaltungen zum Thema erneuerbare Energien, die Möglichkeiten der individuellen Nutzung aufzeigen

## 5. Die Open Library als Zentrum der Gemeinschaft

In diesem Szenario fungieren Open Libraries als zentrale Plattformen für Bildung, Kultur, sozialen Austausch und Zugang zu digitalen Dienstleistungen. Sie sind tief in lokale Netzwerke eingebettet und bieten maßgeschneiderte Programme, die auf die Bedürfnisse spezifischer Gemeinschaftsmitglieder, einschließlich älterer Menschen und Personen, die nach Resilienz streben, zugeschnitten sind.

- **Mehrwert für Bürger und Bürgerinnen:** Sie genießen einen lebendigen Treffpunkt, der Bildung, sozialen Austausch und kulturelle Aktivitäten vereint und zugleich als Plattform für bürgerschaftliches Engagement dient.
- **Konkrete Beispiele:**
  - Community-Gärten, die auf dem Gelände der Bibliothek angelegt werden und zum gemeinsamen Gärtnern einladen
  - Treffs, bei denen lokale Probleme diskutiert und gemeinsam Lösungen entwickelt werden
  - Kunst- und Handwerkskurse, die von lokalen Künstlern und Handwerkern geleitet werden

## 6. Die Open Library als Ort für Gesundheit und Resilienz

Open Libraries bieten Räume und Ressourcen, die auf die Förderung der körperlichen und geistigen Gesundheit sowie die Stärkung der individuellen Resilienz ausgerichtet sind. Dies umfasst Zugang zu Gesundheitsinformationen, Workshops zum Stressmanagement, Yoga-Klassen und Programme, die auf die Bedürfnisse der Silver Society zugeschnitten sind, um deren aktive Teilnahme und Wohlbefinden zu fördern.

- **Mehrwert für Bürger und Bürgerinnen:** Sie haben Zugang zu einem breiten Angebot an Ressourcen und Programmen, die auf die Förderung der Gesundheit ausgerichtet sind, von präventiven Maßnahmen bis hin zur Unterstützung bei der Genesung und Stärkung der Widerstandskraft in Krisen.
- **Konkrete Beispiele:**
  - Yoga- und Meditationskurse, die in der Bibliothek angeboten werden und zur Stressreduktion beitragen
  - Gesundheitsinformationsabende, bei denen Ärzte und Ärztinnen und Therapeuten und Therapeutinnen über wichtige Gesundheitsthemen informieren
  - Workshops zu gesunder Ernährung, die praktische Tipps für eine ausgewogene Ernährung bieten und gemeinsames Kochen beinhalten.
  - Krisenmanagement-Workshops, die auf Naturkatastrophen oder andere Notfälle vorbereiten
  - Psychologische Erste-Hilfe-Kurse, die Laien befähigen, in Krisensituationen Unterstützung zu bieten
  - Plattformen für Nachbarschaftshilfe, die in der Bibliothek koordiniert werden und den Austausch von Hilfeleistungen in der Gemeinschaft fördern

Diese detaillierten Szenarien zeigen, wie Open Libraries der Zukunft als multifunktionale Zentren dienen können, die nicht nur Zugang zu Wissen und Kultur bieten, sondern auch wesentliche Beiträge zu Bildung, Gesundheit, Nachhaltigkeit, Inklusion und Resilienz in ihren Gemeinschaften leisten. Grundlage der Ver-

wirklichung ist allerdings eine Gemeinschaft, die bereit ist zur aktiven Mitgestaltung dieser künftigen Szenarien.

Wie aber kann dieser neue Aufgabenbereich in der Zukunft vor dem Hintergrund der dargestellten Szenarien ‚gestemmt‘ werden? Personalbedarfe und Personalqualifikationen spielen eine entscheidende Rolle bei der Realisierung der Zukunftsszenarien für Open Libraries. Angesichts der vielfältigen Aufgaben und Herausforderungen auf Basis der skizzierten Szenarien ist es unerlässlich, dass das Team vor Ort über ein breites Spektrum an Fähigkeiten und Qualifikationen verfügt. Dazu gehören nicht nur fachliche Kompetenzen im Bibliotheks- und Informationsmanagement, sondern auch Soft Skills wie Kommunikationsfähigkeit, Teamarbeit, Flexibilität und interkulturelle Kompetenz.

Für die digital-vernetzte Open Library sind beispielsweise Kenntnisse in den Bereichen IoT, Datenanalyse und virtuelle Realität erforderlich, während für die Open Library als Bildungspartner Fachwissen im Bereich Bildung und Weiterbildung von Vorteil ist. Die inklusive Open Library erfordert Sensibilität und Empathie im Umgang mit verschiedenen Bevölkerungsgruppen sowie Kenntnisse über barrierefreies Design und adaptive Technologien.

Darüber hinaus sind lebenslanges Lernen und die Bereitschaft zur kontinuierlichen Weiterbildung von entscheidender Bedeutung, um mit den sich ständig verändernden Anforderungen und Technologien Schritt zu halten. Die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen müssen sich kontinuierlich weiterentwickeln, um ihre Rolle als Wissensvermittler und Community-Manager erfolgreich ausfüllen zu können.

Die Personalanforderungen der Zukunft erfordern daher eine gezielte Rekrutierung und Entwicklung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie eine enge Zusammenarbeit mit Bildungseinrichtungen und externen Partnern, um sicherzustellen, dass das Personal über die erforderlichen Fähigkeiten und Qualifikationen verfügt, um die vielfältigen Aufgaben und Ziele der Open Libraries zu erreichen.

Wir müssen allerdings davon ausgehen, dass die möglichen Gesamtwüchse im Personalstamm äußert begrenzt sein werden. Das Gewinnen von Freiwilligen für die Open Library ist daher auf jeden Fall erforderlich und macht eine gezielte Ansprache verschiedener Zielgruppen und eine sorgfältige Planung der Rekrutierungsmaßnahmen notwendig. Mögliche Maßnahmen könnten sein:

**Zielgruppenansprache:** Primär sollten Personen angesprochen werden, die ein Interesse an Menschen, Bibliotheken, Bildung und Kultur haben. Dazu gehören zum Beispiel:

- Studierende und Absolventen mit einem Hintergrund in Bibliotheks- und Informationswissenschaften oder verwandten Bereichen
- Senioren und Seniorinnen, die ihre Erfahrungen und Fachkenntnisse gerne weitergeben möchten
- Menschen mit einem Interesse an ehrenamtlichem Engagement und der lokalen Gemeinschaft

**Rekrutierungsmaßnahmen:** Sinnvolle Formen der Rekrutierung können sein:

- Öffentliche Aufrufe über soziale Medien, lokale Zeitungen und kommunale Veranstaltungen
- Infoveranstaltungen und Workshops, um das Konzept der Open Library vorzustellen und potenzielle Freiwillige zu informieren
- Direkte Ansprache von Personen, die bereits Interesse an der Bibliothek gezeigt haben, z. B. Nutzerinnen und Nutzer

**Qualifikationen:** Idealerweise sollten Freiwillige über folgende Qualifikationen verfügen:

- Grundlegende Computerkenntnisse und die Fähigkeit, mit Bibliothekssystemen umzugehen
- Kommunikationsfähigkeiten und die Fähigkeit, mit verschiedenen Menschen umzugehen
- Organisationsgeschick und die Fähigkeit, selbstständig zu arbeiten

**Kooperation:** Eine erfolgreiche Zusammenarbeit zwischen hauptamtlichem Personal und Freiwilligen erfordert klare Kommunikation, klare Rollen und Erwartungen sowie regelmäßige Schulungen und Feedback. Mögliche Formen der Kooperation könnten sein:

- Regelmäßige Meetings oder Schulungen, um Freiwillige über aktuelle Projekte und Anforderungen auf dem Laufenden zu halten
- Die Zuweisung klar definierter Aufgabenbereiche, die den Fähigkeiten und Interessen der Freiwilligen entsprechen
- Die Einrichtung eines Mentoring-Programms, bei dem erfahrene Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen neue Freiwillige unterstützen und anleiten
- Die Anerkennung und Wertschätzung der Arbeit der Freiwilligen durch entsprechende Veranstaltungen wie gemeinsames Feiern und ein Fortbildungsprogramm

Die Open Library der Zukunft stellt also eine gemeinsame Aufgabe von hauptamtlichem und freiwilligem Personal dar. Sie ist somit nicht einfach nur ein weiteres Bibliotheksangebot, sondern eine Gemeinschaftsaufgabe für die Kommune und den Stadtteil.

## Literatur

### Monographien:

Eisenstadt / Riedel, / Sachsenmaier (2002). The context of the multiple modernities paradigm. Reflections on multiple modernities, Brill

Schröter, Juliane (2011): Offenheit: Die Geschichte eines Kommunikationsideals seit dem 18. Jahrhundert, DeGruyter

Zukunftsinstitut (2021): Megatrend-Dokumentation, Verl. Zukunftsinstitut

### Beiträge in Zeitschriften:

Mittrowann, Andreas (2023): Megatrends als Navigationshilfen für die Zukunft. Teil 1 der Serie „Die Bibliothek der Zukunft: Megatrends, Szenarien und Programme“. Dr. Jan Pieter Barbian, Rolf Hapel, Andreas Mittrowann. In: b.i.t.online 25 (2022) Nr. 6. Online unter: <https://www.b-i-t-online.de/heft/2022-06-fachbeitrag-mittrowann.pdf>, letzter Zugriff am 2.2.2024

Hapel, Rolf: Zukunftsszenarien für Öffentliche Bibliotheken. b.i.t. online 26 (2023) Nr. 1. Online unter <https://b-i-t-online.de/heft/2023-01-fachbeitrag-hapel.pdf>, abgerufen am 12.2.2024

### Online-Quellen:

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2023): Allein- und Getrennterziehende fördern und unterstützen. Online unter: <https://www.bmfsfj.de/bmfsfj/themen/familie/chancen-und-teilhabe-fuer-familien/alleinerziehende>, letzter Zugriff am 9.2.2024

Huxhold / Engstler / Hoffmann (2019): Entwicklung der Einsamkeit bei Menschen im Alter von 45 bis 84 Jahren im Zeitraum von 2008 bis 2017. Online unter: [https://www.dza.de/fileadmin/dza/Dokumente/Fact\\_Sheets/Fact\\_Sheet\\_Einsamkeit\\_2019\\_05\\_16\\_Internet.pdf](https://www.dza.de/fileadmin/dza/Dokumente/Fact_Sheets/Fact_Sheet_Einsamkeit_2019_05_16_Internet.pdf), letzter Zugriff am 16.1.2024

IW Junior (2024): Wirtschaft und Schule: Offene Gesellschaft. Online unter: <https://www.wirtschaftundschule.de/wirtschaftslexikon/o/offene-gesellschaft>, letzter Zugriff am 17.1.2024

Neue Narrative (2024): New Work Glossar: Was bedeutet VOPA? Online unter: <https://newworkglossar.de/was-bedeutet-vopa/>, letzter Zugriff am 20.2.2024  
Zukunftsinstitut (2024): Die Megatrends. Online unter: <https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrends>, letzter Zugriff am 2.2.2024



**Andreas Mittrowann**, Dipl.Bibl., zert. Online-Trainer, freier Berater im Bibliotheksbereich mit den Schwerpunkten Strategieentwicklung, Beteiligungsprozesse, Moderation und Projektmanagement. Tätigkeit in öffentlichen Bibliotheken, als stv. Bereichsleiter im Förderbereich Bibliotheken der Bertelsmann Stiftung sowie als Bibliothekarischer Direktor und Prokurist der ekz.bibliotheksservice GmbH. Vorträge zu Zukunftsfragen u. a. in den USA, Singapur, Jerusalem, Oxford, Island, Brüssel und Lyon. Publikationen u.a. zur Rolle von Bibliotheken sowie zu den Themen Strategieentwicklung und Partizipation.

**Kontakt:**

[andreas.mittrowann@nachvorndenken.de](mailto:andreas.mittrowann@nachvorndenken.de)

Website: [www.nachvorndenken.de](http://www.nachvorndenken.de)

# **Die Zentralbibliothek KAP1 der Stadtbüchereien Düsseldorf – die erfolgreiche Open Library**

## **Praxisbericht**

STEPHAN SCHWERING

Die neue Zentralbibliothek im KAP1 der Stadtbüchereien Düsseldorf wurde im November 2021 eröffnet. Bereits 2022 verzeichnete die Zentralbibliothek über eine Million Besuche, im Jahr 2023 konnten mit 1.250.000 Besucherinnen und Besuchern nochmals mehr Menschen als im Vorjahr erreicht werden. Gegenüber dem alten Standort ist dies eine Verdoppelung. Neben der Neukonzeptionierung als Aufenthaltsbibliothek und Dritter Ort ist ein entscheidender Erfolgsfaktor der Zentralbibliothek im KAP1 die hohe Zugänglichkeit mit insgesamt 74 Öffnungsstunden in der Woche, inklusive Sonntagsöffnung. Ermöglicht wird dies dadurch, dass die Zentralbibliothek ca. ein Drittel der Zeit als Open Library ohne Bibliotheksteam und mit Sicherheitspersonal als Aufsicht geöffnet ist.

2023 wurde die Zentralbibliothek vom Deutschen Bibliotheksverband und der Deutschen Telekomstiftung als „Bibliothek des Jahres“ ausgezeichnet. In der Begründung der Jury heißt es u. a.: „Das innovative Open Library-Konzept der Zentralbibliothek ermöglicht es Lernenden und Lehrkräften sowie begegnungsinteressierten Menschen aller Altersstufen, jeden Geschlechts und jeder kulturellen und sozialen Herkunft, Angebote wahrzunehmen und das an sieben Tagen in der Woche. Besonders am Sonntag erreicht die Zentralbibliothek viele unter-

schiedliche Zielgruppen wie Familien, Begegnungsinteressierte, Lernende und Personen, die Rat oder Unterstützung suchen.“<sup>1</sup>

## Vorgeschichte

Ein zentraler Erfolgsfaktor für Bibliotheken ist eine hohe Zugänglichkeit. Diese Grundüberzeugung und die Aussicht auf die Eröffnung der neuen Zentralbibliothek im Jahr 2021 mit ausgedehnten Öffnungszeiten auch als Open Library waren die Basis dafür, dass ab 2019 bereits am alten Standort erweiterte Öffnungszeiten als Open Library getestet wurden. Diese Testphase erscheint im Rückblick besonders wichtig, da die Erkenntnisse u. a. für die interne Organisation und vor allem für das Erreichen einer hohen Akzeptanz der Öffnung der Bibliothek ohne Bibliothekspersonal unter den Kolleginnen und Kollegen sehr hilfreich waren. Es ist zu empfehlen, vor einer offiziellen Einführung ein Prototyping durchzuführen, in Düsseldorf wurde das folgendermaßen durchgeführt:

Die Zentralbibliothek am alten Standort wurde ab Juli 2019 für insgesamt 56 Stunden wöchentlich geöffnet, acht Stunden länger als zuvor. Die Ausweitung der Öffnungszeiten orientierte sich dabei an den Kundenwünschen, die in den regelmäßigen Kundenbefragungen geäußert worden waren. Die Zentralbibliothek öffnete damals eine Stunde früher um 10 Uhr und blieb montags bis freitags durchgehend bis 20 Uhr (bis 19 Uhr mit Bibliotheksteam) geöffnet.

Samstags konnten die Kundinnen und Kunden die Bibliothek durch Open-Library-Zeiten doppelt so lange wie bisher von 10 bis 16 Uhr (bis 14 Uhr mit Bibliotheksteam) nutzen. Die alten Öffnungszeiten am Samstag von 11 bis 14 Uhr waren für ein Haus dieser Größenordnung nicht mehr zufriedenstellend. Insbesondere diese Verdoppelung der Öffnungszeit war direkt ein voller Erfolg, im zweiten Halbjahr 2019 nutzen allein 17.916 Besucherinnen und Besucher gerade diese zusätz-

---

1 Aus der Jurybegründung. Quelle: <https://www.bibliotheksverband.de/bibliothek-des-jahres#BibliothekdesJahres2023-ZentralbibliothekderStadtBuechereienDuesseldorf> (zuletzt abgerufen am 11.02.2024)

lichen Nachmittagsstunden. Realisiert wurde die Erweiterung der Öffnungszeiten ohne zusätzliches Bibliothekspersonal. Ein Wach- und Schließdienst deckte die Zusatzstunden ab – hierfür entstanden zusätzliche Kosten, die zu diesem Zweck bereitgestellt wurden. Lediglich ein Mitarbeiter arbeitete während der Testphase in Open-Library-Zeiten im Hintergrund. Eine Sonntagsöffnung konnte am alten Standort aus logistischen Gründen nicht getestet werden, da sich die Bibliothek in einem Gebäudekomplex mit Büros und Volkshochschule befand.

Außerdem organisierte die Zentralbibliothek im April 2019 eine „Lange Lernnacht“ bereits im Vorfeld der generellen längeren Öffnungszeiten. Die Zentralbibliothek blieb für alle Lernenden eine Woche lang jeden Tag bis 22 Uhr geöffnet. Vor Ort waren ein Bibliotheksmitarbeitender und zwei Sicherheitskräfte dabei. Die Lernenden wurden von zwei mobilen Nachhilfelehrern unterstützt und mit Studentenfutter, Getränken und Kurzmassagen bei Kräften gehalten. Insgesamt nutzten 639 junge Lernende die verlängerten Öffnungszeiten – auch dies war ein Test für die kommende Erweiterung der Öffnungszeiten als Open Library.

## **Konzeption**

Das Konzept der Probephase der Open Library für die neue Zentralbibliothek im KAP1 am alten Standort wurde von einer internen Projektgruppe in enger Kooperation mit dem Hauptamt der Landeshauptstadt Düsseldorf, dem zuständigen Kulturdezernat und dem Personalrat erarbeitet. Politisch wurden die erweiterten Öffnungszeiten begrüßt, das Votum im Stadtrat war einstimmig. Die Herangehensweise an die Problematik war sehr praxisorientiert, alle offensichtlichen organisatorischen Fragen wurden vorab geprüft. Es wurde eine Probephase von zunächst einem Jahr vereinbart. Diese Transparenz in alle Richtungen förderte zusätzlich die interne Akzeptanz: Es wurde auch intern überhaupt nicht mehr in Frage gestellt, ob Publikumszeiten ohne Bibliothekspersonal sinnvoll sind. Die Stadtbüchereien hatten in den Jahren zuvor gezielt Erfahrungen zum veränderten Nutzerverhalten in der Zentralbibliothek gesammelt. Es hatte sich gezeigt, dass viele Kundinnen und Kunden die Bibliothek zum Lernen und Arbeiten

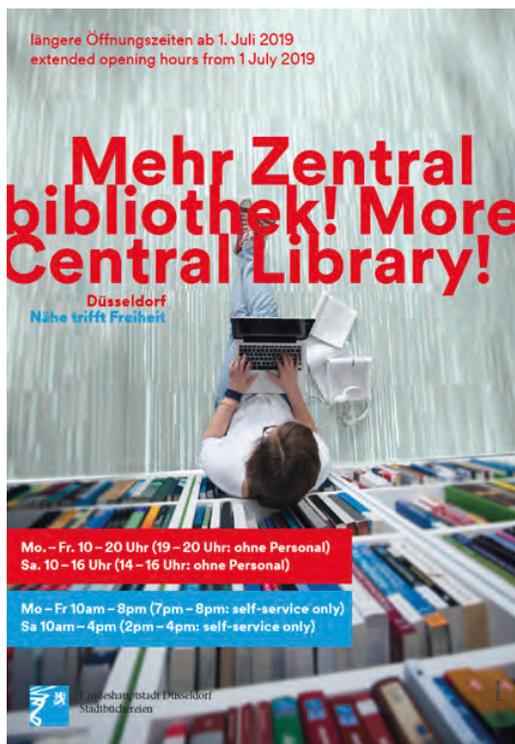


Abb. 1: Kampagne  
„Mehr Zentralbibliothek! - More Central Library.“

aufsuchen und daher ein großes Bedürfnis hatten, die Zentralbibliothek eigenständig länger nutzen zu können.

Bibliothekspersonal wird natürlich grundsätzlich gebraucht, aber wegen der veränderten Nutzung der Bibliothek eben nicht jederzeit. Hieran zeigt sich auch die neue Funktion von Bibliotheken überaus deutlich: Die Aufenthaltszeit in der Bibliothek verlängert sich. Menschen suchen die Bibliothek auf, um sich zu treffen, zu arbeiten, sich inspirieren zu lassen oder einfach die Bibliothek als Dritten Ort (neben Arbeit und Zuhause) zu nutzen. Dies zeigt sich insbesondere am Samstag, hier wurden die zusätzlichen Öffnungszeiten

besonders stark angenommen. Samstags wurde die Zentralbibliothek schon am alten Standort zu einem lebendigen Dritten Ort.

Die ersten Erfahrungen des Prototypings zeigten, dass sich die Besucherinnen und Besucher problemlos auf die Servicezeiten des Bibliothekspersonals einstellen und die zusätzlichen Öffnungszeiten der Zentralbibliothek dankbar und sehr gut annehmen: Insgesamt konnten so die Besucherzahlen der Zentralbibliothek bereits am alten Standort im zweiten Halbjahr 2019 um 5,8 Prozent gesteigert werden.

Die persönlichen Rückmeldungen der Kundinnen und Kunden waren durchweg positiv. Wichtig war dabei von Anfang an die umfassende Information über die

Neuerungen und vor allem über die Servicezeiten mit Bibliothekspersonal. Es hat sich gezeigt, dass auch die breit angelegte Kampagne „Mehr Zentralbibliothek! – More Central Library!“ (siehe Foto) hier nicht nur informiert, sondern auch den gewollt positiven Eindruck der Zentralbibliothek als kundenorientierte Einrichtung, die sich an die Bedürfnisse der Besucherinnen und Besucher richtet, verstärkt hat.

Parallel zu den ausgedehnten Öffnungszeiten der Zentralbibliothek als Open Library wurde die Notwendigkeit neuer, zeitgemäßer digitaler Servicedienstleistungen (wie E-Payment und Online-Anmeldung) deutlich. Wenn eine Bibliothek längere Zeit ihre Räume ohne Bibliothekspersonal zur Verfügung stellt, ist es wichtig, dass viele Dienstleistungen in Selfservice angeboten werden können. Dies wurde bei der Planung der neuen Zentralbibliothek dann konzeptionell berücksichtigt und eine Digitalstrategie entwickelt.

### **Umsetzung in der neuen Zentralbibliothek in KAP1 im Raum, Konzept und Digitalstrategie**

Bei der neuen Zentralbibliothek stand daher besonders im Fokus, durch Digitalisierungsmaßnahmen die Self-Services zu verbessern. Insbesondere durch die damals geplante und schließlich umgesetzte massive Erweiterung der servicefreien Öffnungszeiten (Open Library) in der Zentralbibliothek ab 2021 war dies ein Desiderat. Ebenso wurde mit einer immens gesteigerten Nutzung durch neue Besucherinnen und Besucher gerechnet. Die damals erhofften 1 Mio. Besuche pro Jahr wurden bereits im ersten Betriebsjahr erreicht. Schon 2019 wurde eine Expertengruppe für die Erstellung einer Digitalstrategie gegründet. Hier wurden in einem mehrmonatigen moderierten Prozess und unter Beteiligung von Fachleuten die umzusetzenden Maßnahmen ermittelt und in ihrer beabsichtigten Ausprägung festgelegt. Die Arbeitsgruppe setzte sich zusammen aus Bibliotheksteam, Fachstelle für Öffentliche Bibliotheken NRW und Expertinnen und Experten in den Bereichen AR/VR, App-Entwicklung, Kundenservice, Anfragemanagement und Kommunikation.

Der Gedanke bei allen Maßnahmen: Auch während der Open-Library-Zeiten ohne Bibliotheksteam sollen die Besucherinnen und Besucher ein umfassendes, positives Serviceerlebnis in der Bibliothek haben. Die Verbesserungen sollten zum einen durch Veränderungen der internen Organisation sowie der Beschaffung von Hilfsprogrammen und technischer Infrastruktur realisiert werden. Die neue Zentralbibliothek im KAP1 sollte zum anderen auch als Ort Bibliothek mit digitalen Erlebnissen überzeugen. Die Besucherinnen und Besucher können erwarten, dass die Bibliothek nicht nur mit aktuellen gängigen digitalen Services (wie freies WLAN, E-Payment etc.) ausgestattet ist, sondern auch digitale Anwendungen im Raum bietet, die begeistern und die die Bibliothek als (digitalen) Ort erfahrbar machen.

Bausteine des Projekts waren:

- Digitalisierung und Neuorganisation des Beschwerde-Managements (Chatbot, Ticketing-System, interne Umorganisation)
- Ausbau der Einsatzzwecke des humanoiden Roboters Pepper (Integration von Chatbot, Weiterentwicklung des Funktionsumfangs)
- Digitale Organisation und Erlebnisse im Raum Bibliothek (Raumbuchungssystem, Tablet-Dispenser, Mobile Device Management)
- Entwicklung einer Bibliotheks-App (Navigation und Orientierung mithilfe von AR, Hinweise auf Veranstaltungen, Vernetzung von Bibliotheksbesuchenden)

Insbesondere die Verbindung von physischem und digitalem Angebot sollte im neuen Haus stärker in den Fokus rücken und die Sichtbarkeit und Erlebbarkeit der digitalen Medien verbessert werden. Hierfür wurden Dispenser für die In-house-Ausleihe von Tablets angeschafft.

### **Entwicklung einer Bibliotheks-App**

Die Entwicklung einer Bibliotheks-App war bei der Gestaltung der digitalen Self-Services ein zentrales Element in der Strategie der Stadtbüchereien Düsseldorf. Wesentliche Leitlinien waren das Grundprinzip „Hier und Jetzt“, die Ziel-

gruppe „Mainstreamer“, ein innovativer Charakter des Angebots, die Anwendung neuartiger Technologie und die Datensparsamkeit.

Die Grundfunktionen der „Stadtbüchereien Düsseldorf App“ sind:

- Orientierung und Navigation im Raum
- Aktivitäten: Begegnen und Kommunizieren
- Animationen: Entdecken und Erleben

### **Animationen: Entdecken und Erleben**

All diese Funktionen werden mit Augmented Reality umgesetzt. Mithilfe dieser Technologie wird eine Umgebung, betrachtet durch die Kamera des Mobilgeräts, mit Computerelementen verbunden und mit diesen angereichert: Blickt man durch die Handykamera in den Raum der Zentralbibliothek, werden zusätzliche Informationen wie Navigationspfeile oder Animationen über das Kamerabild eingeblendet. Die virtuellen Elemente sind an den jeweiligen Kontext angepasst: An verschiedenen Orten im Raum gibt es unterschiedliche Animationen oder bewegte 3D-Bilder. Ergänzt werden die Kernfunktionen durch Zugänge zum Raumreservierungssystem, zum Chatbot und zu den Veranstaltungen in der Zentralbibliothek. Als weitere Funktionen bietet die App einen Raumplan der Zentralbibliothek. Die AR-Kernfunktionen sind ausschließlich in den Räumen der Zentralbibliothek zu nutzen und können auch nur dort aktiviert werden. Damit soll der analoge Dritte Ort mit digitalen Inhalten angereichert werden und so die analoge und digitale Erfahrungswelt verbinden. Die „Stadtbüchereien Düsseldorf App“ wurde im Dezember 2022 veröffentlicht und ist seitdem in der Zentralbibliothek im KAP1 der Stadtbüchereien Düsseldorf im Einsatz.<sup>2</sup>

---

2 Vgl. Lins, Maik; Schwering, Stephan: Von der Idee bis zur Umsetzung: Eine App für die Zentralbibliothek. In: ProLibris. Heft 3/2023, S. 84-86.

Im Juni 2023 erhielt die App den renommierten „Auggie Award“ in der Kategorie „Best Consumer App“.<sup>3</sup>

Insgesamt ist es gelungen, mit den neuen digitalen Self Services einen zusätzlich positiven Effekt für die Nutzung der neuen Zentralbibliothek als Open Library zu bewirken.

## Einrichtung

Bei der Einrichtungsplanung wurde ebenfalls berücksichtigt, dass die Zentralbibliothek direkt bei der Eröffnung auch einen hohen Anteil an Open-Library-Zeiten haben würde. Folgende Maßnahmen wurden insbesondere bedacht:

- Die Räume der Zentralbibliothek bieten eine größtmögliche Transparenz, um allen Besucherinnen und Besuchern ein Sicherheitsgefühl zu geben: Verschiedene Bereiche werden in der Regel durch Glas von voneinander getrennt und die Regale, die im Raum stehen, sind nicht höher als 1,50 m (was auch eine Barrierefreiheit während Open Library gewährleistet)
- Durch eine eingebaute Videoüberwachung wird besonders in den Open-Library-Zeiten das Sicherheitsgefühl ebenfalls gestärkt
- Die Wege in den Bibliotheksräumen sind gestalterisch durch Linien oder verschiedene Bodenbeläge eindeutig erkennbar
- Verschiedene Bereiche und Angebote sind mit großer, barrierefreier Schrift gekennzeichnet
- Installation eines leistungsfähigen, offenen W-LANs

---

3 Die jährlichen Auggie Awards sind seit 2010 die weltweit anerkanntesten Auszeichnungen der AR- und VR-Branche. Die Auggie Awards Ceremony fand dieses Jahr am 1. Juni auf der Augmented World Expo USA 2023 in Santa Clara, Kalifornien, statt. Die „Stadtbüchereien Düsseldorf App“ wurde mit dem Düsseldorfer Unternehmen und AR-Experten Exponential Dimensions entwickelt.

## **Erfahrungen und Erkenntnisse**

Seit der Eröffnung der Zentralbibliothek im KAP1 ist diese 74 Stunden in der Woche geöffnet: montags bis freitags von 9 bis 21 Uhr, samstags von 9 bis 18 Uhr und sonntags von 13 bis 18 Uhr. Das Bibliotheksteam ist dabei nur zu sogenannten Servicezeiten montags bis freitags von 10 bis 19 Uhr und samstags von 10 bis 16 Uhr anwesend. Der Sonntag ist komplett als Open Library geöffnet.

Die Erfahrungen nach über zwei Jahren Betrieb der Zentralbibliothek sind durchweg positiv. Die zuvor beschriebenen hohen Besuchszahlen sind wohl nur deshalb zu erreichen, weil in der Regel niemand vor verschlossener Tür steht und die Öffnungszeiten die Bedürfnisse der meisten Bürgerinnen und Bürger abdecken. Aber auch schon jetzt gab es Kundenwünsche, die Open-Library-Zeiten auszuweiten.

Essenziell ist bei dem ganzen Konzept auch die Sonntagsöffnung der Zentralbibliothek als Open Library. Auf die Stunde gerechnet ist dies mittlerweile der besucherstärkste Tag – insbesondere von Oktober bis März. Das vorhandene Bibliothekscafé und die große Kinderbibliothek bringen neben den Lernenden insbesondere Familien mit Kindern in die Bibliothek, die diese gerne und dankbar sonntags nutzen. Insgesamt herrscht am Sonntag eine andere, ruhigere Atmosphäre in der Bibliothek. Man gewinnt den Eindruck, dass die Menschen es ganz besonders am Sonntag schätzen, sich in der Bibliothek aufzuhalten, wenn sie selbst frei haben. Ab Herbst 2024 ist geplant, am Sonntag verstärkt Veranstaltungen anzubieten.

Wichtig für den erfolgreichen Betrieb sind auch Vorüberlegungen und Vereinbarungen mit dem Sicherheitsdienst für Notfälle oder dem Ausfall von Technik (wie z. B. den automatisierten Rückgabeautomaten). Hier sind klare Handlungsanweisungen unbedingt erforderlich und gewährleisten so auch bei Unvorhergesehenem einen reibungslosen Betrieb.

Zu bedenken ist auch, dass sich interne Arbeitsabläufe in der Bibliothek durch Open-Library-Zeiten ändern können. Die neuen Öffnungszeiten der

Zentralbibliothek sehen einen Betrieb als Open Library samstags ab 16 Uhr und am folgenden Sonntag vor. Diese insgesamt sieben Stunden Open Library erfordern, dass am Montag in erster Linie aufgeräumt werden muss. Eine Folge: Montags finden in der Regel keine internen Besprechungen mehr statt, weil hier alle Arbeitskraft der zuständigen Kolleginnen und Kollegen benötigt wird.

### **Fazit**

Mit einer guten Vorbereitung und der Bereitschaft, Dinge auszuprobieren, kann auch eine Bibliothek der Größenordnung der Zentralbibliothek im KAP1 der Stadtbüchereien Düsseldorf als Open Library mit Zeiten ohne Bibliotheksteam gelingen. Es zeigt sich, dass die Befürchtung, es könne der Eindruck entstehen, das Bibliothekspersonal sei überflüssig, in Düsseldorf nicht zutrifft. Die Open-Library-Zeiten werden als zusätzlicher Service und zusätzliche Bereitstellung des „öffentlichen Raums Bibliothek“ sehr wertgeschätzt und tragen damit der Funktion der Bibliothek als Dritter Ort glaubhaft Rechnung.

Die erfolgreiche Open Library der Zentralbibliothek im KAP1 hat auch Strahlkraft auf die Stadtteilbüchereien: Inzwischen wird auch in den Stadtteilen getestet, wie eine Open Library von den Bürgerinnen und Bürgern angenommen wird und auch die kleineren Bibliotheken durch ein Open-Library-Konzept ihre Öffnungszeiten erweitern können. Seit Anfang Januar 2024 ist die Stadtteilbücherei Bilk mit großem Erfolg zusätzlich samstags und sonntags von 13-18 Uhr als Open Library ohne Bibliotheksteam mit einer Aufsicht geöffnet.



**Stephan Schwering**, geboren 1969, war seit 1992 in leitenden Funktionen in Bibliotheken in NRW tätig und von 2008 bis 2013 Mitglied im Vorstand des Verbandes der Bibliotheken des Landes NRW. Er ist der Initiator der »Nacht der Bibliotheken« in Nordrhein-Westfalen, die ab 2025 bundesweit stattfinden wird. Von 2008 bis 2014 gehörte er dem Fachbeirat der ekz.bibliotheksservice GmbH an.

Seit 2014 ist Stephan Schwering Leiter der Zentralbibliothek der Stadtbüchereien Düsseldorf und maßgeblich verantwortlich für den mehrjährigen bibliotheksinternen Zukunftsprozess, dem

Konzept und die Ausführung der neuen Zentralbibliothek im KAP1 in Düsseldorf, die im November 2021 mit großem Erfolg eröffnet und 2023 mit dem nationalen Bibliothekspreis „Bibliothek des Jahres“ ausgezeichnet wurde. Er beschäftigt sich mit Bibliothek als nicht-kommerziellen Raum der Stadtgesellschaft, „Drittem Ort“ und als Ort der Integration. Er sieht die Bibliothek der Zukunft als das Wohnzimmer der Stadt. Darüber hinaus erstellt er digital-analoge Bibliothekskonzepte, beschäftigt sich mit Angeboten zur Digitalen Teilhabe in Bibliotheken und Social Media.

**Kontakt:**

Stadtbüchereien Düsseldorf | Stephan Schwering  
Zentralbibliothek im KAP1 | Konrad-Adenauer-Platz 1 | 40210 Düsseldorf  
stephan.schwering@duesseldorf.de



# Praxisbericht Schwerpunkt Nutzerpartizipation

EILEEN SYGULLA

## 1. Stadtbibliothek Paderborn und ihre Open Library als neuer, eigenständiger Standort

Die Stadtbibliothek Paderborn umfasste vor der Etablierung der Open Library bereits vier verschiedene Zweigstellen. Durch den Umzug der Verwaltung im Jahr 2023 gewann sie einen weiteren Standort dazu, der auch als Open Library genutzt werden soll. Das Projekt wurde als eigenständige Open Library konzipiert, es wird demnach nicht zwischen einer Open-Library-Zeit und einer Präsenzzeit unterschieden, da das Haus durchgängig autark funktionieren soll. Mit besonderem Fokus auf Nachhaltigkeit und Barrierefreiheit sollte der Ort ganz den Wünschen der Bürgerinnen und Bürger entsprechen, weshalb diese aktiv in den gesamten Planungsprozess involviert wurden. Wie sahen die Planungen und die Nutzerpartizipation in unserer Praxis aus und welche Chancen bringt eine solche Involvierung der Bürgerinnen und Bürger mit sich?

## 2. Das Gebäude

Das Adam-und-Eva-Haus gilt als eines der ältesten Fachwerkhäuser Paderborns und genießt eine enge Bindung an die Bewohnerinnen und Bewohner der Stadt. Der Name des um das Jahr 1560 errichteten Hauses leitet sich von den kunstvollen Schnitzereien ab, die die Balken der Fassade zieren.

Diese stellen ein biblisches Motiv dar und zeigen die Inschrift FIDES SPES CARITAS FUNT TEN CHARO. F.-J., welche 1976 von Sprachwissenschaftlerinnen und Sprachwissenschaftlern als „Glaube, Hoffnung, Liebe vertreiben den ewigen



Tod“ übersetzt wurde. Neben diesem Schriftzug finden sich auch Schnitzereien, die die Geschichte Adams und Evas veranschaulichen.

Das Adam-und-Eva-Haus ist ein Denkmal, das tief in der städtischen Geschichte verankert ist. Es liegt nah an den Herzen der Paderbornerinnen und Paderborner, gerade weil es als eines der wenigen Fach-

werkhäuser den Zweiten Weltkrieg beinahe unbeschadet überstehen konnte. 1972 brannte der Dachstuhl ab, wobei der hintere Teil des Hauses zerstört wurde (vgl. Stadt Paderborn 2019, S.4), die verzierte Fassade blieb jedoch verschont. Die Stadt Paderborn erwarb das Gebäude nach dem Brand von den privaten Eigentümern und führte umfangreiche Renovierungsarbeiten durch. Von 1977 bis 2014 beherbergte das Adam-und-Eva-Haus das Museum für Stadtgeschichte.

Nach einer langen Phase des Leerstands wird der Standort nun in die Obhut der Stadtbibliothek Paderborn übergeben, um als Verwaltungs- und Open-Library-Einrichtung genutzt zu werden. Im Zuge dieser Umgestaltung werden das Erdgeschoss des Hauses, der Gewölbekeller und die Galerie des ersten Obergeschosses in eine Open Library umgewandelt, während der Rest des Hauses sowie das Nebengebäude für die Verwaltung der Stadtbibliothek Paderborn genutzt werden sollen.



Erdgeschoss vor dem Umbau



1. Obergeschoss/Galerie vor dem Umbau



Gewölbekeller vor dem Umbau

(Stadt Paderborn 2019, S5f.)

### 3. Das Konzept

Ein derartiges Denkmal nachhaltig mit neuem Leben zu füllen und zu modernisieren, ohne die Geschichte des Hauses außer Acht zu lassen, stellte die Stadtbibliothek vor eine große Aufgabe. Insgesamt galt es verschiedenste Projektziele zu erreichen, die 2019 wie folgt im Projektdossier festgehalten wurden (Stadt Paderborn 2019, S.15):

- Erhaltung des historischen Gebäudes und Nutzung als multifunktionaler öffentlicher Raum
  - Die Bibliothek als 3. Ort zu etablieren – die Vision: die Bibliothek als Ort für das Zusammentreffen
  - als Ort für das Lernen und das Erleben von Kultur

- als Aufenthalts- und Kommunikationsort mit Wohlfühlfaktor für alle Interessierten
- als realer Treffpunkt im digitalen Zeitalter
- Partizipatorische Angebote schaffen (vor allem im Sinne der of-by-for-community)
- Mehr Paderborner Bürgerinnen und Bürger aktiv für kulturelle, gesellschaftliche und soziale Angebote und ökologische Nachhaltigkeit gewinnen
- Ausbau der Vernetzung von Institutionen, Vereinen und Bürgern
- Belebung des Quartiers
- Mentor für andere Bibliotheken, Kommunen oder Einrichtungen sein, um die Idee der Open Library (hier mit spezieller Ausrichtung als multifunktionale 4-Räume-Open-Library) auch in anderen Kommunen, gleich welcher Stadt- und Gemeindegröße, zu etablieren

Die Gestaltung des neuen Ortes wurde mit mehreren Schwerpunkten definiert, die von entscheidender Bedeutung sind. Ein Hauptaugenmerk lag darauf, den Ort nachhaltig und modern auszustatten, damit er nicht nur funktional, sondern auch gestalterisch für die Zukunft geeignet ist. Dabei wurde eine multifunktionale Nutzung angestrebt, die sich auf digitale Medien, Arbeitsbereiche und Workshop-Möglichkeiten konzentriert, während gleichzeitig Wert auf Nachhaltigkeit und Barrierefreiheit gelegt wurde. Es soll sowohl kreative Angebote für Kinder geben als auch genügend Arbeitsplätze für das Homeoffice oder Desksharing. Im Sinne der eigenständigen Nutzung sollen auch hier vor Ort eine Selbstverbuchungsstation für die Ausleihe und Rückgabe und ein Bezahlautomat installiert werden. Neben digitalen Medien und technischen Geräten sollen auch Bücher und Zeitschriften zu finden sein. Die Möbel sollen möglichst flexibel sein – rollbar, klappbar, höhenverstellbar –, um den unterschiedlichen Bedürfnissen der Bürgerinnen und Bürger gerecht zu werden und den begrenzten Platz des Hauses optimal nutzen zu können. Insgesamt sollen in den schmalen Räumlichkeiten möglichst viele Sitzplätze für Einzel- und Gruppenarbeit untergebracht werden. Ein Überwachungssystem in Form von Kameras und Sicherheitsdienst zum Abschluss des Tages sorgt für die nötige Sicherheit.

Die Stadtbibliothek Paderborn betrachtet dieses Projekt als eine weitere Umsetzung des 4-Räume-Konzepts, das seinen Ursprung in Dänemark hat und bereits an anderen Standorten in Paderborn erfolgreich umgesetzt wurde. Das Vier-Raum-Konzept zielt darauf ab, die Vielfalt der Bedürfnisse und Interessen der Bibliotheksbesucherinnen und -besucher zu berücksichtigen und eine umfassende Palette an Angeboten und Erfahrungen zu bieten, die über das traditionelle Verständnis einer Bibliothek hinausgehen. Es fördert die Nutzung der Bibliothek als einen Ort der Bildung, des kulturellen Austauschs und der Gemeinschaftsbildung, der für Menschen jeden Alters und Hintergrunds zugänglich ist (Stadt Paderborn 2019, S.9):

Das vorgelegte Modell konzipiert [...] vier Ziele, die moderne Öffentliche Bibliotheken unterstützen sollen.

1. *Erlebnis und Erfahrungen*, insbesondere bezogen auf den Trend zum eigenständigen Lernen und Herstellen von Medien
2. *Beteiligung*, bezogen auf den gesellschaftlichen Trend, nicht mehr vorrangig vorgegebene Angebote zu konsumieren, sondern Angebote aktiv mitzugestalten
3. *Ermächtigung*, im Sinne einer pluralen Gesellschaft auch das Empowerment von sozial schwachen Gruppen
4. *Innovation*, im Sinne von Kreieren und Umsetzen neuer Ideen

Die Open Library wird im Hinblick auf das Vier-Raum-Konzept geplant und unterstreicht wiederum die Möglichkeiten der kreativen Entfaltung des Bibliothekswesens. Da der Ort als Ganzes den Bürgerinnen und Bürgern nicht nur als fertiger Standort zurückgegeben wird, sondern sie aktiv in der Gestaltung dessen mitarbeiten können, ist Sinnbild der Erreichung dieser Ziele. Als Raum für Anregungen, als Lernraum, Treffpunkt und performativer Raum sind der Open Library in Paderborn kaum Grenzen gesetzt.

## 4. Informationen Bürgerbeteiligungen

Es gibt viele verschiedene Konzepte, Bürgerbeteiligungsverfahren durchzuführen. Zu Grunde aller Arten der Partizipation steht der Wille der Bürgerinnen und Bürger, sich einbringen zu wollen als auch die nötige Offenheit der Institution, die das Projekt initiiert. In der heutigen Gesellschaft gestaltet es sich vielerorts herausfordernd, die Menschen für eine aktive Partizipation zu motivieren. Demnach ist es wichtig, möglichst niederschwellig zu arbeiten und den Nutzenden dort zu begegnen, wo sie sowieso schon sind: in den sozialen Medien, vor Ort und persönlich in der Nachbarschaft. Eine kontinuierliche Präsenz und Interaktion ist von besonderer Bedeutung, da im hektischen Alltag wichtige Aspekte leicht übersehen werden können. Es bedarf regelmäßiger Sensibilisierung der Bürgerinnen und Bürger für das Partizipationskonzept, um auch feinere Ideen nicht unbeachtet zu lassen.

Unser Konzept der Nutzerpartizipation basiert auf dem Ansatz des Design Thinkings. Design Thinking ist ein iterativer Prozess zur Problemlösung und Innovation, der sich auf die Bedürfnisse und Perspektiven der Teilnehmenden konzentriert. Es basiert auf kreativem Denken, multidisziplinärer Zusammenarbeit und einem tiefen Verständnis für die Bedürfnisse der Menschen, für die das Produkt oder die Dienstleistung entwickelt wird. Der Prozess des Design Thinkings umfasst im Allgemeinen mehrere Schritte (vgl. Grots, A., Pratschke; M. 2009, 19ff.):

1. *Verstehen*: In diesem Schritt werden die Bedürfnisse, Herausforderungen und Perspektiven der Besucherinnen und Besucher durch Beobachtung, Interviews und andere Forschungsmethoden gründlich untersucht. Ziel ist es, ein tiefes Verständnis für die Nutzenden zu entwickeln und ihre Bedürfnisse zu identifizieren.
2. *Definieren*: Nachdem die Bedürfnisse der Teilnehmenden verstanden wurden, wird das Problem klar definiert. Dabei geht es darum, die Kernprobleme zu identifizieren, die gelöst werden müssen, um die Bedürfnisse zu erfüllen.
3. *Ideen generieren*: In diesem kreativen Schritt werden verschiedene Ideen und Lösungsansätze entwickelt, um das definierte Problem zu lösen. Hier ist es

wichtig, offen für neue Ansätze zu sein und eine Vielzahl von Ideen zu generieren, unabhängig von ihrer Machbarkeit.

4. *Prototypen erstellen*: Basierend auf den generierten Ideen werden Prototypen oder Modelle erstellt, die verschiedene Lösungsansätze veranschaulichen. Diese Prototypen können von einfachen Skizzen bis hin zu funktionsfähigen Modellen reichen, je nachdem, was für die Validierung der Ideen erforderlich ist.
5. *Testen*: Die erstellten Prototypen werden mit den Teilnehmenden getestet, um Feedback zu sammeln und zu überprüfen, ob die Lösungsansätze ihre Bedürfnisse erfüllen. Dieser Schritt ermöglicht es, die Lösungen basierend auf dem Feedback der Nutzenden zu verbessern.
6. *Umsetzung*: Nachdem die Lösungen erfolgreich getestet wurden, werden sie schließlich umgesetzt und auf den Markt gebracht. Dabei werden die gewonnenen Erkenntnisse und das Feedback der Teilnehmenden berücksichtigt, um sicherzustellen, dass die endgültige Lösung ihren Bedürfnissen gerecht wird.

Design Thinking ist ein flexibler und anpassungsfähiger Ansatz, der in verschiedenen Bereichen und Branchen angewendet werden kann, um innovative Lösungen zu entwickeln, die die Bedürfnisse der verschiedensten Menschen erfüllen und echten Mehrwert bieten.

Das Konzept der „of-by-for-community“ ist eine Herangehensweise, die darauf abzielt, Projekte zu gestalten und zu betreiben, die von und für die Gemeinschaft sind, die sie bedienen. Wie der Name verrät, bedeutet dies, dass Projekte aus der Gemeinschaft heraus entstehen und von ihr geformt werden. Dies beinhaltet eine enge Verbindung zu den Bedürfnissen, Werten und Identitäten der Gemeinschaft, aus der sie hervorgehen. Dabei wird bei der Entscheidungsfindung, der Planung und der Umsetzung von Aktivitäten und Dienstleistungen zusammengearbeitet. So entstehen neue Orte, Veranstaltungen und Projekte, die eine enge Verbindung und Zusammenarbeit zwischen der Institution und der Gemeinschaft herstellen.

## 5. Vorgehen unserer Partizipation

Wie zuvor erwähnt, war es von äußerster Bedeutung, das Partizipationsangebot so zugänglich wie möglich zu gestalten. Es war unabdingbar, stets ein offenes Ohr für die Bürgerinnen und Bürger zu haben und eine Vielzahl von Medien einzubeziehen. Die Partizipation wurde in drei Schritten umgesetzt. Zum einen gab es digitale Möglichkeiten per Kontaktformular, E-Mail und Umfragen sowie Aufrufe in den sozialen Medien. Darüber hinaus war eine direkte Ansprache wichtig, sei es durch persönliche Gespräche an verschiedenen Standorten der Bibliothek, vor dem Adam-und-Eva-Haus oder durch Flyer, die an Privathäuser verteilt wurden. Zum anderen wurden neben regelmäßigen Updates in den sozialen Medien an verschiedenen Terminen Informationsveranstaltungen mit Austauschmöglichkeiten angeboten, um eine hohe Flexibilität bei der Teilnahme zu gewährleisten.

Der eigentliche Start unserer Bürgerpartizipation lässt sich auf den 11. Mai 2019 datieren. Anlässlich des Tages der Städtebauförderung wurden die Pläne für das Denkmal erstmals der Öffentlichkeit vorgestellt, um mögliche Wünsche und Ideen zu sammeln. Erste Entwürfe wurden präsentiert und es erfolgte ein Ausblick auf die geplante Nutzung, einschließlich des Konzepts einer Open Library. Eigene Wünsche in Hinsicht auf Nutzung, Einrichtung und Veranstaltungen durften im persönlichen Gespräch genannt oder auf Karten niedergeschrieben werden. Auch Kinder durften ihre Wünsche malen oder mit Bausteinen konstruieren. Insgesamt nahmen ca. 150 erwachsene Personen und 40 Kinder bei den Veranstaltungen teil (vgl. Stadt Paderborn 2019, S.15).

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Bürgerinnen und Bürger sich einen Ort gewünscht haben, der gemütlich sein soll. Ein Ort, der Wärme, Offenheit und Gemütlichkeit ausstrahlt – wie ein zweites Wohnzimmer außer Haus. Mit diesen Eindrücken wurden fortan erste Strukturen innerhalb der Innenausrichtungen gesetzt. Die Ausrichtung des gemütlichen, heimeligen Wohnzimmers mit Wohlfühlatmosphäre lag dabei fortan im Fokus.

Einige Zeit später, am 21. Februar 2022, fanden die ersten gezielten Informationsveranstaltungen für die Open Library mit Nutzerpartizipation statt. Dabei war die erste Runde für Bürgerinnen und Bürger konzipiert, während die zweite Runde gezielt Kooperationspartnerinnen und -partner ansprach, die bereits im Vorfeld kontaktiert worden waren. Der Zulauf von Bürgerinnen und Bürgern war sehr gering und bestand beinahe ausschließlich aus dem städtischen Jugendrat. Die Veranstaltung für zukünftige Kooperationspartnerinnen und -partner war dagegen gut besucht. Beide Informationsveranstaltungen waren gleich ausgelegt. Zu Beginn gab es eine Präsentation mit Veranschaulichung erster Moodboards, die die Vision unserer Open Library visualisierte. Im Anschluss erhielten die Teilnehmenden ausgedruckte Umfragezettel, auf denen sie in einer Phase der konkreten Einzelüberlegung ihre individuellen Wünsche anonym und unabhängig von anderen Teilnehmenden festhalten konnten. Im Anschluss gab es noch genug Zeit für eine Fragerunde und einen angeregten Austausch über das Projekt.

### **5.1 Konzeption des Fragebogens:**

Das Ziel des Fragebogens lag darin, die Wünsche der Nutzenden und Kooperationsvereine zu ermitteln. Im Sinne des Design Thinking wurde hier betont, dass den Wünschen der Teilnehmenden keine Grenzen gesetzt waren und sie ihre Kreativität frei entfalten sollten. Die Fragebögen für beide Gruppen waren ähnlich strukturiert und unterschieden sich lediglich in spezifischen Detailfragen.

### **5.2 Version Bürgerinnen und Bürger**

Der Fragebogen wurde bewusst anonym gestaltet, lediglich das Geburtsdatum wurde erfasst, um Interessenschwerpunkte verschiedener Zielgruppen zu ermitteln. Dies dient dazu, eine mögliche Hemmschwelle gering zu halten und der eigenen Kreativität Raum zu lassen. Angelehnt an die ersten Befragungen im Jahr 2019 galt es erstmals, die Atmosphäre zu ermitteln und kognitiv stimmungsvoll in die nächsten Fragen einzuleiten. Aus diesem Grund steigt der Fragebogen mit

dem Assoziieren von Adjektiven ein: Alle Teilnehmenden sollten, nachdem sie die Präsentation von Fakten als auch Moodboards betrachtet hatten, Adjektive nennen, die sie mit solch einem Ort verbinden. Es folgen konkrete Fragen nach Wünschen der Angebote innerhalb des Hauses (Einrichtung, ausleihbare Medien, Veranstaltungen).

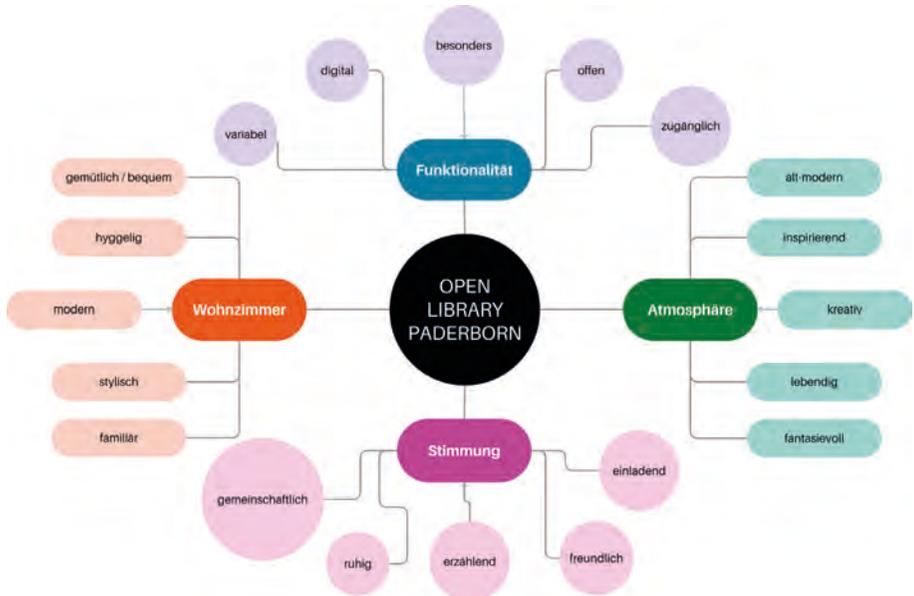
Design Thinking profitiert vor allem davon, dass viele verschiedene Menschen an einem Projekt mitarbeiten und es kontinuierlich weitergestalten. Deshalb ist es extrem nützlich, nicht nur nach konkreten Wünschen oder positiv konnotierten Dingen zu fragen, sondern auch die Perspektiven der Planenden selbst zu erweitern. Aus diesem Grund wurde auch nach möglichen Herausforderungen und Dingen gefragt, die ausdrücklich nicht gewünscht sind. Der Fragebogen wird abgeschlossen und schließt den Kreis zu der persönlichen Wahrnehmung des Raums: Was braucht es für die Nutzenden ganz persönlich, um den Ort aktiv im Alltag aufzusuchen? Diese Frage zielt darauf ab, neben Einrichtungswünschen auch über Aspekte nachzudenken, die einen Ort wirklich aktiv nutzbar machen, sei es durch kleine Details wie eine ansprechende Dekoration oder praktische Einrichtungen wie Fahrradstellplätze.

### **5.3 Version Kooperationspartnerinnen und Kooperationspartner**

Auch die Version des Fragebogens für die Kooperationspartnerinnen und Kooperationspartner wurde weitestgehend anonym gestaltet. Lediglich der Name des Vereins wurde erfasst, es wurden jedoch keine weiteren persönlichen Daten mit einbezogen. Begonnen wurde auch hier mit der Einstimmung durch Adjektivassoziation. Es folgt die Erfragung nach Wünschen für Angebote der Open Library, die jedoch auf ein mögliches zukünftiges Zusammenarbeiten ausgerichtet sind. Auch hier folgt die Frage nach möglichen Herausforderungen und dem, was nicht gewünscht wird. Im Anschluss wurde noch nach expliziter Ausstattung vor Ort gefragt, die die Partnerinnen und Partner als Organisation oder Verein benötigen, um den Ort für eigene Veranstaltungen nutzen zu können.

## 5.4 Ergebnisse

Wie bereits in der ersten Befragung wünschten sich die Teilnehmenden eine entspannte, aber auch belebende und stimulierende Wohnzimmeratmosphäre. Dies waren die Adjektive, die uns entgegengebracht wurden:



Die Fragebögen wurden ausgewertet und in größeren Tabellen zusammengefasst. Nachfolgend ein paar Auszüge von Wünschen, die uns entgegengebracht wurden:

	Erforderlichkeiten für die eigene, persönliche Nutzung	Generelle Wünsche
Bürgerinnen und Bürger	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konsolen-Ecke</li> <li>• aktive Werbung an Schulen oder auch Plakate in der Stadt</li> <li>• freies WLAN</li> <li>• Netflix, etc. Sky, Disney Plus...</li> <li>• Spotify mit Geräten zum Hören</li> <li>• Sitzplätze</li> <li>• Musikboxen</li> <li>• Verpflegung</li> <li>• bequeme Atmosphäre</li> <li>• aktiv durch Pflanzen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Turniere (Mario-Kart)</li> <li>• Lernbereich mit digitalen Medien zum Ausleihen (iPads, Notebooks etc.)</li> <li>• Netflix-Ecke; Spotify Accounts für Geräte vor Ort; Kino-Abende</li> <li>• 24h-Card</li> <li>• „offene Workshops“ (möchte per Zufall auf Workshops stoßen und dazukommen)</li> <li>• kreative Workshops: WACOM, Töpferkurse, Schreibwettbewerbe, etc.</li> <li>• Café</li> <li>• Mangas zum Ausleihen</li> <li>• WLAN</li> <li>• bunte Einrichtung – evtl. Künstlerinnen und Künstlern Raum für ihre Werke geben</li> <li>• viele Sitzmöglichkeiten</li> <li>• Ruheraum</li> <li>• Möglichkeit zum Anschluss/ zur Benutzung technischer Geräte</li> <li>• Möglichkeiten zum Reservieren für Orte wie Netflix-Platz / Arbeitsplatz</li> <li>• kostenloses Wasser</li> <li>• Mini-Konzerte / Live-Musik / Biergarten</li> </ul>

	Erforderliche Ausstattung für die Zusammenarbeit	Generelle Wünsche
Kooperationspartnerinnen und -partner	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tablets, Bildschirm, Internet</li> <li>• Stühle, Tische, Beamer + Leinwand/Smartboard,</li> <li>• kleine Küche</li> <li>• Regale und große Tische mit Rollen</li> <li>• Umkleidemöglichkeiten</li> <li>• Möbel mit Stauraum</li> <li>• Steckdosen variabel im Raum nutzbar</li> <li>• WLAN</li> <li>• Lagermöglichkeit (für mehrtägige Workshops)</li> <li>• Raumreservierung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gruppentische</li> <li>• offenes Raumkonzept (max. 30 Personen)</li> <li>• Werbung an der Uni (Bekanntmachung)</li> <li>• Möglichkeiten für Catering-Aufbau für wiederkehrende Workshop-Reihen</li> <li>• Veranstaltungen, die Geist und Sinne ansprechen</li> <li>• multimedial + multifunktional</li> <li>• Kommunikation aufregend + fördernd</li> <li>• Gastro, Café, regionale Spezialitäten</li> <li>• Naturstoffe, Vintage Möbelstücke</li> <li>• einzelne historische Bilder oder Möbelstücke von lokalen Künstlerinnen und Künstlern oder historische Fotos des Adam-und-Eva-Hauses</li> <li>• Einrichtung: gemütlich, grün -&gt; Pflanzen, „Landlust-trifft-Industrie-Stil“</li> <li>• Zusammenarbeit: Vereine bieten zusammen Ideen/Workshops/Austauschmöglichkeiten für Bürgerinnen und Bürger an, um auch deren Horizonte zu erweitern, z.B. „Fotoverein“ stellt Bilder thematisch zu Workshop-Inhalten zusammen</li> <li>• Bewerbung von Veranstaltungen durch die Bibliothek</li> </ul>

Die Berücksichtigung potenzieller Herausforderungen war von entscheidender Bedeutung. Durch die frühzeitige Identifizierung und Bewertung von Problemen konnten mögliche Schwierigkeiten bereits im Vorfeld erkannt und im Planungsprozess angemessen berücksichtigt werden. Dies ermöglichte es, Aspekte zu adressieren, die möglicherweise übersehen worden wären, wenn sie nicht explizit in den Fokus gerückt worden wären:

	Herausforderungen	Dinge, die ausdrücklich nicht gewünscht sind
Bürgerinnen und Bürger	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Das etwas „verstaubte“ Haus für die junge Generation attraktiv zu machen; die historische Architektur mit der Gegenwart zu verbinden</li> <li>• Videoüberwachung und Privatsphäre</li> <li>• Denkmalschutz</li> <li>• Lärmbelästigung der Anwohnerinnen und Anwohner</li> <li>• zu wenig Nachfrage</li> <li>• zu wenig Werbung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• dunkle Räume</li> <li>• zu wenig Sitzmöglichkeiten</li> <li>• zu viele Bücher</li> </ul>
Kooperations-partnerinnen und -partner	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Haftungsfrage: Wer haftet für die Angebote? (Personenschäden/Diebstahl)</li> <li>• Abrechnung von Kosten: Muss für Nutzung gezahlt werden? Dürfen Einnahmen gemacht werden?</li> <li>• selbstorganisiertes Essen &amp; Trinken möglich/erlaubt?</li> <li>• Auslastung der Räume, Einlass durch Chipkarte (Hürde zum Eingang)</li> <li>• das Gebäude konstant für alle offen zu halten, aber gleichzeitig in sich geschlossene Veranstaltungen zu ermöglichen</li> <li>• Termine für Ehrenamtliche zu generieren</li> <li>• Angebote + Baumaßnahmen für seh- und hörbeeinträchtigte Personen</li> <li>• Raum für Ausstellungsaktivitäten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dieser Ort muss immer ein neutraler Ort (kirchlich unabhängig!) bleiben</li> <li>• Das Gefühl, dass man flüstern muss</li> <li>• Ausgrenzung von Menschen – Neutralität ist wichtig! (alle sind willkommen) auch Technik neutral -&gt; Windows, Linux, Apple, Android</li> <li>• Durchgangsverkehr während Veranstaltungen</li> </ul>

Da Veranstaltungen das Haus füllen und Personen, die den Ort schon kennen, oftmals auch für private Zwecke zurückkehren, fokussiert man sich bei der folgenden Einrichtung des Hauses insbesondere auf die Wünsche der Kooperationsvereine. Viele Punkte ließen sich dabei leicht realisieren; eine Projektionsfläche, ein Workshopbereich, ein Café und die Multifunktionalität waren bereits im Konzept enthalten. Mit den Wünschen der Bürgerinnen und Bürger Paderborns bereichert, konnte die Planung in die nächste Phase übergehen.

## 6. Planung der Open Library

Nach den ersten Runden der Nutzerpartizipation wurden die Planungen rund um Nutzung und Einrichtung angepasst. Es wurde ein Raumplan des Ortes erstellt, der das Haus in vier verschiedene Zonen aufteilt und somit möglichst viele der Wünsche abdeckt:

1. **Workshopbereich** im rechten Erdgeschoss
  - Verschiebbare und höhenverstellbare Tische mit Sitzmöglichkeiten
  - Fernseher für Präsentationen
  - Kleiner Wohnzimmerbereich
  - Möglichkeiten zum Arbeiten, Vorträge halten, Veranstaltungen abhalten
2. **Gastronomiebereich** im linken Erdgeschoss
  - Küche im hinteren Teil mit Möglichkeit für Kaffee, Tee, Mikrowelle und Kühlschrank
  - Gemütliche Sessel mit viel freier Fläche
  - Möglichkeiten für kulinarische Veranstaltungen wie z. B. Wine Tasting oder gemütliches Beisammensein
3. **Medienbereich** in der rechten Galerie des Obergeschosses
  - Netflix-Ecke
  - Ausleihschrank mit technischen Geräten, unter anderem Beamer, Laptop, Nintendo Switch etc.
  - Brettspiele und Medien zum Kreativ-werden
  - Sharingstation für den Tausch von Bastelmaterial
4. **Lern- und Arbeitsbereich** in der linken Galerie des Obergeschosses
  - Viele Sitzmöglichkeiten für das Arbeiten einzeln oder in Gruppen

Ein dedizierter Kinderbereich wurde bewusst nicht eingerichtet. Stattdessen sind im gesamten Haus Kinderbereiche verteilt, die es Eltern ermöglichen, flexibel vor Ort zu arbeiten und zu verweilen. Der Gewölbekeller dient aus brandschutztech-

nischen Gründen lediglich als Lagerfläche, dort werden Medien zur Ausleihe untergebracht. Schließfächer, ein barrierefreies WC sowie ein diverses WC runden die Open Library ab. Im Sinne der Barrierefreiheit gibt es einen Aufzug, in Planung ist ein Rollstuhllift für den Weg in den Gewölbekeller.

Mit dem Fortschreiten der Planung wurde sich im Sinne des Design Thinking erneut an die Bürgerinnen und Bürger gewandt. Um eine maximale Sichtbarkeit zu gewährleisten, wurde für die Informationsveranstaltung auf verschiedenen Medienplattformen geworben, darunter Instagram, Facebook, Zeitungsanzeigen und eigens erstellte Flyer, die in der direkten Nachbarschaft verteilt wurden. Bei der Erstellung der insgesamt 150 verteilten Flyer wurde darauf geachtet, möglichst kurz und knapp für das Projekt zu werben. Die Einladungen wurden unter dem Motto „Neues aus Ihrer Nachbarschaft!“ kreiert, um die Bewohnerinnen und Bewohner dazu zu ermutigen, aktiv an der Gestaltung ihres Wohnumfelds und des damit verbundenen Denkmals teilzunehmen. Auf dem Flyer wurde ebenfalls ein Aufruf vermerkt, sich gerne auch per Mail oder Telefon zu melden.

Die beworbene Informationsveranstaltung am 30. Juni 2022 verlief ähnlich wie die vorherigen Veranstaltungen. Nach einer Präsentation des aktuellen Standes der Planung nach Einbeziehen der zuvor genannten Wünsche wurden erstmals konkrete Bauplanungen gezeigt und die Aufteilung der vier Zonen vorgestellt. Im Sinne des Design Thinking wurde den Bürgerinnen und Bürgern ein Prototyp vorgestellt, den es nun zu evaluieren gilt. Im Anschluss erfolgte erneut eine Fragerunde, in der sich die Teilnehmenden darüber austauschten, was in den bisherigen Planungen vermisst wird oder was verändert werden sollte. Ebenfalls diskutiert wurde die Frage, wie das Projekt noch wahrnehmbarer gemacht werden kann bzw. wie genau die Kommunikation nach außen erfolgen sollte.

Leider war die Resonanz trotz der lokalen Flyerverteilung eher gering. Dies könnte teilweise auf die Urlaubszeit zurückzuführen sein, da der Sommer üblicherweise eine Zeit geringerer Aktivität ist und viele Menschen entweder verreist sind oder generell lieber Zeit im Freien verbringen, anstatt an Indoor-Projekten teilzunehmen.

## 7. Learnings unserer Nutzerpartizipation

Aus den Erfahrungen unseres Bürgerbeteiligungsverfahrens lassen sich einige Learnings ziehen:

1. Direkte Ansprache ist am wirksamsten, wenn es um das Einladen zu Informationsveranstaltungen geht. Nutzende können direkt Nachfragen stellen und einzelne Verunsicherungen können geklärt werden.
2. Händisch verteilte Flyer erwiesen sich in unserem Fall nicht als wirksam. Ein QR-Code mit verlinktem Video wäre eine gute Idee, damit die Nutzenden sich direkt im eigenen Zuhause eine grobe Vorstellung von dem Projekt machen und eventuell Ideen weitergeben können.
3. Werbung auf den sozialen Medien kommt immer nur bei einer bestimmten Zielgruppe an. In bezahlte Werbekampagnen auf den Kanälen zu investieren, ist definitiv eine Überlegung wert.
4. Oftmals zeigte sich, dass Nutzende bereits über den Begriff „Open Library“ stolperten. Kurze Definitionen innerhalb der Bewerbung helfen, Moodboards und Eindrücke in die Entstehungsprozesse klären auf.

## 8. Ausblick zu kommenden Beteiligungen

Mit der Eröffnung einer Open Library fängt die wahre Nutzerpartizipation erst an. Wenn nicht eine Open Library, was sonst ist Sinnbild für die Beteiligung der Bürgerinnen und Bürger an der eigenen Stadt? Das per Definition angelegte Konzept, öffentliche Räume wieder zurück in die Hände der Bürgerinnen und Bürger zu legen, lebt von derartiger Partizipation. Daher sind Möglichkeiten für das Einbringen von Ideen und Wünschen sowie allgemeines und fortschreitendes Mitgestalten aufrechtzuerhalten. Vor Ort selbst gibt es viele Wege, dies zu tun:

1. Über Pinnwände (digital/analog) können Grüße, Wünsche oder Anliegen hinterlassen werden.
2. Eine anonyme Truhe geht noch einen Schritt weiter und verleiht der Einbringung einen gesicherten Rahmen.
3. Regelmäßige Veranstaltungen zum Thema Open Library und ihrer Weiterentwicklung lassen kreative Köpfe die Bibliothek immer weiter vorantreiben. Hierbei ist es wichtig, multimedial zu werben und mit frischen Konzepten aufzuwarten, um das Interesse der Bürgerinnen und Bürger zu halten.
4. Das Ehrenamt kann sich durch vielfältige Vereine zusammenschließen und das Angebot der Veranstaltungen organisch weiterentwickeln.
5. Die Bürgerinitiative vor Ort steht bereits für eine aktive Partizipation in der Gesellschaft – Menschen achten aufeinander, achten auf das Miteinander, auf die Sicherheit und auch die Sauberkeit vor Ort.
6. Partizipation im Sinne von Vereinsnetzwerken als Kooperationspartner können ebenfalls beim Programmaufbau helfen. Regelmäßige Treffen zum Austausch und zur Planung der weiteren Nutzung sind wichtig, um die Übersicht zu wahren und sich gegenseitig zu inspirieren.

Unsere zukünftige Nutzerpartizipation wird sich insbesondere auf die Beteiligung und die Wünsche der Besucherinnen und Besucher im Hinblick auf Veranstaltungen und Workshops konzentrieren. Eine aktive Veränderung und Mitbeteiligung innerhalb des Raumes wird immer Teil der Open Library bleiben. Dabei kann die Ideenfindung auch komplett ohne Budget erfolgen. Möglichkeiten für Veranstaltungen ganz im Sinne einer Human Library, bei denen Interessen, Stärken und Expertise von Nutzenden an Nutzende weitergegeben werden, stärken das Miteinander und die Bindung zum Ort an sich. Ein Grußkasten sowie die stetige Rückmeldung und das Feedback der Open Library über die sozialen Medien sorgt für einen engen Austausch mit den Bürgerinnen und Bürgern.

## **9. Ergebnisse der Gestaltung aus der Bürgerpartizipation, Einblicke in unsere Open Library**

Die Open Library der Stadtbibliothek Paderborn wurde passend zum Namen des Gebäudes am 21. November 2023 offiziell unter dem Namen „Eden“ eröffnet. Es wurde ein schleichender Start gewählt, da die Ausstattung sich durch Lieferzeiträume noch in die Länge zieht. Eden wird bereits jetzt als beliebter Treffpunkt für die Bürgerinnen und Bürger genutzt und erfreut sich einer positiven Resonanz. Die Nutzenden können die finalen Ausarbeitungen quasi live vor Ort miterleben und werden auch dort Teil des Prozesses durch persönliche Gespräche. Anfang des Jahres 2024 befindet sich der Küchenbereich noch im Ausbau, einzelne Möbel und Deko kommen nach und nach dazu und der Rollstuhlflift für den Gewölbekeller wird in absehbarer Zukunft installiert.

Bei der Auswahl der Ausstattung wurde explizit auf Nachhaltigkeit gesetzt. So bestehen etwa die Teppiche im Erdgeschoss aus Material, welches mit aus dem Meer gerettetem Plastik hergestellt wurde. Außerdem gibt es Holzstühle aus dem regionalem Holzanbau sowie Tische, die aus dem Tornadoholz hergestellt wurden, das nach einem lokalen Unwetter 2022 angefallen ist. Secondhand- und Vintage-Bereiche sowie nachhaltige Bezüge tragen zur gemütlichen Atmosphäre bei. Jedes Möbelstück ist entweder recycelt oder in sich recycelbar. Auch in der Wahl der ausgestellten Medien zieht sich die Thematik der Nachhaltigkeit als roter Faden durch das ganze Haus. Einem so alten Gebäude neues Leben einzuhauchen und es wieder voller Menschen zu wissen, ist Grundgedanke der nachhaltigen Planung. Aufkleber auf den Schließfächern erinnern an die 17 UN-Nachhaltigkeitsziele.



### 10. Chancen und Ausblick auf die Zukunft von Bibliotheken

Bibliotheken verkörpern seit Jahrtausenden das Herzstück der kulturellen Gesellschaft. Von reinen Informationsvermittlern bis hin zu den heutigen Dritten Orten, die für Inspiration, Teilhabe und Zusammenkunft stehen, haben sie sich stetig weiterentwickelt. Da sich die Gesellschaft und auch die Kultur stets wandelt, müssen Bibliotheken dies auch tun. In Zeiten digitaler Medien und gleich-



zeitiger sozialer Isolierung ist es umso wichtiger, Orte zu schaffen, an denen verschiedene Menschen wieder aufeinandertreffen können und das ganz ungezwungen, innerhalb eines geschützten Raums. Bibliotheken prägen Teile der Gesellschaft, wir Bibliotheksmitarbeitende erleben dies täglich hautnah. Wir begleiten Menschen von ihren frühesten Jahren in der Kinderbibliothek, erspähen sie zwischen Comics im Jugendbereich oder bei der Prüfungsvorbereitung, bis sie auch als Erwachsene und Seniorinnen und Senioren wieder zu uns zurückkehren, um nach Reiseführern für den nächsten Urlaub zu suchen oder für das nächste Kreativprojekt mit Enkelkindern zu stöbern.



Die Bibliothek ist und bleibt in all diesen Lebensphasen eine Konstante in der Gesellschaft und Open Libraries schaffen es, diesen Bereich noch weiter auszudehnen, den Aspekt des dritten Ortes als Wirklichkeit geschehen zu lassen. Bürgerinitiative und Courage werden unter einer Atmosphäre des vertrauten Miteinanders wieder zurück in die Hände der Nutzenden gegeben.

Dies ist bereits in Form von erweiterten Öffnungszeiten eine große Chance, als komplett eigener Standort gehen wir als Stadtbibliothek Paderborn dabei noch einen ganzen Schritt weiter. Als städtische Einheit für das Vertrauen an die Bürgerinnen und Bürger einzustehen, den Nutzenden positiv zu begegnen und die Bürgerinnen und Bürger aktiv in die Gestaltung der Stadt mit einzubeziehen, zeigt beispielhaft, wie eine Gemeinschaft positiv miteinander funktionieren kann. Wenn Orte gemeinschaftlich gestaltet werden, werden sie als persönlicher empfunden und entsprechend geschätzt.

Als Menschen nehmen wir viel durch indirekte Wahrnehmung, Stimmungen und Atmosphären auf. Wenn wir als Bibliotheken nun Räume schaffen, die anregend, inspirierend und lebendig sind, so hat dies stets auch Auswirkungen auf die Nutzenden. Ein derartiges Vertrauen in die Hände der Bürgerinnen und Bürger zu geben, stärkt die Bindung zur Institution als solches, lässt die Nutzenden aber auch näher an die Stadt heran. Sie fühlen sich als Teil der Gesellschaft wahrgenommen und spüren, dass sie wirklich etwas bewegen können, sie fühlen sich in ihrer eigenen Kraft bestärkt. Aus all diesen Gründen ist der Weg der Nutzerpartizipation für die Gestaltung neuer Räume enorm wichtig – für ein Miteinander voll Empathie, Inspiration und Gemeinschaft.

## **Literaturverzeichnis**

Grots, A., Pratschke, M. Design Thinking — Kreativität als Methode. Thexis 26, 18–23 (2009). <https://doi.org/10.1007/s11621-009-0027-4>

Stadt Paderborn, Hesse, Stroth (2019): Revitalisierung des Adam-und-Eva-Hauses – das historische Gebäude wird offen und innovativ. REGIONALE 2022. 21.08.2019



Als gebürtige Paderbornerin studierte **Eileen Sygulla** nach dem Abitur Linguistik mit Fokus auf Psycholinguistik an der Universität Paderborn. Nach dem Studium wirkte sie nebenberuflich bei der Gründung des Kinderbuchverlags *Bliblablub* mit, der sich auf die Veröffentlichung diverser und inklusiver Kinderbücher spezialisiert. Seit 2022 ist sie in Vollzeit bei der Stadtbibliothek Paderborn als Bibliothekarin mit Fokus auf Community Management tätig. Neben Lektoratstätigkeiten übernimmt sie dabei auch Veranstaltungsaufgaben und ist für den Bereich der Nutzerpartizipation der Bürgerinnen und Bürger zuständig.

**Kontakt:**

[e.sygulla@paderborn.de](mailto:e.sygulla@paderborn.de)



## **Gesellschaftlicher Zusammenhalt in der Krise: Wie Bibliotheken neue Orte der Begegnung werden können**

SARAH WOHLFELD

Bereits vor der Corona-Pandemie und den Kriegen in der Ukraine und Nahost war unsere Gesellschaft nicht in der besten Verfassung und gesellschaftliche Polarisierung auf dem Vormarsch. Die Krisen der letzten Jahre haben das Land dann noch einmal mit voller Wucht getroffen: Mit der Pandemie einhergegangene zwischenmenschliche Verwerfungen und ein neues Bedrohungsgefühl durch Russland, gepaart mit Inflation und Zukunftsängsten haben die Gesellschaft weiter auseinanderdriften lassen – und dies vor allem in der subjektiven Wahrnehmung der Menschen. Dies zeigen Daten, die wir bei More in Common, einer internationalen, gemeinnützigen Organisation mit dem Ziel gesellschaftlichen Zusammenhalt zu stärken, seit 2019 erheben.

Eine Mehrheit in Deutschland (60 Prozent) empfindet das Land mittlerweile als eher gespalten, nur 12 Prozent erleben es als eher geeint. „Gespalten“ ist mittlerweile auch die Eigenschaft, an die Menschen im Schnitt am häufigsten denken, wenn sie die deutsche Gesellschaft beschreiben sollen. Mit dieser Wahrnehmung geht einher, dass 79 Prozent der Menschen eher glauben, jeder kümmere sich in der Gesellschaft nur um sich selbst; lediglich 21 Prozent neigen der Aussage zu, dass sich die Menschen umeinander kümmern (vgl. Krause und Gagné 2023, S. 11 ff.). Und auch in die Zukunft blicken die meisten Menschen pessimistisch: 64 Prozent glauben, die gesellschaftliche Lage in Deutschland werde sich in den nächsten fünf Jahren weiter verschlechtern, nur vier Prozent glauben an eine Verbesserung; die restlichen 33 Prozent<sup>1</sup> erwarten keine wesentliche Veränderung (vgl. ebd., S. 35).

---

1 Abweichungen von 100 Prozent in der Gesamtzahl sind rundungsbedingt.



Abb. 1: Eigenschaften, mit denen Menschen die deutsche Gesellschaft beschreiben  
 Quelle: More in Common-Daten von 2023  
 (vgl. andere Darstellung bei Krause und Gagné 2023, S. 12)

Es ist in der Gesellschaft ein Klima entstanden, in dem wir den anderen – außerhalb unseres persönlichen Nahbereichs – skeptisch bis misstrauisch gegenüberstehen. Dies ist umso tragischer, da sich die Menschen etwas anderes wünschen: 67 Prozent sagen, es brauche in der deutschen Gesellschaft mehr Hilfsbereitschaft als bislang (vgl. More in Common 2022, S. 10). Es ist den Menschen nicht egal, was im Land passiert, 62 Prozent machen sich „regelmäßig Gedanken über den Zusammenhalt“, die wenigsten wollen gesellschaftliche Vereinzelung. Gleichzeitig sprechen wir diese Sorge aber anderen ab: Nur 30 Prozent glauben, dass sich auch die meisten anderen Bürgerinnen und Bürger Gedanken über den Zusammenhalt machen. Es besteht eine Wahrnehmungslücke zwischen Selbst- und Fremdbild, die zu einem Teufelskreis führen kann: Je weniger wir von den anderen erwarten, desto egoistischer verhalten wir uns auch selbst (vgl. Krause und Gagné 2023, S. 31-32).

Aber warum fällt es uns so schwer miteinander ins Gespräch zu kommen – und welche Rolle für den Zusammenhalt können Bibliotheken spielen?

## **Bibliotheken als neue Orte des gesellschaftlichen Austauschs**

Menschen umgeben sich am liebsten mit Menschen, die so sind, wie sie selbst. Dieses Phänomen beschreibt Jon Yates in seinem Buch *Fractured* als „people like me syndrome“ (Yates 2021, S. 23). Es handelt sich dabei um eine Konstante im Zusammenleben von Menschen und der Ursache für homogene Freundeskreise und Filterblasen. In den letzten Jahrzehnten hat sich diese Tendenz, lediglich von ähnlich oder gleich denkenden Menschen umgeben zu sein, allerdings verschärft. Unsere Gesellschaften haben sich verändert und gesellschaftlicher Kitt ist verloren gegangen.

Institutionen wie Kirchen, Gewerkschaften und Parteien, die lange in der Lage waren, Menschen über gesellschaftliche Trennlinien hinweg zusammenzubringen und Orte des Austauschs zur Verfügung zu stellen, verlieren seit den 1970er Jahren Mitglieder und an Bedeutung (vgl. z. B. Backhaus-Maul und Speth 2020). In unserer individualisierten Gesellschaft gibt es zudem zunehmende Wahlmöglichkeiten, etwa bei der Entscheidung über die Ausbildung, den Arbeitsplatz, die Kinderbetreuung, den Medienkonsum oder die Art und Weise, wie wir unsere Freizeit verbringen. Bei all diesen Entscheidungen greift das „people like me syndrome“ und wir wählen Angebote, die uns mit Menschen zusammenbringen, die uns ähnlich sind (vgl. Yates 2021, S. 24). Der Wegfall an Orten, an denen wir unweigerlich auf Menschen mit anderen Überzeugungen und Werten treffen, und die Zunahme an Wahlmöglichkeiten gehen einher mit einem Verlust an „hidden glue that is central to our human story“ (ebd.), also dem, was uns zusammenhält.

Was unseren Gesellschaften heute fehlt, sind neue Orte der Begegnung. Orte, an denen wir mit Menschen über gesellschaftliche Trennlinien hinweg in Berührung und in den Austausch kommen. Orte, an denen wir die Perspektive anderer verstehen lernen und dadurch Vertrauen aufbauen und Vorurteile abbauen können (zu den potenziell positiven Aspekten von Begegnung vgl. z. B. das Grundlagenwerk von Allport 1954). Bibliotheken sind prädestiniert, solche Orte zur

Verfügung zu stellen. Sie haben die Infrastruktur, die es braucht: Mit über 8.500 Standorten und Zweigstellen von öffentlichen Bibliotheken in ganz Deutschland (Deutsche Bibliotheksstatistik 2023, Berichtsjahr 2022) verfügen Bibliotheken wie kaum ein anderer Akteur über die physischen Orte, an denen Menschen Zeit verbringen und vielfältige Angebote nutzen – und dies weitestgehend kostenfrei, das heißt ohne finanzielle Hürden für die Besucherinnen und Besucher.

Aber was mindestens genauso wichtig ist: Bibliotheken genießen ein überaus großes Vertrauen in der Gesellschaft. Nach einer repräsentativen Befragung der Berliner Bevölkerung im Jahr 2018 empfinden 90 Prozent der Bürgerinnen und Bürger öffentliche Bibliotheken als einen vertrauenswürdigen Ort, und das unabhängig davon, ob sie selbst Bibliotheken nutzen (vgl. Rahmenkonzept Bibliotheksentwicklungsplanung Berlin, S. 25). Diese hohen Vertrauenswerte in eine öffentliche Institution sind eine Rarität – in unserer Forschung stellen wir intakte Vertrauensbezüge ansonsten weitestgehend im Nahbereich (Familie und Freunde) fest. Anderen Akteuren und Institutionen, wie etwa Nachrichtenjournalistinnen und -journalisten, Politikerinnen und Politikern sowie Wirtschafts- und Kirchenvertreterinnen und -vertretern, vertrauen meist nur noch Minderheiten unter 50 Prozent (Krause und Gagné 2023, S. 31).

Die vorhandene Infrastruktur gepaart mit dem großen Vertrauen seitens der Bevölkerung versetzen Bibliotheken in die Lage, einen wertvollen Beitrag zur Stärkung des gesellschaftlichen Zusammenhalts leisten zu können. Es gibt in dieser Hinsicht bereits erfolgversprechende Ansätze und auch im Selbstverständnis haben sich die Bibliotheken nicht nur als informationelle Grundversorger, sondern auch als „Orte der Demokratie und Austauschs für alle Bürgerinnen und Bürger“ (Deutscher Bibliotheksverband e. V. 2023) etabliert. Dennoch bleiben Bibliotheken hinter ihren Möglichkeiten zurück. Dies liegt auch daran, dass sie häufig immer die gleichen ‚üblichen Verdächtigen‘ erreichen – und viele Menschen mit den Bibliotheksangeboten aktuell schlicht noch nicht angesprochen werden.

## **Wie Bibliotheken auch unübliche Verdächtige erreichen können**

Um einen Beitrag gegen wachsende Polarisierung und für mehr Teilhabe und Zusammenhalt leisten zu können, müssen Bibliotheken mit ihren Angeboten vor allem auch Menschen ansprechen, die aktuell politisch und gesellschaftlich schlechter eingebunden sind, deren Vertrauen in ihre Mitmenschen und die Gesellschaft als Ganzes geringer ausgeprägt ist. In der More in Common-Forschung nennen wir diese Menschen das unsichtbare Drittel – eine für alle zivilgesellschaftlichen und politischen Akteure schwer zu erreichende Gruppe.

Bei der Ansprache des unsichtbaren Drittels ist es wichtig, die Abkehr von bzw. die Bezugslosigkeit vieler Menschen zu der Gesellschaft anzuerkennen und Formate, Veranstaltungen oder auch Kampagnen entsprechend zu überdenken oder neu zu konzipieren. Hier kommt im Falle der Bibliotheken den Angeboten über die reine Bücherausleihe hinaus – also Angeboten, die dazu geeignet sind, mit Menschen in den Austausch zu kommen und diese untereinander zu verbinden – eine besondere Rolle zu. Die Planung und Durchführung solcher Angebote ist anspruchsvoll; drei Aspekte sollten dabei schwerpunktmäßig mitgedacht werden (für alle folgenden Daten vgl. Wohlfeld und Krause 2021).

### **1. Austausch und Begegnung nicht als Selbstzweck voraussetzen**

So banal es klingt: Es ist wichtig anzuerkennen, dass es für viele Menschen kein vorrangiges Bedürfnis ist, mit anderen in Begegnung und in den Austausch zu kommen. Es gibt in der Gesellschaft verschiedene Grundhaltungen, was Neues und Begegnung angeht.

In unseren Befragungen geben zwar 59 Prozent der Menschen an, dass sie grundsätzlich eher Interesse daran haben, neue Leute kennenzulernen – aber für 41 Prozent und überdurchschnittlich das unsichtbare Drittel (Enttäuschte 44 Prozent und Pragmatische sogar 59 Prozent) ist das eher nicht der Fall. Dies geht einher mit unterschiedlichen Gefühlen bei sozialem Kontakt. Gut die Hälfte der Menschen (52 Prozent) fühlt sich eher unwohl und unsicher, wenn sie unter

## Grundlagenforschung von More in Common



Die im Oktober 2019 veröffentlichte Studie „Die andere deutsche Teilung. Zustand und Zukunftsfähigkeit unserer Gesellschaft“ von More in Common Deutschland (Krause und Gagné 2019) untermauert den Bedarf an Austausch zwischen Menschen unterschiedlicher Prägung: Sie identifiziert sechs gesellschaftliche Typen, die auf Grund ihrer Werte und Grundüberzeugungen jeweils eine charakteristische Sichtweise auf die deutsche Gesellschaft haben.

Anteilsmäßig hat dabei keiner der gesellschaftlichen Typen auch nur annähernd eine Mehrheit.

Das bedeutet, dass gesellschaftlicher Zusammenhalt nur dann gelingen kann, wenn Menschen mit unterschiedlichen Wertefundamenten Raum für produktive Diskussionen finden, ihre Unterschiede anerkennen und Gemeinsamkeiten suchen. Zudem zeigen die Studienergebnisse, dass die sechs gesellschaftlichen Typen sehr unterschiedlich in die deutsche Gesellschaft eingebunden sind: Problematisch ist insbesondere das sogenannte „unsichtbare Drittel“ (rund 30 Prozent der Bevölkerung).

### Das unsichtbare Drittel

Das unsichtbare Drittel ist zentral für den Zusammenhalt in Deutschland und prägt seit 2019 die Arbeit vieler gesellschaftlicher Akteure. Es besteht aus zwei Segmenten: Einerseits den Enttäuschten, denen Werte wie Fürsorge und Gerechtigkeit wichtig sind, die aber auf eine als kalt und egoistisch wahrgenommene Gesellschaft und fehlende Anerkennung mit Rückzug reagieren; und andererseits den lebensweltlich und normativ stark atomisierten Pragmatischen, die kaum Bezug zu „großen Fragen“ des gesellschaftlichen Lebens haben. Gemeinsam ist beiden Typen – wenngleich aus teils anderen Motiven – ihre fehlende Sichtbarkeit in unserer Gesellschaft.



Abb. 2: Gefühl bei sozialem Kontakt  
Quelle: More in Common-Daten von 2021,

Welcher der folgenden Aussagen stimmen Sie eher zu? (Wohlfeld und Krause 2021, S. 30)

neuen Leuten sind (48 Prozent tendieren zum Gegenteil). Und auch hier ist das unsichtbare Drittel überrepräsentiert: Bei 60 Prozent der Pragmatischen und 62 Prozent der Enttäuschten löst sozialer Kontakt eher negative Gefühle aus.

Für viele Menschen sind der Kontakt zu anderen und Begegnung also kein Selbstzweck. Viel wichtiger ist für sie der Frage, welchen konkreten Nutzen ihnen das entsprechende Angebot bietet. Die Teilnahme an (zivilgesellschaftlichen) Veranstaltungen und anderen Formaten bedeutet eine Zeitinvestition. Gerade in unserer aktuell krisenmüden und sorgengeprägten Gesellschaft müssen viele Menschen gefühlt „etwas davon haben“, wenn sie sich auf etwas Neues und andere Menschen einlassen (vgl. auch Gertmann 2023; S. 32-33). Dies müssen Bibliotheken – wollen sie sich für das unsichtbare Drittel öffnen – anerkennen und bei der Ausgestaltung von Angeboten mitdenken.

## 2. Gemeinsamkeiten als Start in den Dialog nutzen

Viele Menschen meiden insbesondere den Austausch mit Menschen, die nicht die eigenen Werte und Überzeugungen teilen – also genau den Austausch, der wichtig wäre, um gesellschaftlichen Zusammenhalt zu stärken. Es gibt hier eine ungefähre Zweiteilung in der Gesellschaft: 54 Prozent der Menschen ergreifen gerne die Gelegenheit, mit anderen über den richtigen Standpunkt zu diskutieren, während 46 Prozent versuchen, so gut wie möglich Diskussionen mit anderen Menschen aus dem Weg zu gehen. Dies gilt insbesondere für das unsichtbare Drittel: 53 Prozent der Pragmatischen und sogar 61 Prozent der Enttäuschten diskutieren nicht gerne.

Diese Bevölkerungsgruppen erreicht man besser, indem man nicht (vermutete) Gegensätze in den Fokus rückt und dann zum Austausch auffordert, sondern gemeinsame Interesse und Verbindendes als Türöffner nutzt: Gefragt nach Veranstaltungsinhalten, die Interesse wecken, gibt eine große Mehrheit der Menschen (81 Prozent) – und mit über 70 Prozent mehrheitlich auch das unsichtbare Drittel – das Gespräch über persönliche Interessen und Hobbies an. Zum Vergleich: Diskussionen darüber, was politisch im Land geschehen sollte, reizen nur 63 Prozent der Menschen als Veranstaltungsinhalt und bei den Enttäuschten ist dies mit 47 Prozent auch nicht mehr mehrheitsfähig.

Bei persönlichen Interessen bietet vor allem der Nahbereich der Menschen thematische Anknüpfungspunkte. Gefragt nach bevorzugten Gesprächsinhalten, rangieren Themen wie Essen und Trinken, Lokales, Reisen und Ausflüge sowie TV, Filme und Serien weit oben. Diese Themen sprechen viele Menschen an und können verbinden. Anders ist es bei Politik und Gesellschaft: Nur bestimmte Bevölkerungsgruppen treten hierüber gerne in den Austausch, für das unsichtbare Drittel trifft dies kaum zu. Bibliotheken sind ideal positioniert, um hier anzuknüpfen: Mit ihren vielfältigen Literaturangeboten zu thematischen und fachlichen Schwerpunkten können sie Interessen und Hobbies der Menschen sowie Gemeinsamkeiten und Verbindendes bei der Formatkonzeption in den Vordergrund rücken.

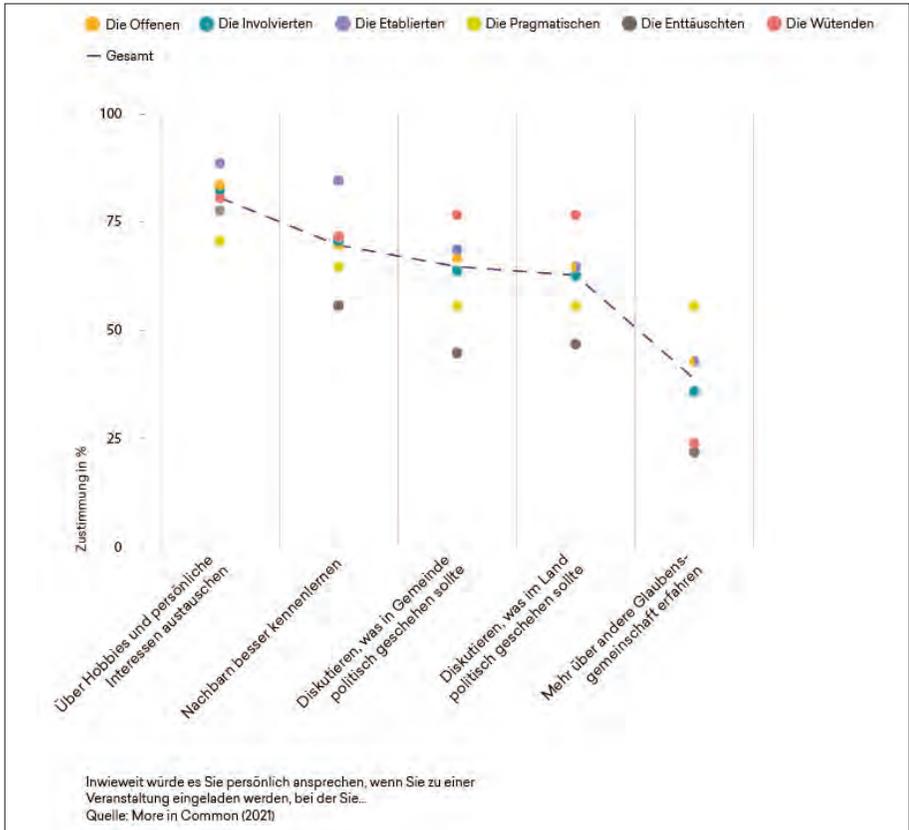


Abb. 3: Veranstaltungsinhalte, die Interesse wecken

Quelle: More in Common-Daten von 2021, Inwieweit würde es Sie persönlich ansprechen, wenn Sie zu einer Veranstaltung eingeladen werden, bei der Sie... (Wohlfeld und Krause 2021, S. 37)

### 3. Echte Empathie und Perspektivwechsel sind der Schlüssel

Möchte man mit den eigenen Angeboten und Formaten Menschen erreichen, die anders sind als man selbst, ist der regelmäßige Perspektivwechsel unerlässlich – anderenfalls wird man vornehmlich Angebote für Menschen konzipieren, die einem sehr ähnlich sind. Dabei gilt es echte Empathie für andere Lebensreali-

täten und Werte zu entwickeln. Nur so gelingt ein Verständnis dafür, was andere Menschen etwa zur Teilnahme an einer Veranstaltung motivieren kann und wie diese konzipiert werden muss, um verschiedenen Bevölkerungsgruppen zu erreichen.

Damit einher geht die Notwendigkeit, über neue Kanäle und Botschafterinnen und Botschafter für die eigenen Arbeit nachzudenken. Gerade das unsichtbare Drittel sucht in der Tendenz nicht proaktiv Angebote, die für sie von Interesse sein könnten. Vielversprechend ist hier insbesondere die Ansprache über Multiplikatorinnen und Multiplikatoren (etwa Lehrerinnen und Lehrer in Berufsschulen, Quartiersmanagerinnen und -manager oder auch Influencer in sozialen Medien), also Personen aus den Lebenswelten der Menschen, die man (mehr) erreichen möchte.

### **Potenzial nutzen und gesellschaftlichen Zusammenhalt stärken**

Gesellschaftliches Vertrauen ist in der Krise, die Menschen nehmen unser Land als gespalten wahr und Polarisierung ist auf dem Vormarsch. In dieser Situation können Bibliotheken einen wichtigen Beitrag für den gesellschaftlichen Zusammenhalt leisten, wenn sie diese Rolle anerkennen und annehmen. Öffentliche Bibliotheken genießen nicht nur das Vertrauen der großen Mehrheit der Menschen im Land, mit ihren vielen Zweigstellen und Standorten verfügen sie zudem über Orte, an denen Menschen potenziell zusammen- und in den Austausch kommen können. Und der Austausch über gesellschaftliche Trennlinien hinweg ist ein wichtiger Baustein, um gesellschaftliche Bezugslosigkeit zu überwinden und Vertrauen ineinander und das Gemeinwesen (wieder) aufzubauen.

Um dieses Potenzial zu nutzen ist es zentral, dass Bibliotheken auch Menschen erreichen, die ansonsten unterhalb des gesellschaftspolitischen Radars fliegen. Gerade das unsichtbare Drittel findet sich aktuell in vielen zivilgesellschaftlichen und politischen Formaten, Debatten und Kampagnen nicht wieder. Wenn es Bibliotheken durch ehrlich gemeinte Angebote gelingt, diesen Menschen Orte für

Austausch und Begegnung zu eröffnen, ist dies ein nicht zu unterschätzender Beitrag für das gesellschaftliche Miteinander im Land.

Viele Bibliotheken in Deutschland arbeiten bereits in diese Richtung. Dieser Weg sollte mit Ideenreichtum, neuen Lösungen und Empathie weiter beschritten werden.

## Literaturverzeichnis

Allport, Gordon Willard (1954). *The nature of prejudice*. Cambridge.

Backhaus-Maul, Holger und Speth, Rudolf (2020): *Bürgerschaftliches Engagement und zivilgesellschaftliche Organisationen in Deutschland*. Bundeszentrale für politische Bildung. Online unter: <https://www.bpb.de/geschichte/deutsche-einheit/langewege-der-deutschen-einheit/47178/engagement>.

Deutsche Bibliotheksstatistik (2023): *Gesamtauswertung Berichtsjahr 2022*. Online unter: [https://service-wiki.hbz-nrw.de/display/DBS/01.+Gesamtauswertungen+-+Kerndaten%2C+dt.+ab+1999?preview=/99811333/939196424/dbs\\_gesamt\\_dt\\_2022.pdf](https://service-wiki.hbz-nrw.de/display/DBS/01.+Gesamtauswertungen+-+Kerndaten%2C+dt.+ab+1999?preview=/99811333/939196424/dbs_gesamt_dt_2022.pdf).

Deutscher Bibliotheksverband e.V. (2023): *Bibliotheken und Demokratie*, 2. überarbeitete Auflage, Online unter: [https://www.bibliotheksverband.de/sites/default/files/2023-09/Bibliotheken%20und%20Demokratie\\_DINLANG\\_04.pdf](https://www.bibliotheksverband.de/sites/default/files/2023-09/Bibliotheken%20und%20Demokratie_DINLANG_04.pdf).

Gertmann, Inga (2023): *Aus der Werkstatt: Annahmen über Begegnung auf dem Prüfstand*, in: *Begegnungsradar*. Ein Magazin aus der Werkstatt für Begegnung & Zusammenhalt, 1, S. 32-36. Online unter: [https://www.moreincommon.de/media/zdpdsa3/begegnungsradar\\_ausgabe\\_1\\_unternehmen\\_moreincommon.pdf](https://www.moreincommon.de/media/zdpdsa3/begegnungsradar_ausgabe_1_unternehmen_moreincommon.pdf).

Krause, Laura-Kristine und Gagné, Jérémie (2019). *Die andere deutsche Teilung: Zustand und Zukunftsfähigkeit unserer Gesellschaft*. More in Common. Online unter: [https://www.dieandereiteilung.de/media/nthptlnv/moreincommon\\_dieandereiteilung\\_studie\\_v1-0-2.pdf](https://www.dieandereiteilung.de/media/nthptlnv/moreincommon_dieandereiteilung_studie_v1-0-2.pdf).

- Krause, Laura-Kristine und Gagné, Jérémie (2023). Zukunft, Demokratie, Miteinander: Was die deutsche Gesellschaft nach einem Jahr Preiskrise umtreibt. More in Common. Online unter: [https://www.moreincommon.de/media/3zblrdql/more\\_in\\_common\\_studie\\_preiskrise\\_zusammenhalt.pdf](https://www.moreincommon.de/media/3zblrdql/more_in_common_studie_preiskrise_zusammenhalt.pdf).
- More in Common (2022). Navigieren im Ungewissen. Impulse zur Zukunft der Gesellschaft. #4: Projekt Zuversicht: Woher nehmen und wie stiften wir in Krisenzeiten Hoffnung für morgen? Online unter: [https://www.moreincommon.de/media/pheosds0/more\\_in\\_common\\_navigieren\\_im\\_ungewissen\\_zuversicht.pdf](https://www.moreincommon.de/media/pheosds0/more_in_common_navigieren_im_ungewissen_zuversicht.pdf).
- Rahmenkonzept Bibliotheksentwicklungsplanung Berlin (2020): Die Berliner Öffentlichen Bibliotheken – mediengeprägte Bildungs-, Kultur- und Begegnungsorte. Online unter: [https://www.bibliotheksverband.de/sites/default/files/2021-01/Bibliotheksentwicklungsplanung\\_Berlin.pdf](https://www.bibliotheksverband.de/sites/default/files/2021-01/Bibliotheksentwicklungsplanung_Berlin.pdf).
- Wohlfeld, Sarah und Krause, Laura-Kristine (2021): Begegnung und Zusammenhalt: Wo und wie Zivilgesellschaft wirken kann. More in Common. Online unter: [https://www.moreincommon.de/media/0vbnyicu/begegnung\\_und\\_zusammenhalt\\_moreincommon\\_orte.pdf](https://www.moreincommon.de/media/0vbnyicu/begegnung_und_zusammenhalt_moreincommon_orte.pdf).
- Yates, Jon (2021): *Fractured. Why our societies are coming apart and how we put them back together again*. Manchester.



**Sarah Wohlfeld** arbeitet seit 2018 als Senior Associate bei More in Common Deutschland. Ein Schwerpunkt ihrer Arbeit liegt auf dem Thema Stärkung des gesellschaftlichen Zusammenhalts an öffentlichen Orten. Vor More in Common war sie im Europa-Programm der Deutschen Gesellschaft für Auswärtige Politik (DGAP) beschäftigt. Dort leitete sie ein Projekt mit dem Ziel, zivilgesellschaftliche Strukturen in den Westbalkanländern zu stärken. Vorherige Stationen waren unter anderem die Governance Platform der Humboldt-Viadrina School of Governance und das Auswärtige Amt. Sarah Wohlfeld studierte in Trier und Prag und hat einen Magisterabschluss in Soziologie, Politikwissenschaft und Medienwissenschaften.

**Kontakt:**

[deutschland@moreincommon.com](mailto:deutschland@moreincommon.com)





Die Erfolgsstory der Open Libraries fing in Singapur an: Hier öffnete 2002 die erste „Do-it-yourself-Library“ bei der von der Ausstellung eines Ausweises bis hin zur Entleihung alles ohne Bibliothekspersonal funktionierte.

2004 ist als erstes europäisches Land Dänemark nachgezogen. Auch hier bei uns in Deutschland boomt diese neue Bibliotheksform! Mittlerweile haben über 50 deutsche Städte und Gemeinden mindestens eine Open Library, fast genauso viele Städte planen gerade eine.

Der vorliegende Band möchte Verantwortliche beim Planungs- und Umsetzungsprozess unterstützen, indem er einen vielfältigen Bogen von klassischen Themenbereichen wie Planung über Management bis hin zur Umsetzung spannt. Abgerundet wird die Publikation durch Anregungen aus der Praxis – darunter Tipps zur Partizipation, zu Nutzungsimpulsen und zur Rolle der Open Library im Kontext der Megatrends.

### **Zum Titelfoto:**

Das Cover wurde per Bing/DALLE-E am 19.3. erstellt.

Prompt:

You can see a modern and lively library from outside.

Different people of ages and gender are walking directly to the library.

You can see their backs.

The Library has the Words „Open Library“ above the entrance.

On the right and the left side are trees.

Band 94 der Reihe b.i.t.online-Innovativ

Preis: Euro 34,50

ISBN: 978-3-9826339-1-6

ISSN 1615-1577