

Sabine Wolf

# We can do it!

Open Libraries strategisch planen  
und gestalten







b ■ i ■ r ■ t ■ verlag

Band 99



Sabine Wolf

# **We can do it!**

**Open Libraries strategisch planen  
und gestalten**

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 978-3-9826339-6-1

ISSN 1615-1577

**Zum Titelfoto:**

<https://g.co/gemini/share/6e2db5aa012a>

You can see a modern toolbox. The toolbox is surrounded by a shimmering golden light. The toolbox has a bracket on it. The bracket says Open Library Toolbox

© b.i.t.verlag gmbh, 2026 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

*Für meine Familie – danke für eure Unterstützung!*



# Inhalt

<b>Vorwort</b>	<b>13</b>
<b>Editorial</b>	<b>15</b>
<b>Einführung</b>	<b>16</b>
<b>1. Strategie und Bestandsaufnahme</b>	<b>19</b>
1.1 Strategie	19
1.2 Bestandsaufnahme	25
1.3 Machbarkeitsstudie	27
1.4 Projektumfeldanalyse	29
1.5 Erforderliche Konzepte und Unterlagen	30
1.5.1 Nutzungskonzept	31
1.5.2 Dienstvereinbarung	31
1.5.3 Datenschutzkonzept	32
1.5.4 Auftragsverarbeitungsvertrag (AVV)	33
1.5.5 Schulungskonzept	34
1.5.6 Leistungsbeschreibung für die Software	34
1.5.7 Leistungsbeschreibung für Umbau und Sanierung	34
1.5.8 Betriebskonzept	35
1.5.9 Projektkonzept	35
<b>2. Projektmanagement</b>	<b>36</b>
2.1 Projekt und Projektphasen	36
2.2 Projektteam	38
2.3 Projektmanagementplan	39
2.4 Teilprojekte, Arbeitspakete und Meilensteine	39
2.5 Projektstrukturplan	40
2.6 Meilensteindiagramm (Gantt-Diagramm)	41
2.7 Agiles Projektmanagement	43
2.8 Hybride Projektplanung	47
2.8.1 Kanban	48
2.8.2 Retrospektiven	49
2.8.3 Reviews	50
2.9 Scheitern von Projekten	51

<b>3. Projektkommunikation</b>	<b>53</b>
3.1 Interne Projektkommunikation – Kommunikation im Projektteam	53
3.2 Externe Projektkommunikation – Stakeholderorientierung	55
3.2.1 Stakeholder-Identifikation	57
3.2.2 Stakeholder-Analyse – Matrix I	58
3.2.3 Kommunikation – Matrix II	60
3.2.4 Koalitionen unter Stakeholdern	62
3.2.5 Agile Methoden der Stakeholder-Einbindung	63
3.3 Projektmarketing	65
3.3.1 Instrumente und Maßnahmen	65
<b>4. Personal</b>	<b>67</b>
4.1 Studierende als Beschäftigte	67
4.2 Ehrenamtliche Mitarbeit	68
4.3 Schülerinnen und Schüler als Hilfskräfte	69
4.4 Einsatz von Wachschutz	70
4.4.1 Wachschutz, Pförtner oder § 34a GewO?	71
4.4.2 Wachschutz: Ausschreibung	74
4.4.3 Wachschutz: Einarbeitung	76
4.4.4 Wachschutz gegen Ende der OL-Zeit	78
4.3.5 Wachschutz aus der Meldezentrale	79
<b>5. Personalrat und Personalrecht</b>	<b>81</b>
5.1 Beteiligungsformen des Personalrats	81
5.1.1 Informationsrecht	82
5.1.2 Mitwirkung	87
5.1.3 Anhörung	88
<b>6. Bau und Raum</b>	<b>89</b>
6.1 Innenbereich	89
6.1.1 Bibliotheksinterne Überlegungen	90
6.1.2 Kundenorientierte Ausstattung	91
6.2 Außenbereich	95
6.2.1 Fenster	95
6.2.2 Tür	96
6.2.3 Denkmalschutz	105
<b>7. OL-Technik</b>	<b>107</b>
7.1 Bausteine der OL-Technik	108

---

7.2 Ausschreibung	118
7.2.1 Markterkundung	119
7.2.2 Vergabe und Vergabeunterlagen	122
7.2.3 Prüfung, Wertung und Zuschlag	124
7.2.4 OL-Softwarefirma als Generalunternehmerin	125
7.3 Schulung und Handout	126
<b>8. Sicherheit im Gebäude</b>	<b>127</b>
8.1 Zugangskontrolle	127
8.2 Kameraüberwachung	129
8.2.1 Rechtliche Grundlagen	129
8.2.2 Grundsätzliches zur Überwachung	134
8.2.3 Kameratypen und Auswahlkriterien	139
8.3 Fluchtwege und Entfluchtung	144
8.3.2 Fluchtwege	146
8.4 Brandschutz	147
8.4.1 Brandschutzbegehung	147
8.5 Notfallschalter und Notfalltelefon	149
8.6 Barrierefreiheit	150
<b>9. Nutzung und Umsetzung</b>	<b>154</b>
9.1 Öffnungszeiten	154
9.2 Zutritt	157
9.3 Umsetzung der OL	160
9.4 Auskunft und Auskunftstheke	161
9.5 Service, Medien und Ausleihe	162
9.6 Nutzungsimpulse	163
9.7 Evaluation	167
9.8 Satzung und Hausordnung	169
9.9 Reinigung und Anlieferungen	171
9.10 Handlungsleitfaden	172
9.11 Öffentlichkeitsarbeit	172
9.11.1 Benennung	172
9.11.2 Website	174
9.11.3 Social Media	176
9.11.4 Flyer, Quittungen und E-Mail-Signaturen	179
9.11.5 Fachöffentlichkeit	179

<b>10. Partizipation der Nutzerinnen und Nutzer</b>	<b>181</b>
10.1 Stufen der Partizipation	181
10.1.1 Methoden in Bezug zur Partizipationspyramide	182
10.2 Customer Experience – das Kundenerlebnis	185
10.2.1 Methoden	186
10.3 Virtuelle Partizipation	189
10.4 Partizipation: Gut zu wissen	190
<b>11. Transformation gestalten</b>	<b>191</b>
11.1 Transformation oder Veränderung?	191
11.2 Phasen und Handlungsanweisungen	193
11.3 Mitarbeitende im Change-Prozess	195
11.4 Beteiligung und Information der Mitarbeitenden	198
11.4.1 Methoden der Beteiligung	199
11.5 Erfolgreiche Transformation als „Gleichung“	200
11.6 Widerstandsmanagement	201
11.6.1 Widerstände vermeiden	203
11.6.2 Mit Widerständen umgehen	204
11.7 Agile Prinzipien anwenden	204
11.8 Argumentationshilfen	205
<b>12. Kosten und Förderung</b>	<b>209</b>
12.1 Kosten	209
12.2 Förderung	210
12.2.1 Öffentliche Fördermittel	210
12.2.2 Private Fördermittel	211
12.3 Der Förderantrag – was gehört hinein?	211
12.4 Unterstützung rund um Förderungen	212
<b>13. Kritik und Scheitern</b>	<b>214</b>
13.1 Kritik an den Open Libraries	214
13.2 Scheitern der Open Library	215
<b>14. Checklisten</b>	<b>217</b>
14.1 Vor dem Start des Projektes Open Library	217
14.2 Vor der regelmäßigen Umsetzung	230
<b>15. Nachwort</b>	<b>234</b>
<b>Literatur- und Quellenverzeichnis</b>	<b>236</b>

## Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abbildung 1 Strategischer Managementprozess	20
Abbildung 2 Golden Circle	25
Abbildung 3 Kennzeichen eines Projektes	36
Abbildung 4: Projektphasen	37
Abbildung 5 Projektstrukturplan Open Library	41
Abbildung 6 Gantt-Diagramm Open Library	42
Abbildung 7 Agilitätspyramide	44
Abbildung 8 Kanban Bestandsaufnahme	49
Abbildung 9: Prozesse Stakeholderanalyse	56
Abbildung 10: Übersicht Stakeholder	58
Abbildung 11 Stakeholder-Matrix – Interesse/Einfluss	59
Abbildung 12 Stakeholder-Matrix – Kommunikationsmethode	60
Abbildung 13 Technik-Bausteine der OL	111
Abbildung 14 Ablauf Ausschreibung	118
Abbildung 15 Auszug einer Ausschreibung – TED-Portal	123
Abbildung 16 Hinweisschild Videoüberwachung	132
Abbildung 17 Hinweisschild Videoüberwachung – ausführliche Version	133
Abbildung 18 Dome-Kamera	140
Abbildung 19 Fisheye-/Panorama-Kamera	140
Abbildung 20 Customer Journey Map	188
Abbildung 21 Phasen des Wandels nach Kotter	194
Abbildung 22 Emotionale Reaktion auf Veränderung	196
Abbildung 23 Mitarbeitertypen	197
Abbildung 24 App der Stadtbibliothek Chur	207
Abbildung 25 Logframe-Methode	212
Tabelle 1 Ansoff-Matrix	22
Tabelle 2 Projektumfeldanalyse	30
Tabelle 3 Arten des Projektmanagements, nach Fischer-Korp 2018, S. 18	51
Tabelle 4 Mobilisierung und Koalition der Stakeholder	62
Tabelle 5 Übersicht Wachpersonal	72-73

Tabelle 6 Beispiele für Eskalationsstufen	77
Tabelle 7 Mitbestimmung PR	83-86
Tabelle 8 Mitwirkung PR	87
Tabelle 9 Anhörung PR	88
Tabelle 10 Rechtemanagement OL-Software	117
Tabelle 11 Vergleich verschiedener Kameras nach Anschlüssen	142-143
Tabelle 12 Konsequenzen Öffnungszeiten	156
Tabelle 13 Ordnung der Transformation	192
Tabelle 14 Methoden der Beteiligung	200
Tabelle 15 Erfolgsgleichung nach Beratergruppe Neuwaldegger	201

## Vorwort

*Von Prof. i.R. Dr. Stephan Büttner*

### Open Library – Modell einer benutzerfreundlichen Bibliothek

Vor rund 45 Jahren entwarf der bekannte Semiotiker, Essayist und Bibliotheksbenutzer Umberto Eco anlässlich des 25-jährigen Jubiläums des Umzugs der Mailänder Stadtbibliothek die satirische Utopie einer benutzerfeindlichen Bibliothek. Er zeigte in seiner sehr lesenswerten Rede (Eco, 1987), wie Bibliotheken nicht funktionieren sollten. Dies geschah zu einer Zeit, als das Internet noch nicht erfunden und Digitalisierung noch ein Fremdwort war. In insgesamt 19 Punkten räsoniert Eco über eine Bibliothek, die ihre Nutzer eher behindert als unterstützt, deren Bestände unzugänglich sind, die durch Überregulierung den Zugang und die Nutzung erschwert. In Punkt 14 erwähnt Eco die Öffnungszeiten: „Die Öffnungszeiten müssen genau mit den Arbeitszeiten zusammenfallen, also vorsorglich mit den Gewerkschaften abgestimmt werden: totale Schließung an allen Samstagen, Sonntagen, abends und während der Mittagspausen. Der größte Feind jeder Bibliothek ist der Werkstudent, ihr bester Freund einer wie Don Ferrante, der seine eigene Bibliothek besitzt, also keine öffentliche aufsuchen muß und dieser die seine bei seinem Ableben hinterläßt.“ (Eco, 1987, S. 18).

Eco schließt seine Betrachtungen mit einem Zitat der UNESCO, (in der aktualisierten Fassung von 2022 im IFLA/UNESCO-Manifest für Öffentliche Bibliotheken): „Die Dienstleistungen müssen für alle Bürger\*innen analog oder digital verfügbar sein. Dies erfordert Bibliotheksgebäude, die günstig gelegen und gut ausgestattet sind, die über gute Lese- und Lernmöglichkeiten, die entsprechenden Technologien sowie über ausreichend lange und für die Nutzer\*innen günstige Öffnungszeiten verfügen.“ (UNESCO, 2022)

Es hat viele Jahre gebraucht, bis es in Deutschland die ersten „24-Stunden-Bibliotheken“ gab, Bibliotheken mit zeitlich erweiterten Öffnungszeiten, jedoch

mit personeller Unterstützung durch Bibliotheksmitarbeiter oder Wachpersonal (Franken, 2001).

Durch die ständige Weiterentwicklung der Technik entwickelte sich, zunächst in Skandinavien, aus der 24-Stunden-Bibliothek das Konzept der Open Library, eine Bibliothek, die ohne bibliothekarisches oder Wachpersonal zur Nutzung geöffnet ist. Dafür wird auf bestimmte Technischelemente zurückgegriffen, wie Bibliothekskarte, PIN, Videoüberwachung etc. Darüber hinaus bedarf es einer sehr genauen Projektplanung durch die Bibliotheksmitarbeiter.

Die Autorin des vorliegenden Buches beschäftigt sich mit diesen Konzepten seit vielen Jahren. Die Initialzündung war die Betreuung einer Bachelorarbeit am Fachbereich Informationswissenschaften der FH Potsdam. Mehrere Publikationen in Fachzeitschriften, Vorträge etc. zeugen von der fortwährenden Beschäftigung. Es ist das Verdienst der Autorin, nunmehr das kumulierte Wissen kompakt zusammengefasst hier zu publizieren. Mit „We can do it! – Open Libraries strategisch planen und gestalten“ steht ein umfassendes Werk zur Verfügung, das für Bibliotheken eine gute Handreichung sein will.

### **Literatur:**

Eco, Umberto (1987): Die Bibliothek, München, Hanser-Verlag

Franken, Klaus (2001): Ein Wort zur 24-Stunden-Bibliothek. In: Bibliothek aktuell Nr. 75 (2001). Online verfügbar unter <https://ojs.ub.uni-konstanz.de/ba/article/view/4156>

IFLA-UNESCO Manifest für öffentliche Bibliotheken 2022, online verfügbar unter <https://repository.ifla.org/handle/20.500.14598/2224>

## Editorial

Dieses Buch speist sich aus vielen Erfahrungen, Einschätzungen und Ideen. Zahlreiche Gespräche mit Kolleginnen und Kollegen haben mir aufgezeigt, wie wertvoll das Teilen von Erfahrungen ist – gerade dann, wenn Neuland betreten wird. Viele dieser Impulse haben mir geholfen, Inhalte zu schärfen, Fragen zu klären und dabei immer den Blick für die Praxis zu behalten.

Mein Dank geht besonders an Helga Hoffmann, für ihr fundiertes Feedback zu den Kapiteln Sicherheit und zur Technik, sowie an Elfriede Ludwig und Vittoria Ollig. Mit allen habe ich vor über drei Jahren die Community of Practice (CoP) „Open Libraries“ gegründet und sie waren mir bei meinen vielen Fragen eine große Unterstützung!

Mit diesem Buch gebe ich dieses Wissen nun an alle Open-Library-Enthusiastinnen und Enthusiasten weiter, damit es auch bei Ihnen bald heißt: „We can do it!“

Personen werden vorzugsweise geschlechtsneutral benannt. Ist mir dies nicht möglich oder sprachlich nicht sinnvoll, verwende ich abwechselnd die weibliche und männliche Form. Beide stehen stellvertretend für Menschen aller Geschlechter.

Bei den verwendeten Abbildungen handelt es sich um eigene Abbildungen.

## Einführung

Bereits im Jahr 2002 nahm in Singapur mit der ersten „Do it yourself library“ eine Bibliothek ihren Betrieb auf, die vollständig ohne Personal vor Ort auskam. Vom Ausstellen des Bibliotheksausweises bis zur Ausleihe der Medien – alles funktionierte ohne Personal.

In Europa folgte 2004 mit einer Bibliothek in Dänemark die erste Open Library, in Hamburg-Finkenwerder 2014 die erste in Deutschlands.

„Als Open Library werden Bibliotheken bezeichnet, die zu einer bestimmten Zeit personallos geöffnet sind. Diese Öffnungszeiten kann entweder morgens vor der regulären Zeit liegen, die Mittagszeit abdecken oder in den Abendstunden liegen. Für die Open Libraries von besonderem Interesse sind darüber hinaus die personallosen Zeiten am Wochenende. Die Sicherheit der Bibliotheksnutzenden wird entweder technisch oder personenunterstützt dargestellt.“

Die Definition zeigt, wie vielfältig das Konzept gelebt werden kann. Während die erweiterten Öffnungszeiten der heutigen Open Libraries (nachfolgend kurz als OL bezeichnet) vor bzw. nach den regulären Öffnungszeiten und am Wochenende liegen, startete damals die erste OL in Hamburg-Finkenwerder mit ihrer OL nur in der Mittagszeit. Heute heißen Hamburgs OL „Flexi-Bib“ und es sind fast 30 Bibliotheken in Hamburg, die diesen Service anbieten.

Mit weiteren Bibliotheken wie in Bielefeld, Norderstedt oder auch Wildau, blieb das Konzept der Open Library in der Fachpresse und ist nun, über 10 Jahre später, als eine weitere, selbstverständliche Form des Bibliotheksangebots in Deutschland, Österreich und der Schweiz angekommen.



In Deutschland gibt es über 70 Städte, die eine oder mehrere OL haben, fast genauso viele befinden sich in der Planungsphase. Eine aktuelle Übersicht ist der Übersicht „Open Libraries in der D-A-CH-Region“ über den QR-Code zu entnehmen.

Wie an den Flexi-Bibs Hamburgs zu sehen ist, variieren auch die Bezeichnungen: Weitere Bezeichnungen für eine OL sind Unbemannte Bibliothek, Offene Bibliothek, Selbstbedienungsbibliothek, Staffless-library, Unmanned Library, BibliothekPlus, More Open Library, Open Plus Libraries, Unstaffed Libraries, Self-Service Libraries, servicefreie Bibliothek und unbediente Bibliothek.

Die alleinige Fokussierung auf den Begriff „personallos“ trifft jedoch nicht den Kerngedanken einer jeden OL. Es handelt sich um den Gewinn, der der Stadtgesellschaft und den Nutzenden durch die längere Raumnutzung entsteht.

Nutzende können durch die OL die Bibliothek zu für sie passenden Zeiten besuchen. Bibliotheken, die bereits erweiterte Öffnungszeiten anbieten, berichten von steigenden Ausleihzahlen und einer hohen Zufriedenheit der Besuchenden. Zufrieden dürften auch die Kooperationspartner dieser Bibliotheken sein, denn sie erhalten in einer Zeit, in der Räume Mangelware sind, zusätzlichen Raum für Veranstaltungen – und bringen dadurch auch wieder neue Nutzende in die Bibliothek.

Damit dies gelingt und die OL tatsächlich zu einem lebendigen Ort, dem oft beschworenen „good social spot“ wird, müssen vorab viele Herausforderungen bewältigt werden. Und genau von diesen handelt der vorliegende Band. Er versteht sich als Bestandsaufnahme innerhalb eines dynamischen Entwicklungsfeldes. Förderlandschaften verändern sich, neue Erkenntnisse entstehen fortlaufend, und Erfahrungen aus der Open-Library-Fachcommunity werden kontinuierlich weitergegeben und diskutiert, wie z. B. auf der BiblioCon oder in der Community of Practice „Open Libraries“.

Auch Sie haben sich entschieden, eine Open Library zu eröffnen? Herzlichen Glückwunsch! Auch Sie werden schnell merken, wie gut ihre Nutzenden Ihren neuen Service annehmen werden. Bis es so weit ist, werden Sie sich zunächst mit Türen, Technik und Toilettenfragen beschäftigen müssen.

Ich möchte Ihnen an dieser Stelle nicht den Mut nehmen – verstehen Sie mich bitte nicht falsch!

Vielmehr möchte ich Ihnen den Denkanstoß mit auf den Weg geben, sich zuvor etwas intensiver mit dem Thema zu beschäftigen und auch das Gespräch mit Open-Library-Verantwortlichen zu suchen. Sie werden schnell merken, dass Open Libraries mehr sind als nur die Technik. Bei der Open Library geht es immer auch um die Menschen, die mit der Umsetzung zu tun haben.

Grundlage des Bandes sind darum genau die Erfahrungen, Einschätzungen und Ideen vieler Bibliotheksmitarbeitenden, die bereits als Open Library arbeiten oder sich in der Umsetzungsphase befinden. Auch bei den Treffen unserer Community of Practice „Open Libraries“ tauschen wir uns seit nunmehr drei Jahren intensiv zu unserem Lieblingsthema aus. Wir, das sind mittlerweile über 300 OL-Verantwortliche aus der D-A-CH-Region. Vielleicht wollen Sie ja mal dazu kommen?

Wie Sie sehen, gibt es viele Unterstützungsmöglichkeiten. Eine halten Sie gerade in der Hand.

Ich wünsche Ihnen viel Spaß beim Lesen und viel Erfolg bei der Umsetzung!

# 1. Strategie und Bestandsaufnahme

In diesem Kapitel: Eine übergeordnete Bibliotheksstrategie hilft das Ziel und Zweck der OL zu formulieren | Bestandsaufnahme „Open Library“ | Konzepte von Vorteil

## 1.1 Strategie

Am Anfang eines jeden Projekts steht eine Idee. Ob sie erfolgreich umgesetzt wird, entscheidet sich jedoch erst durch eine zugrundeliegende Strategie und ein durchdachtes Projektmanagement. Beide unterstützen den Projektprozess durch ihre systematische Vorgehensweise und geben damit zahlreiche Orientierungspunkte für die Umsetzung.

In unserem Fall ist die Open Library die Idee.

Schauen wir uns zunächst die strategische Planung an. Sie gliedert sich in die folgenden Schritte:

- die Analyse der Umwelt: Wo liegen unsere Stärken und Schwächen?
- die Entwicklung von Mission und Vision: Welches Leitbild verfolgt die Bibliothek?
- die Erarbeitung einer Strategie: Welche Maßnahmen sind vorgesehen?
- die Festlegung strategischer Optionen: Mit welchen konkreten Maßnahmen wird die Strategie verfolgt?
- die eigentliche Umsetzung: Welche praktischen Schritte sind erforderlich?
- das Controlling: Wie lässt sich überprüfen, ob die anvisierten Ziele erreicht wurden?

Diese Abfolge bildet den Kern des strategischen Managementprozesses, dargestellt in der folgenden Abbildung:



Abbildung 1 Strategischer Managementprozess

Der Start erfolgt mit der Umwelt- und Unternehmensanalyse, kurz SWOT-Analyse. Das Kürzel steht für *Strengths* (Stärken), *Weaknesses* (Schwächen), *Opportunities* (Chancen) und *Threats* (Risiken). Diese interne Perspektive – in unserem Fall nennen wir sie Organisationsanalyse – macht sichtbar, wo eine Organisation gut aufgestellt ist und wo Defizite bestehen. Die externe Perspektive – die Umweltanalyse – richtet den Blick auf Entwicklungen, Möglichkeiten und Gefahren außerhalb der eigenen Einrichtung.

Für eine Bibliothek können beispielsweise zu kurze Öffnungszeiten oder ein fehlendes Café als Schwächen gelten. Eine große Zahl an Arbeitsplätzen oder die intensive Nutzung durch Lern- und Arbeitsgruppen zählen dagegen zu den Stärken.

Eine Chance könnte darin liegen, sich im Stadtteil als kostenloser Coworking-Ort für Schülerinnen, Schüler und Studierende zu etablieren. Ein Risiko bestünde hingegen darin, im Wettbewerb um geeignete Arbeitsräume mit einem weiteren Anbieter in der Nähe konkurrieren zu müssen.

Sie fragen sich an dieser Stelle nun bestimmt, ob eine solche Analyse nicht zu viel Vorgeplänkel ist, richtig? Schließlich wollten Sie doch nur wissen, ob man die Toiletten auf- oder zulassen sollte und wie es um den Notruf bestellt ist. Verstehen Sie daher das einführende Kapitel als Chance, sich generell mit dem Thema Strategie und damit auch mit Ihrer Bibliothek zu beschäftigen. Es hilft bei der Argumentation gegenüber den Geldgebern ungemein, wenn man nicht nur weiß, wofür man finanzielle Unterstützung bekommen möchte, sondern auch warum. Und wie die Open Library dazu passt.

Dazu das folgende Beispiel aus der Praxis: Wie die oben beschriebene Analyse konkret aussehen kann, zeigt Christine Nünlist in ihrer Masterarbeit zur Stadt-

bibliothek Aarau. Sie beschreibt das Bibliothekskonzept und geht auf das Leitbild und die Strategie ein, die auf einer umfassenden Umfeldanalyse beruhen. Die Analyse beinhaltet vier zentrale Themenfelder, darunter den „offenen Ort“. Auf dieser Grundlage leitete sie dann wiederum Chancen und Herausforderungen für die Einführung einer Open Library ab (vgl. Nünlist 2020, S. 65 ff.).

Auf die Analyse folgt die Formulierung von Vision und Mission. Die Vision beschreibt ein Idealbild der Zukunft. Sie ist langfristig angelegt und bewusst emotional und motivierend gehalten. Sie beantwortet die Frage nach dem „Warum“:

*„Mit unserer Open Library bieten wir den Einwohnern unseres Kiezes einen Ort des Austauschs und Lernens!“*

Die Mission konkretisiert dagegen den Weg zu diesem Ziel – also das „Wie“, das, was getan werden soll:

*„Um zu diesem Ort zu werden, arbeiten wir mit unterschiedlichen Organisationen vor Ort zusammen. Gemeinsam überlegen wir, welche Angebote wir schaffen müssen, damit unsere Open Library ein lebendiger Ort wird.“*

Zusammen mit den grundlegenden Werten der Institution bilden Vision und Mission das Leitbild. Es sollte möglichst partizipativ mit den Mitarbeitenden entwickelt werden, denn nur dann entfaltet es eine starke Wirkung nach innen und außen.

Für das Team fungiert die Vision als Leitstern und motiviert durch die gemeinsame Entwicklung. Für die Nutzenden bzw. Organisationen verdeutlicht die Mission wiederum, welche Leistungen und welchen Mehrwert sie erwarten dürfen. In unserem Beispiel etwa gut ausgestattete Gruppenarbeitsräume oder die gemeinsame Zusammenarbeit, um dazu passende Angebote zu schaffen.

Doch was hilft bei der Entwicklung einer langfristig ausgelegten Vision? Ein hilfreiches Instrument ist die Trendanalyse. Sie unterstützt dabei, technologische und gesellschaftliche Entwicklungen frühzeitig zu erkennen.

Hier ein paar Beispiele aus der Bibliothekspraxis:

Augmented Reality (AR)<sup>1</sup> erschien bereits 2010 im Gartners „Hype Cycle“. Heute wird diese Technik in der Stadtbibliothek Düsseldorf und in der Universitätsbibliothek Dortmund zur Indoor-Navigation eingesetzt. Zuvor hatten zahlreiche US-amerikanische Bibliotheken AR bereits für Führungen außerhalb der eigenen Gebäude genutzt, ebenso existierten Projekte im Archivbereich.

Ähnlich verhält es sich mit dem 3D-Druck, dem ebenfalls 2010 eine breite Anwendung innerhalb von fünf bis zehn Jahren prognostiziert wurde. Inzwischen ist er fester Bestandteil vieler Maker-Spaces.

Für Bibliotheken ist sicherlich auch die Megatrend-Map<sup>2</sup> des Zukunftsinstituts interessant. Sie bildet gesellschaftliche und wirtschaftliche Veränderungen ab. Besonders relevant könnten etwa die Trendlinie „Wissenskultur“ mit den Subtrends Kollaboration und Coworking oder die Linie „Urbanisierung“ mit dem Subtrend Smart City sein.

Aus Vision und Mission wird anschließend die eigentliche Strategie abgeleitet. Hier kann die Ansoff-Matrix herangezogen werden, ein Modell, um strategische Entscheidungen für das Wachstum eines Unternehmens oder wie hier einer Institution, zu treffen:

	Produkt alt	Produkt neu
Markt alt	Marktdurchdringung	Produktentwicklung
Markt neu	Marktentwicklung	Diversifikation

*Tabelle 1 Ansoff-Matrix*

Im Beispiel der Open Library handelt es sich um eine Produktentwicklung: Der Markt (Bibliotheksnutzende) ist bereits vorhanden, das Angebot – die OL – jedoch neu (vgl. Ehringer 2020, S. 47). Langfristig sollte dieses neue „Produkt“ auf Basis der Bedürfnisse der Nutzenden weiterentwickelt werden. Die Fachliteratur empfiehlt dafür insbesondere Produktinnovationen und Produktvarianten.

1 <https://www.gartner.de/de/methoden/hype-cycle>.

2 <https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/die-megatrend-map/>.

Zum besseren Verständnis auch hier wieder ein Bezug zur Bibliothekswelt:

Eine Produktinnovation könnte etwa die Einrichtung eines Coworking-Space<sup>3</sup> innerhalb der Open Library sein. Die Idee ist rein markttechnisch gesehen nicht neu, für die Bibliothek selbst jedoch schon – und wäre damit eine klassische Innovation.

Eine Produktvariation wäre beispielsweise die Einführung von „Live-Informationsangeboten“, bei dem einmal pro Woche eine Expertin oder ein Experte zu einem Thema referiert. Ebenso denkbar ist eine aktive Förderung von lokalen Netzwerken, ähnlich wie es das „betahaus“ in Berlin-Kreuzberg praktiziert. Wir werden später noch mehr dazu erfahren.

Entscheidend ist, dass die Bibliothek ihre langfristige Strategie kennt und weiß, wie sie diese umsetzen will. Dazu gehört auch eine präzise Bestimmung der Zielgruppe. Befragungen helfen, die Erwartungen der Zielgruppe sichtbar zu machen. Je genauer diese bekannt sind, desto genauer lässt sich eine Strategie formulieren und ein Projekt planen. Die OL ist dabei stets ein Element der Gesamtstrategie einer Bibliothek.

Sind Stärken, Chancen und strategische Ziele geklärt, werden im nächsten Schritt die strategischen Optionen – also konkrete Maßnahmen – festgelegt, also was tatsächlich getan werden soll.

Um später überprüfen zu können, ob Ziele erreicht wurden, empfiehlt sich eine messbare Formulierung. Zwei verbreitete Methoden sind:

- SMART-Ziele
- OKRs (Objectives and Key Results)

SMART steht für spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch und terminiert. Ein Beispiel:

*Im ersten Halbjahr wollen wir zehn Veranstaltungen zum Thema „Bewerbungen schreiben“ anbieten.*

---

3 Vergleichbar mit professionellen Coworking Spaces, was sowohl die Ausstattung als auch die Organisation angeht.

Dieses Ziel ist eindeutig beschrieben, messbar, zeitlich begrenzt, realistisch und für das Team motivierend.

OKRs wiederum kombinieren qualitative Ziele (Objectives) mit konkreten Ergebnissen (Key Results). Teams definieren diese in Abstimmung mit Mission und Vision selbst und tragen auch die Verantwortung für deren Erreichung.

Ein Beispiel:

**Objective:**

„Als Open Library erweitern wir die Zusammenarbeit mit unterschiedlichen Akteuren unseres Bezirkes.“

**Key Result 1:**

„Im ersten Quartal führen wir drei World Cafés zur Open Library durch, zu denen wir Kooperationspartner einladen.“

**Key Result 2:**

„Im selben Zeitraum veröffentlichen wir alle zwei Wochen einen Instagram-Beitrag, der jeweils einen Nutzen der Open Library für Vereine oder Initiativen darstellt.“

Durch diese präzise Zieldefinition entsteht zugleich eine Verbindung zum klassischen Projektablauf, hier zur Machbarkeitsstudie, die dem eigentlichen Projekt vorgelagert ist. Sie überprüft, ob ein Projekt überhaupt machbar ist. Dies ist aber nur dann möglich, wenn überhaupt klar ist, was Ziel und Zweck der OL sind und zuvor eindeutige Ziele formuliert wurden.

Danach beginnt die eigentliche Umsetzung. Maßnahmen werden realisiert, etwa die Gewinnung geeigneter Referentinnen und Referenten oder gezielte Öffentlichkeitsarbeit an Schulen.

Der sogenannte „Golden Circle“ verdeutlicht abschließend nochmals den Zusammenhang:



Abbildung 2 Golden Circle

## 1.2 Bestandsaufnahme

Bevor die Software und Technik für die Umsetzung einer Open Library ausgeschrieben werden, sollte zunächst geklärt werden, wie die Situation vor Ort tatsächlich aussieht. Dazu gehören Fragen zur vorhandenen Stromversorgung, zur technischen Ausstattung, zum baulichen Zustand oder auch zum Denkmalschutz. Ebenso wichtig ist es, in Erfahrung zu bringen, ob beispielsweise die Eingangstür ohne größere Probleme für den OL-Betrieb umgerüstet werden kann. Diese Bestandsaufnahme ist zugleich das zentrale Planungsinstrument für das gesamte Projekt.

Typische Punkte, die dabei geprüft werden sollten, sind unter anderem:

- Die Information des Vermieters: Liegt eine Genehmigung für den Betrieb einer Open Library vor? Ist eine Vertragsänderung erforderlich? Insbesondere bei gemeinsam genutzten Fluren können versicherungs- oder sicherheitsrelevante Fragen entstehen. Auch hier ist der Wortlaut des Mietvertrags entscheidend: Steht dort lediglich „als Bibliothek betrieben“, ist meist keine Anpassung nötig. Bei der Formulierung „als Bibliothek mit Personal betrieben“ dagegen schon.
- Der Mietvertrag: Ist die Nutzung durch Dritte erlaubt?
- Die Versicherung und Haftung: Deckt der bestehende Versicherungsschutz den OL-Betrieb ab? Wer haftet bei Schäden? Auch hier ist die Vertragsformulierung ausschlaggebend.
- Die Eingangstür: Ist sie technisch für den automatisierten Betrieb geeignet?
- Haustechnik: In welchem Zustand befinden sich Verkabelung und Infrastruktur?
- Audioanlage: Ist bereits eine Beschallungsanlage vorhanden?
- Der Brandschutz: Sind alle Auflagen erfüllt oder muss nachgerüstet werden? Wie ist der Stand, was Rettungswege, Flucht- und Rettungsplan und Beschilderung angeht?
- Der Denkmalschutz: Stehen das Gebäude oder Teile davon unter Schutz?
- Die Barrierefreiheit: Wer nimmt während der unbesetzten Öffnungszeiten Notrufe aus Aufzügen oder Sanitäranlagen entgegen?
- Die Einbindung des Personalrats und weiterer Gremien: Wurden diese bereits informiert?
- Die Elektrizität: Muss die Kabelage erweitert werden?
- Die Einbindung der Stakeholder: Ist klar, wer in welcher Form beteiligt werden sollte?
- Das Nutzungskonzept: Wird die gesamte Bibliothek zur Open Library oder nur ein Teilbereich?

- Die baulichen und innenarchitektonische Veränderungen: Sind diese notwendig oder geplant?
- Der Architekt: Muss gegebenenfalls der ursprüngliche Architekt eingebunden werden?

Die Bestandsaufnahme liefert den Projektverantwortlichen wertvolle Hinweise. So kann sich zeigen, dass technische Komponenten nicht mehr ausgeschrieben werden müssen, weil bereits eine Lautsprecheranlage in der Bibliothek vorhanden ist. Oder es stellt sich heraus, dass aufgrund von Denkmalschutzauflagen die technische Aufrüstung der Tür deutlich komplizierter ausfällt als erwartet. Gerade solche Erkenntnisse können den Projektverlauf später erheblich verzögern, gefährden und das Projekt dadurch in Folge auch verteuern.

Alle Projektbeteiligten sollten daher frühzeitig – beispielsweise im Rahmen gemeinsamer Begehungen – einbezogen werden, damit notwendige Maßnahmen rechtzeitig gestartet werden können.

Auch eine frühe Identifikation der Stakeholder ist sinnvoll. Werden wichtige Akteure oder Gremien erst spät informiert, kann dies zu Widerständen oder Unzufriedenheit führen. Gleiches gilt für Abteilungen wie das Facility Management: Werden sie zu spät eingebunden, sind ihre Kapazitäten möglicherweise bereits anderweitig verplant.

### **1.3 Machbarkeitsstudie**

Eigentlich ist die Durchführung eines Projektes in einer Bibliothek keine große Sache mehr, oder? Schließlich haben die meisten Bibliotheken heute bereits Erfahrung, was das Planen und Umsetzen von Projekten jedweder Art angeht.

Bei Vorhaben wie der Einführung einer Open Library ist die Situation jedoch etwas komplexer.

Der erhöhte Aufwand ergibt sich nicht nur aus der Vielzahl beteiligter Akteure, deren Tätigkeiten zeitlich und organisatorisch aufeinander abgestimmt werden müssen. Auch dem Gebäude selbst kommt eine Schlüsselposition zu: Ist die tech-

nische Infrastruktur geeignet? Müssen aufgrund der Entfluchtung weitere Rettungswege angelegt und infolgedessen auch bauliche Veränderungen erfolgen? Genau bei diesen Fragen setzt die Machbarkeitsstudie – auch als „Feasibility Study“ bezeichnet (oder auch „Projektstudie“) – an. Sie untersucht, ob ein Projekt umsetzbar ist, zeigt mögliche Lösungsansätze und Risiken auf und schätzt ab, inwieweit das Projekt ein Erfolg wird. Voraussetzung dafür ist ein zuvor klar definiertes Ziel, wie es im Kapitel zur Strategie beschrieben wurde.

Zweck der Machbarkeitsstudie ist es, durch zusätzliche Informationen eine fundierte Entscheidungsgrundlage zu schaffen. Sie hilft also, sich für oder gegen das Projekt zu entscheiden.

Es werden dabei folgende Aspekte betrachtet:

- Die technische Machbarkeit: Kann die Tür für den OL-Betrieb entsprechend umgerüstet werden? Ist das notwendige Fachwissen vorhanden?
- Die wirtschaftliche Machbarkeit: Stehen ausreichend finanzielle Mittel zur Verfügung?
- Die organisatorische Machbarkeit: Ist das Projekt mit den vorhandenen Strukturen und dem Projektmanagement realisierbar?
- Die ressourcenbezogene Machbarkeit: Gibt es genügend Personal und Know-how?
- Die juristische Machbarkeit: Welche gesetzlichen Vorgaben sind zu beachten? Ist die Umsetzung rechtlich zulässig?
- Die politische Machbarkeit: Gibt es politische Unterstützerinnen und Unterstützer?

Für ein OL-Projekt bringt eine Machbarkeitsstudie unter anderem folgende Vorteile:

- das Aufzeigen alternativer und möglicherweise kostengünstigerer Lösungswege.
- die Identifikation von Schwachstellen, beispielsweise bei der Koordination verschiedener Gewerke.
- die Benennung von Rahmenbedingungen wie Gesetzen.

**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, eine Tätigkeit, die sie vor Kurzem wieder aufgenommen hat. Von September 2022 bis April 2025 war Projektmanagerin des Projektes „Open Libraries im VÖBB“ und hat im Zuge dessen nicht nur die Community of Practice Open Libraries gegründet, sondern 2024 auch den ersten deutschsprachigen Sammelband zum Thema veröffentlicht.



Sie gibt anwendungsorientierte Seminare zu Open Libraries, agilen Methoden und ausbildungsrelevanten Themen.

Kontakt: [sabine.wolf-xyz@web.de](mailto:sabine.wolf-xyz@web.de)





Der Nachfolgebund zu „Yes, we're open – Open Libraries innovativ und praxisnah umsetzen“ vertieft die Themen des erfolgreichen ersten Buches und bietet neue Impulse für die Praxis.

Von der technischen Umsetzung über Vergabe und Sicherheit bis hin zur innenarchitektonischen Gestaltung liefert dieser Band fundiertes Wissen und konkrete Anleitungen für die erfolgreiche Einführung und Weiterentwicklung von Open Libraries.

Unkonventionelle Themen wie die Entwicklung einer Open-Library-Strategie, Projektmanagement und die Partizipation der Nutzenden zeigen, wie vielgestaltig sich das Thema denken lässt. Ergänzt wird diese Bandbreite durch Beiträge zu Transformation und Changemanagement, die auch den Einfluss auf das Personal in den Blick nehmen.

Checklisten und viele praxisnahe Tipps machen das Buch zu einer unverzichtbaren Begleitung für alle, die Open Libraries zu lebendigen und zukunftsorientierten Orte entwickeln möchten.

Band 99 der Reihe b.i.t.online-Innovativ

Preis: Euro 38,50

ISBN 978-3-9826339-6-1

ISSN 1615-1577