

Tom Becker*, Michael Stünkel und Simone Fühles-Ubach

Ein Rummelplatz für Entdeckungen. Mit Zukunftswerkstätten, Fokusgruppen und Moodboards erfindet sich die Zentralbibliothek Hannover neu

<https://doi.org/10.1515/bfp-2023-0029>

Zusammenfassung: Methodengestützt hat sich die Stadtbibliothek Hannover 2022 in einen partizipativen Prozess in mehreren Schritten begeben, der perspektivisch zu einem neuen Raumkonzept der Zentralbibliothek führen wird. Intern wurden mit einer Zukunftswerkstatt das Know-how und die Wünsche des Bibliotheksteams zusammengeführt. Kund*innenwünsche wurden in moderierten Fokusgruppen mit LegoSeriousPlay und Moodboards eruiert. Um beide Perspektiven zusammenzubringen und Vorschläge zu priorisieren, wurden aus der Ideenvielfalt die realisierbaren Optionen nach dem How-Now-Wow-Ciao-Verfahren ausgewählt. Auf diese Weise entstanden als erste Ergebnisse „12 Aktionen für 12 Monate“, die sich bereits seit Januar 2023 in der Umsetzung befinden.

Schlüsselwörter: Partizipation, Zukunftswerkstatt, Fokusgruppe, Moodboard, LegoSeriousPlay

A Fairground for Discoveries. Hannover Central Library is Reinventing Itself with Future Workshops, Focus Groups, and Mood Boards

Abstract: In 2022 Hannover City Library 2022 has embarked on a participatory process in several steps, which will perspectival lead to a new spatial concept for the central library. Internally, a future workshop was held to gather the know-how and wishes of the library team. Customer wishes were collected in moderated focus groups with LegoSeriousPlay and mood boards. To bring both perspectives together and prioritize suggestions, the feasible options were selected from the diversity of ideas using the how-now-wow-ciao process. In this way, the first results were “12 actions for 12 months”, which have already been in implementation since January 2023.

*Kontaktperson: Prof. Dr. Tom Becker, tom.becker@hannover-stadt.de.
<https://orcid.org/0000-0001-8684-9758>

Michael Stünkel, michael.stuenkel@hannover-stadt.de.
<https://orcid.org/0000-0001-5985-739X>

Prof. Dr. Simone Fühles-Ubach, simone.fuehles-ubach@th-koeln.de.
<https://orcid.org/0009-0003-4958-4000>

Keywords: Participation, Zukunftswerkstatt, focus group, moodboard, LegoSeriousPlay

1 Einleitung

1931 eröffnete die Zentralbibliothek der Stadtbibliothek Hannover als erstes Bibliothekshochhaus Europas. Sie hat mit jedem Erweiterungsbau in den nachfolgenden Jahrzehnten einen enormen Modernisierungsschub erfahren, sowohl in ihrer inhaltlich-konzeptionellen Ausrichtung als auch in architektonisch-raumgestalterischer Hinsicht: So wurden im Anbau von 1956 die Bestände für das Publikum erstmals frei zugänglich aufgestellt, so dass diese allen Bevölkerungsgruppen niedrigschwellig zur Verfügung standen.¹ Der Erweiterungsbau 1974 stand ganz im Zeichen technischer Innovationen sowie der Orientierung an den Bedürfnissen der Bibliothekskund*innen; so wurden etwa reine Lesebereiche und eine Vielzahl von Arbeitsplätzen bereitgestellt. Der vorerst letzte Um- und Erweiterungsbau 2003 brachte eine deutliche Erweiterung im Publikumsbereich um 2200 qm: Die Kund*innen erwartet seitdem ein Lichthof zwischen Alt- und Neubau sowie ein lichtdurchfluteter Lesebereich unter einer Glasschräge im 4. Obergeschoß.

Nach 20 Jahren ist es nun an der Zeit, neuen Herausforderungen nicht nur aus der Stadtgesellschaft mit neuen – anderen, erweiterten, modifizierten Angeboten zum Lernen, Sich-Aufhalten und Arbeiten zu begegnen: ‚Vorwärts nach weit‘ – das Motto des städtischen Kulturentwicklungsplanes²

1 Krische (2015) 138 ff.

2 Im Vorfeld der Bewerbung der Landeshauptstadt Hannover zur Kulturhauptstadt 2025 wurde der erste Kulturentwicklungsplan (KEP) geschrieben: „In einem großangelegten Beteiligungsverfahren mit rund 500 Kulturakteur*innen wurde zwischen August 2018 und März 2020 der Kulturentwicklungsplan entwickelt. Der Prozess hat in einem kontinuierlichen Dialog zwischen der Kulturverwaltung, den Kulturinstitutionen, den Kulturschaffenden, den Gremien der Kulturhauptstadtbewerbung – Beirat, Kuratorium und im Besonderen dem Kulturrat – und der Kulturpolitik stattgefunden.“ Vgl. Kulturentwicklungsplan (2020). Auch wenn Hannover den Zuschlag nicht bekommen hat, stellt der KEP die kulturellen Ziele und Perspektiven sowie den Handlungsrahmen der Stadt Hannover für die nächsten Jahre dar.



Abb. 1: Die Zukunftswerkstatt⁸ im Überblick

greift die Stadtbibliothek Hannover in einem vielschichtigen internen wie externen Beteiligungsprozess seit Anfang 2022 auf. Damit setzt sie Vorgaben aus dem Kulturentwicklungsplan um: „Für die zentrale Stadtbibliothek, ein bereits jetzt stark frequentierter Arbeits-, Lern- und Aufenthaltsort, wird ein Gesamtkonzept für eine zeitgemäß inhaltliche und räumliche Ausgestaltung entwickelt.“³

Die Zentralbibliothek definiert sich als Agora im Sinne des Kulturentwicklungsplanes,⁴ sie versteht sich als Safe(r) Space⁵, als Diskussionsraum und als informeller Co-Learning-Space in der Innenstadt. Der Containerbegriff des Dritten Ortes muss dabei institutionenspezifisch gefüllt werden; der historisch gewachsene starke Fokus auf den Medienbestand wird in den Hintergrund treten. Neben einem starken WLAN benötigen die Besucher*innen unter-

schiedlich zonierte Räume mit einer adäquaten hybriden Infrastruktur für kollaboratives und individuelles Arbeiten. Kinderbibliotheksarbeit und somit die Basisarbeit der (früh-)kindlichen Bildung und des analog-digitalen Lesens kann in der jetzigen Raumsituation lediglich ungenügend geleistet werden. Leseförderung, Lesemotivation und kooperative Programmarbeit für Eltern und Pädagog*innen müssen neu gedacht werden. Eine Ertüchtigung der Zentralbibliothek für längere und andere Öffnungszeiten mit neuen Angeboten ist auch im Hinblick auf eine mögliche Sonntagsöffnung, wie sie im Koalitionsvertrag der Bundesregierung thematisiert ist, mitzudenken.⁶

„Im Mittelpunkt der Mensch. Neue kulturelle Zugänge schaffen, Demokratie befördern, Freiräume mit Kultur öffnen und Stadt gemeinsam gestalten.“⁷ Der Weg zu einem offeneren Haus, der diese Zuschreibungen aus dem Kulturentwicklungsplan aufgreift, kann nur ein partizipativer sein. Zur Realisierung dieser Maßnahme wurde unter dem Arbeitstitel *Co-Learning-Space Zentralbibliothek* ein Prozess in mehreren Schritten initiiert, der zu einem neuen Raumkonzept der Stadtbibliothek in der Hildesheimer Straße führen wird.

3 Vorwärts nach weit (2020) 48.

4 In ‚Hannover 2025 – Agora of Europe‘ (2019), dem BID Book zur Bewerbung zur Kulturhauptstadt, heißt es auf S. 2: „Hannover will eine moderne Interpretation jenes antiken Versammlungsortes sein, jener Wiege der Demokratie. Ein Forum, auf dem gemeinsam und interdisziplinär die drängenden Themen Europas verhandelt und neue Visionen ausprobiert werden, ohne Tabus.“ Dieses Selbstverständnis lebt auch die Stadtbibliothek.

5 Bibliotheken als öffentliche Orte müssen als Safe(r) Spaces (Wexelbaum 2016) dem Anspruch gerecht werden, Einzelne vor Zumutungen durch Diskriminierungen und Verletzungen zu bewahren, zugleich aber auch für Irritationen, Unannehmlichkeiten und Konfrontationen im Sinne von ‚Bitte stören‘ – raus aus der Komfortzone – sorgen. Ob es Safe Spaces überhaupt geben kann oder nicht viel mehr von Safer Spaces gesprochen werden sollte, thematisiert Christelle Nkwendjagnoubamdjum in einem Gespräch mit Anna Steinbauer in einer Rezension zu dem Buch *Schwarz wird großgeschrieben*: „Ich glaube nicht, dass es Safe Spaces gibt. Ich wünsche mir, dass Safer Spaces möglicher wären – aber um diese zu schaffen und zu halten, ist unter anderem eine konstante und ehrliche Auseinandersetzung mit unseren Privilegien in unseren jeweiligen Lebensrealitäten notwendig.“, Steinbauer (2022).

6 So heißt es im Koalitionsvertrag *Mehr Fortschritt wagen* (2021) auf Seite 122: „Wir wollen öffentliche Bibliotheken als dritte Orte stärken und Sonntagsöffnungen ermöglichen.“ In Berlin und Hamburg haben die Zentralbibliotheken bereits mit anderen Konzepten unter Einsatz von Fremdpersonal offen, Düsseldorf öffnet sonntags nach dem Lister Bibliothek^{plus}-Konzept personalfrei.

7 Vorwärts nach weit (2020) 40.

8 Fühles-Ubach (2022).

...mehr als ein World-Café...

Es wird viele **“Stationen”** geben, an denen Sie Ihre **Ideen kreativ formulieren** und später vor dem Gesamtbild auch **priorisieren** können.

Mögliche Stationen:

- Bibliothek plus
- strategische Ziele
- ...



6-3-5-Value-Proposition
(in abgewandelter Form)

Abb. 2: Das Vorgehen bei dem Mitarbeiterworkshop zur Utopiephase¹¹

2 Vom U-Boot zum Ausflugsdampfer. Wie der Co-Learning-Space Zentralbibliothek intern entwickelt wird

Den methodischen ‚roten Faden‘ für die interne Diskussion um (strategische) Themenschwerpunkte für die Zukunft bildete im Frühjahr 2022 eine sogenannte Zukunftswerkstatt, in der konkrete Ideen in drei Phasen erarbeitet wurden.⁹

2.1 Teil 1: Beschwerde- und Kritikphase

Ziel: Das Anliegen durch kritische Aufarbeitung des Problems genau zu klären.

Nach einem gemeinsamen digitalen Auftakt, in der die Methode in einer vConf allen Mitarbeitenden vorgestellt wurde, wurden diese aufgefordert, in mehreren Wochen eine Wandzeitung zu befüllen: kritische Ideen wurden gesammelt und mithilfe einer externen Moderation geclustert, z. B. nach Themenschwerpunkten wie eigener Arbeitsplatz, Raum, digital-analoges Medienangebot. In jeder Rubrik wurde – außergewöhnlich für einen solchen Großgruppenprozess – nicht nur Kritik geäußert, sondern die beteiligten Mitarbeitenden entwickelten mit ungewöhnlich großem Engagement parallel bereits konkrete Optimierungs- und Lösungsvorschläge. Mit der Auswertung wurde das Projekt mit folgender Metapher verbunden, die – auch wenn viele

Misstände durch die Mitarbeitenden selbst artikuliert worden sind – breit im Kollegium diskutiert wurde: Die Bibliothek soll sich ‚vom U-Boot („eng, dunkel, kühl, mit wenig Komfort aber vielen Spezialist*innen an Bord, noch zu unsichtbar im ‚Ozean Stadtgesellschaft‘ unterwegs sind“) zum modernen Ausflugsdampfer entwickeln. Für den beteiligten Führungszirkel wurde schnell klar, dass als Gegenentwurf zum U-Boot nicht die Luxusyacht angestrebt werden kann. So einigte man sich auf die Zielvision des modernen Ausflugsdampfers als *Schiff für alle* und als hellem, offenem und niedrigschwellig zugänglichem Ort, an dem man gerne arbeitet und den unterschiedliche Menschen auch gerne immer wieder in Anspruch nehmen.

2.2 Teil 2: Phantasie- und Utopiephase

Ziel: Den Ist-Zustand mit sozialer Phantasie und Kreativität überwinden | Entwicklung eines (konkreten) Wunschhorizontes.

Die Utopiephase wurde in Präsenz mit über 80 von fast 200 Mitarbeitenden durchgeführt, ganztägig und als Worldcafé nach der 6-3-5-Value-Proposition¹⁰ in abgewandelter Form: Die Mitarbeitenden hatten an 18 Stationen in Kleingruppen jeweils 10 bis 15 Minuten Zeit, Ideen für ein Handlungsfeld zu sammeln bzw. bereits notierte Ideen von anderen zu ergänzen und zu kommentieren. Abschließend – analog zur Kritikphase – bekamen alle die Möglichkeit, ihre wichtigsten Punkte zu priorisieren.

⁹ Vgl. Aufbau und Methoden der Zukunftswerkstatt (o. J.) und Zukunftswerkstatt (o. J.).

¹⁰ Vgl. 6-3-5 Method (o. J.).

¹¹ Fühles-Ubach (2022).

Das geäußerte Ideenspektrum umfasste Vorschläge mit einer weiten Bandbreite, angefangen von einem U-Boot-Anstrich (um im Bild zu bleiben) bis hin zum Umbau des Hauses in eine Luxusyacht. Antworten auf die Frage „Wie sieht ‚unser‘ Ausflugsdampfer aus?“ gab es viele, erste Ideen für den ‚Co-Learning-Space Zentralbibliothek‘ wurden in gelöster Atmosphäre entwickelt und konkretisiert. Dabei wurde auch deutlich, dass vorhandene als (strategische) Ziele 2019¹² verabschiedete Zielkorridore nicht greifbar genug sind, sondern eher lose Handlungsfelder darstellen, die einerseits einen schärferen strategischen Überbau benötigen, andererseits aber auch operativ für die einzelnen Häuser und Teams – unabhängig auch von dem Raumkonzept der Zentralbibliothek – konkretisiert werden müssen. Das Thema der Bibliotheken als dritte Orte mit verschiedenen Zonierungen für (spezifische) Zielgruppen bleibt für Hannover zu diskutieren, Blicke nach Oodi (Not just a library. Your interface to everything)¹³ und Oslo (mit der Bibliothek einen vertikalen öffentlichen Raum schaffen, der als sozialer Ort kollektive Intelligenz befördert)¹⁴ können hier nur bedingt helfen.

2.3 Teil 3: Realisierungs- bzw. interne Verwirklichungs- und Praxisphase

Ziel: Teile des Wunschhorizontes zu Forderungen bzw. Projektansätzen verdichten | Klärung des Handlungspotentials und Maßnahmenentwicklung

Die Ideen aus Kritik- und Utopiephase wurden in einer ersten Runde vom Leitungszirkel geclustert und in ein Ampelsystem überführt:

- Grün: Was wurde bereits in Angriff genommen oder geklärt (bspw. der Austausch einer Küchenzeile im Sozialraum, Ladekabel für digitale Endgeräte an allen Infos, Reduzierung einiger Internetarbeitsplätze, Ersatz von Präsentationsmöbeln, Beschaffung von neuen Regalen, neue Beleuchtung der Wandregale).
- Gelb: Wo ist die Idee gut, aber die Realisierung erst mittelfristig – nach Klärung der konkreten Ziele, der Zuständigkeiten und/oder der Umsetzungstiefe – machbar (bspw. wie und für wen weiten wir Programmarbeit aus, welche Maker-Angebote implementieren wir/verfolgen wir weiter, welche Bestandssegmente müssen/können reduziert werden und welchen Einfluss hat dies auf das Bestandskonzept). Nicht auf alle offenen

Fragen zu den so markierten Ideen konnte zu diesem Zeitpunkt bereits eine Antwort gefunden werden; dennoch sollten erste konkrete Modifizierungen schon vorgenommen werden. Ein Steuern der Veränderung an diesen Punkten im Prozess ist – so ein erstes Fazit – explizit gewünscht!

- Rot: Ideen, die noch nicht zu Ende gedacht sind, größere bauliche Maßnahmen erfordern oder erst im Rahmen einer langfristig zu planenden Machbarkeitsstudie gemeinsam mit anderen städtischen Organisationseinheiten weitergedacht werden können – also eine eher langfristige Perspektive aufweisen – wurden auf ‚rot‘ gesetzt. In diesen Sektor wurde aber auch der große Bereich Zusammenarbeit und Führung (Unternehmenskultur) als Direktionsthema benannt, der im Jahr 2023 noch einmal aufgegriffen werden muss. Auch Themen, deren finanzielle Realisierung nicht greifbar ist (z. B. Lichtinstallation am Bücherturm) oder deren generelle Umsetzung fraglich ist (Bibliothekscafés haben sich i. d. R. als nicht wirtschaftlich gezeigt) wurden in diesem Bereich gelistet.

Diese Zuordnungen zu den einzelnen Ampelphasen aber auch daraus resultierende Zuständigkeiten werden seit nunmehr Spätsommer 2022 in den Teams der Zentralbibliothek diskutiert. Letztendlich gilt: Jede für gut befundene Idee braucht mindestens eine*n, der bzw. die sie umsetzt. Erste Aufgaben wurden bereits abgearbeitet, andere werden kontinuierlich weiterverfolgt und im Rahmen der externen Partizipation und deren Ergebnisse neu priorisiert.

Formal wurde die interne Zukunftswerkstatt somit im Spätsommer 2022 abgeschlossen. Die Realisierungsphase mit den Ergebnissen aus Kritik- und Utopieprozess dauert aber noch immer an. Das Hauptaugenmerk liegt dabei auf den Ideen, die eigenständig umgesetzt werden können. So wird verstärkt Bestand reduziert, um Freiräume für neue Flächen zu schaffen, ein 150qm-großer Lagerraum wurde umfunktioniert zu einem Raum für Kreativ- und Arbeitsprozesse, der dem Bibliotheksteam und anderen städtischen Mitarbeiter*innen zum kollaborativen Weiterdenken zur Verfügung steht.

Ergänzend dazu begann mit Unterstützung von Kolleg*innen aus dem Bereich der Organisationsentwicklung und mit externen Moderator*innen eine Kund*innenbeteiligung über Fokusgruppen.

¹² Vgl. Die strategische Ausrichtung der Stadtbibliothek Hannover (2020).

¹³ Oodi – the library of a new era (2019).

¹⁴ Meyer (2020).



Abb. 3: Erste Ergebnisse von Kund*innenwünschen, Quelle: Stadtbibliothek Hannover

3 Externe Partizipation mit Fokusgruppen

Noch vor der Arbeit mit externen Fokusgruppen wurden im Spätsommer 2022 an speziellen Events wie bspw. den SmartCityDays im April oder der langen Nacht der Museen/Tag der offenen Gesellschaft im Juni über ‚symbolische Analogien‘ Ideenfindungen durchgeführt. Kund*innen und/oder Passant*innen wurden aufgefordert, ihre Wünsche für eine ‚smarte Stadtbibliothek der Zukunft‘ mit Dingen zu verknüpfen, oder umgekehrt Kund*innen motiviert, sich zu bereitgestellten ‚Dingen‘ mit Ideen, Wünschen und Aussage über die zukünftige Bibliothek zu äußern.¹⁵

Die Impressionen aus dieser ‚Partizipation en passant‘ haben dazu motiviert, methodisch ausgereifere Prozesse der Kund*innenbeteiligung anzuwenden und auf ein Arbeiten mit Fokusgruppen zu setzen: Bei Fokusgruppen

handelt es sich um „Simulationen von Alltagsdiskursen und Unterhaltungen“,¹⁶ die als „Gespräch[e] einer Gruppe von Untersuchungspersonen zu einem bestimmten Thema unter Laborbedingungen“¹⁷ moderiert und meistens methodisch begleitet durchgeführt werden. Hinweise zur Durchführung von Fokusgruppen sind gerade in Abhängigkeit der jeweiligen Zielsetzung und vom entsprechenden Forschungskontext recht vielfältig und beziehen sich im Wesentlichen auf

„die Schwerpunkte Stichprobe (Zielgruppen, Gruppenzusammensetzung, Rekrutierung), Kommunikation (Leitfadenentwicklung, Moderationstechniken) und Auswertung von Fokusgruppen. Abhängig von Zielgruppe und Untersuchungsgegenstand werden sehr unterschiedliche Empfehlungen zur Dauer (zwischen ein und drei Stunden), zur Zusammensetzung (zwischen vier und zwölf Personen, eher homogen oder eher heterogen) oder zur Strukturiertheit und Art der Moderation (mehr oder weniger direktiv, mehr oder weniger strukturiert) gegeben.“¹⁸

¹⁵ Vgl. bspw. auch Hammermüller (2017) und die Augsburger Podiumsdiskussion „Stadtbücherei.Findet.Stadt“ (2021).

¹⁶ Flick (2010) 261.

¹⁷ Lamnek und Krell (2010) 413.

¹⁸ Vgl. Tausch und Menold (2015) und Fokusgruppe (o. J.).

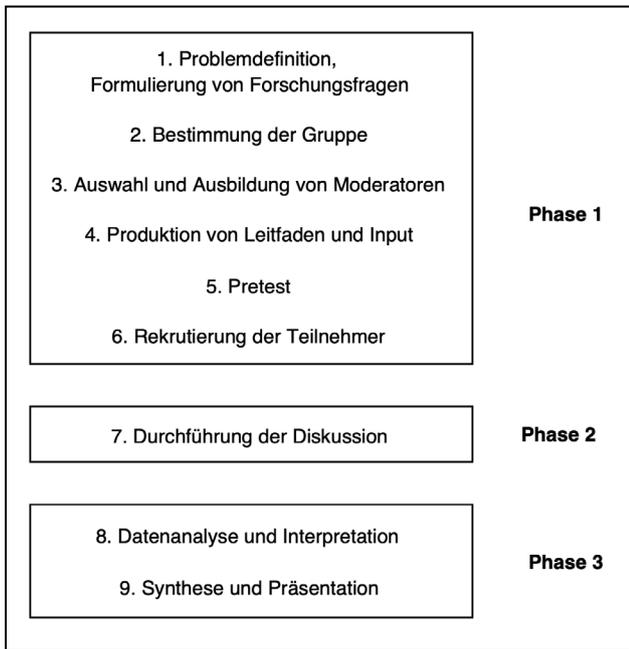


Abb. 4: Ablaufschema eines Fokusgruppenprojekts nach Bürki¹⁹

Generell ist das Vorgehen immer ähnlich, die Herausforderungen liegen darin, relevante Fokusgruppen zu identifizieren und zu akquirieren sowie die Fragestellungen für die entsprechenden Gruppen und Methodensettings festzulegen.

4 Problemdefinition und Erkenntnisinteresse

Ziel war es, Perspektiven, Erwartungen und v. a. Wünsche der unterschiedlichen Zielgruppen für Raum, Funktion und Angebot der Bibliothek herauszuarbeiten. Mit unterschiedlichen Methoden sollte dieses Ziel so erreicht werden, dass in einer Gesamtschau unterschiedliche Motivationen und Ansprüche an die Nutzung und unterschiedliches Konsument*innenverhalten herausgearbeitet werden können. Bewusst sollten nicht Fragestellungen wie „Was erwartest Du von einer Bibliothek?“ im Vordergrund stehen. Das Erkenntnisinteresse war breiter ausgelegt, es sollen multiperspektivisch mentale Modelle expliziert werden, indem breit bspw. gefragt wird: „Welche Räume/Angebote zum Aufhalten, Lernen, Treffen etc. gefallen Dir? Was fehlt Dir in der erweiterten Innenstadt?“ Entsprechend gute Erfahrungen mit diesen sehr freien Fragestellungen – die sich bewusst etwas weg bewegen von einer zu bibliothekspezifischen Raumkritik – konnten über die letzten Jahre gewonnen werden.

¹⁹ Bürki (2000).

5 Akteurskonstellation, Bestimmung der Gruppen und Rekrutierung der Teilnehmenden

Im Vorgespräch wurde festgelegt, dass die Fokusgruppen i. d. R. auf 8–10 Personen beschränkt sein sollten, dabei aber einzelne bewusst auf bis zu 12 Personen ‚überbucht‘ werden konnten.²⁰ Für die einzelnen Sessions wurden mind. 3,5 Stunden einkalkuliert. Das Setting sollte entspannt sein, Wasser, Kaffee, Tee und oftmals auch Süßes wurden zur Verfügung gestellt. Im Idealfall war im Anschluss an die Fokusgruppensitzung Raum für informellen Austausch gegeben. Für die Teilnehmenden war es zudem wichtig zu wissen, wie mit den Ergebnissen weitergearbeitet werden soll – deshalb wurde bereits während der Treffen zum Tag der Bibliotheken 2022 in die Zentralbibliothek eingeladen.

Da die Moderator*innen der einzelnen Sessions i. d. R. nicht über bibliothekarisches Fachwissen verfügten, ggf. aber Fragen zur Bibliothek aufkommen konnten, waren i. d. R. auch zwei Beobachter*innen aus der Zentralbibliothek an den Sitzungen anwesend nicht beteiligt. Diese sollten die Ergebnisse und Themen aus den Gesprächsrunden zudem (anonymisiert) in die Mitarbeiter*innenschaft tragen.

Geplant waren zwei unterschiedlich zusammengestellte Fokusgruppen:

- Geschlossene Fokusgruppen. Zu geschlossenen Fokusgruppen sollten Personen eingeladen werden, die bzgl. einer bestimmten Expertise oder bzgl. Übereinstimmungen von Gruppenmerkmalen bestimmte Interessen, Erwartungen, Wünsche gut gemeinsam artikulieren können.²¹ Folgende geschlossene Gruppen waren angedacht:
 - Schüler*innen bspw. aus der städtischen Schüler*innenvertretung und kooperierenden Schulen,
 - Multiplikator*innen aus der Praxis, d. h. Lehrer*innen, Kindergärtner*innen, Vertretungen der Erwachsenenbildung (Bildungsverein, VHS Dozent*innen),
 - Politik, Verwaltung, Presse/Medien, d. h. Mitglieder des Freundeskreises und Kooperationspartner*innen aus der Verwaltung, politische

²⁰ „Mit der Rekrutierung allein ist aber noch nicht gewährleistet, dass alle Teilnehmer auch wirklich erscheinen. Deshalb sollte im Rahmen von 10–20 Prozent überrekrutiert werden.“ Bürki (2000) 109.

²¹ „Fokusgruppen sind eine Forschungsmethode, bei der Diskussionsgruppen, die anhand bestimmter Kriterien zusammengestellt werden, durch einen Informationsinput zur Diskussion über ein bestimmtes Thema angeregt und durch einen Moderator betreut werden.“ Bürki (2000) 100.

- Akteur*innen aus Kulturausschuss, Dezernat und Bezirksrat,
- Kooperationspartner*innen aus der Veranstaltungsarbeit,
- Nachbarschaft und Vertreter*innen aus umliegenden Geschäften und Büros,
- Offene Fokusgruppen mit Lead-User*innen²² und Besucher*innen aus dem Hause. Die Teilnehmenden sollten Interesse und eine gewisse Betroffenheit, ein Verständnis und auch ein Engagement für die Thematik mitbringen:²³
 - Einerseits eine balancierte, jedoch nicht zu heterogene Mischung unterschiedlicher Bildungsgrade, Berufe, soziodemographischer Kriterien (z. B. Geschlecht, Alter, Nationalität) etc., um dadurch zu große Unterschiede zu vermeiden, welche zu Verständnis- und Verständigungsproblemen führen können.
 - Andererseits aber auch eine Mischung aus unterschiedlichen Kontexten (Berufstätige, Alleinerziehende, Senior*innen mit/ohne Betreuungspflicht etc.), um multiperspektivisch so eine breite, durchaus auch kontrovers-inspirierende Genese von Ideen zu unterstützen.



Abb. 5: Aufruf zum Mitarbeiten, Quelle: eigene Darstellung basierend auf macrovector über freepik.com

²² Lead-User*innen sind „Nachfrager, deren Bedürfnisse als repräsentativ für einen Markt angesehen werden können und die eine hohe Kaufbereitschaft für zukünftige Produkte besitzen.“ Kirchgeorg (2018).

²³ Es ist nicht empfehlenswert, Ehepaare oder befreundete Personen in dieselbe Fokusgruppe aufzunehmen, da eine Tendenz zur starken Übereinstimmung entstehen kann. Es ist nicht erforderlich, dass sich die Teilnehmenden bereits kennen.

Unter der Überschrift ‚Gestalte Deine smarte Bibliothek‘ wurden an den Infotheken, über verschiedene Mailverteiler und Newsletter aber auch über direkte Ansprache in unterschiedlichen Netzwerken Teilnehmer*innen geworben. Die Trennung zwischen offenen und geschlossenen Fokusgruppen konnte in der Praxis nicht umgesetzt werden; auch war es wesentlich schwieriger als erwartet, für die fast vierstündigen Workshops Teilnehmende zu akquirieren. Dennoch gelang es, neun Fokusgruppentreffen mit insgesamt fast 80 Personen durchzuführen. Die größte Veranstaltung fand mit 24 Teilnehmenden in zwei parallelen Gruppen statt, die kleinste Einheit bestand aus sechs Personen.

6 Methodenideen

In den Fokusgruppen wurde mit zwei unterschiedlichen Methoden gearbeitet:

- LegoSeriousPlay basiert auf verschiedenen theoretischen Konzepten und Methoden, die für den Arbeitsprozess nutzbar gemacht werden – in erster Linie aber auf dem seit der Kindheit vertrauten ‚Bauen‘ mit den Legosteinen. Mentale Modelle (Ideen, Überlegungen, Konzept-Bausteine) werden so greifbar und dinglich dargestellt.²⁴ Konstruktivistische Ansätze des aktiven und individuellen Konstruierens von Wissen durch Bauen auf dem Tisch verbindet sich mit Storytelling, mit der Kunst des Erzählens. Das Erzählen von Geschichten ist elementar bei der Konstruktion von Wirklichkeit und führt zudem zu einem besseren Verinnerlichen der mit Geschichten verbundenen gebauten Ergebnisse. Die so dinglich gewordenen mentalen Modelle, drücken quasi baulich-metaphorisch abstrakte Konzepte in vereinfachter Form aus. Ein weiteres positive Element im LegoSeriousPlay ist das Spiel. Spielen ist ein dem Menschen ureigener Weg, neue Fähigkeiten zu erlernen und sich veränderten Bedingungen anzupassen, im Spiel geht der einzelne oft völlig auf in der Tätigkeit, „in geschütztem Rahmen können so intrinsisch motiviert alternative Handlungs-, Interpretations- und Entscheidungsmöglichkeiten ‚durchgespielt‘ werden. [...] Denk- und Reflexionsprozesse der Teilnehmenden [werden] unterstütz[t] und damit die ‚transformative Kraft‘ des Spielens zielorientiert [ge]nutz[t].“²⁵ Diese transformative Kraft unterstützt dann einen als Flow bezeichneten psychischen Zustand, in dem hohe Leistungen möglich sind.

²⁴ Vgl. auch im Folgenden leanovate (2013) und Seidl (o. J.).

²⁵ Kristiansen und Rasmussen (2014) 134.



Abb. 6: Zitate aus den Fokusgruppen, Quelle: Eigene Abbildung

- Moodboards sind Collagen bestehend aus Bildern, Texten oder auch Gegenständen, die in Kombination eine Idee oder ein Konzept visualisieren. Es gibt keine festen Regeln bei Moodboards, Moodboards zeigen ‚individuelle‘ oder in Gruppen ausgehandelte Vorstellungen, kanalisieren Überlegungen, konkretisieren und bebildern Vorstellungen, die sich auch widersprechen können.²⁶

Übergeordnetes Ziel aller Fokusgruppen war es nicht, ein hochpreisiges Leuchtturmprojekt zu verwirklichen, sondern die Stadtbibliothek als Institution der Breitenkultur noch niedrigschwelliger und mutiger aufzustellen. Flexible und kreative, auch ungewöhnliche Ideen und Lösungen für zukünftige noch opake Funktionen des Co-Learning-Space Zentralbibliothek wurden durch die Moderationen und auch durch Inputs aus der Zentralbibliothek immer wieder in den Fokus gerückt. Dabei war es hilfreich, dass in vielen Workshops wie angedacht Mitarbeitende der Bibliothek als Beobachter*innen den Prozess begleitet haben. Diese ‚Botschafter*innen‘ haben die gute, kreative Stimmung aus den einzelnen Fokusgruppen aufgenommen und in die Zentralbibliothek zurückgetragen. So wurde die Akzeptanz für die eingesetzten Methoden erhöht und es konnte eine Ein-

sicht in die Sinnhaftigkeit des gesamten Prozesses in weiten Teilen des Kollegiums erreicht werden.

„Rummelplätze für Entdeckungen“ – für die Weiterentwicklung der Zentralbibliothek war die Begeisterung in allen Gruppen zu spüren; es wurde konzentriert und mit viel Humor gedacht, konstruiert, geklebt, diskutiert und verhandelt. Die Audio- und Videodokumentationen, die sich auf der Webseite finden,²⁷ verdeutlichen dies; es ist aber auch an den Legomodellen und den Moodboards, die noch immer in der Stadtbibliothek ausgestellt sind, zu erkennen.

Vorläufiger Abschluss der externen Partizipation bildete eine Podiumsdiskussion mit verschiedenen Moderator*innen aus den Fokusgruppen, die am Tag der Bibliotheken, dem 24. Oktober 2022, in der Zentralbibliothek stattgefunden hat und an der erste Ergebnisse vorgestellt wurden.

Der Arbeitsauftrag an die Bibliothek wurde dabei durch viele Teilnehmenden noch einmal klar formuliert: Es wird von allen Beteiligten erwartet, dass Ergebnisse umgesetzt werden und die Partizipation auch konkrete Auswirkungen auf Raum, Funktion und Angebot hat. Genau das ist es, woran Partizipation oft scheitert, Carsten Schuldt hat dies gut formuliert: „Partizipation ist ein Containerbegriff. Das heißt, er umfasst viel und nicht alles ist

²⁶ Vgl. Kindler (2021).

²⁷ Vgl. Zukunftswerkstatt Stadtbibliothek (2022).



Abb. 7: beispielhafte Schritte des How-Now-Wow-Ciao-Verfahrens³³

passend. [...] Partizipation ist immer konfliktträchtig, die Interessen sind fast immer unterschiedlich verteilt und nicht immer gibt es Lösungen, die alle Interessen tragen.“²⁸ Dies gilt namentlich dann, wenn nicht deutlich ist, welche Entscheidungsbefugnis tatsächlich an die Partizipierenden abgegeben wird. Neben der stetigen Rückkoppelung einzelner Prozessschritte ist es wichtig, als einladende Institution zu wissen, welche Spielräume vorhanden sind. Ausgehend von der oft zitierten „Ladder of citizen participation“ nach Sherry R. Arnstein²⁹ bewegt sich die Stadtbibliothek in dem beschriebenen Prozess zwischen Konsultation/Beratung – nach Arnstein eher der Kategorie ‚Scheinbeteiligung‘ zugeordnet – und Partnerschaft, die der Kategorie ‚Bürgermacht‘ und damit echter Beteiligung zugewiesen wird. „Macht manifestiert sich als Gestaltungsmacht am konkreten Ergebnis“,³⁰ und diese konkreten Ergebnisse gilt es nun aus den vorliegenden internen wie externen Aussagen herauszuarbeiten und in eine Umsetzung zu bringen.

7 Ideen- und Maßnahmenpriorisierung nach der How-Now-Wow-Ciao-Matrix

Neben den Anregungen aus den Kund*innenworkshops galt es, Ideen und offene To-dos aus der internen Zukunftswerkstatt zu berücksichtigen sowie gesammelte und ge-

clusterte Wunschzettel der Kund*innen aus verschiedenen en-passant-Aktionen ebenso mit in einen Maßnahmenfindungsprozess einzubauen. Ziel war es, auf der alljährlichen Bilanz-Pressekonferenz der Stadtbibliothek konkrete Umsetzungsversprechen abzuliefern. Die vorerst interne Überschrift zu diesem Vorhaben lautete „12 Maßnahmen für 12 Monate“ (Januar bis Dezember 2023).

Auch hier sollte nicht nur ein Sichten und Priorisieren ‚aus dem Bauch heraus‘ erfolgen, vielmehr sollte ein methodengestütztes partizipatives Vorgehen im Sinne einer Objektivierung angewandt werden. Nach dem Vorbild der Wissensbilanz – Made in Germany wurde ein Bilanzierungsteam zusammengestellt, das möglichst repräsentativ Mitarbeiter*innen aus vielen Organisationseinheiten und verschiedenen Hierarchieebenen (aus dem operativen Bereich und Führungskräfte) einband, um so sicherzustellen, dass reale alltägliche Arbeitssituationen diskutiert werden, und angedachte Maßnahmen so auch in eine Umsetzung gehen können.³¹ Um aus der Vielfalt der vorliegenden Ideen originelle aber auch machbare Maßnahmen priorisieren zu können, wurde das How-Now-Wow-Ciao-Verfahren³² ausgewählt, das beispielhaft in folgenden – auf das Projekt angepasste Schritte – angewandt wurde:

Das übergeordnete Ziel (scope) wurde bereits beschrieben: Es galt, die zahlreichen teil-kondensierten Impulse aus den unterschiedlichen Partizipationsaktionen zu sichten, zu priorisieren und in eine Umsetzung zu bringen.

Das Vorgehen zur Sichtung (Brainstorm & Group) erfolgte sowohl vorab in Einzelarbeit als auch noch einmal gemeinsam in der Gruppe: Die audio-visuellen Zusammenfassungen aus den Fokusgruppen wurden in der Arbeitsgruppe gemeinsam angehört, über schriftliche Ergebnisse aus den internen Prozessen und vorliegende (auch bereits

²⁸ Schuldt (2019) o.S.

²⁹ Arnstein (1969) 216–224. Das Berliner Institut für Partizipation fasst das Leiter-Modell wie folgt zusammen: „Die Kategorie ‚Keine Beteiligung‘ umfasst die untersten Leitersprossen ‚Manipulation‘ (Stufe eins) und ‚Therapie‘ (Stufe zwei). [...] In der Kategorie ‚Scheinbeteiligung‘ besitzen die Bürger zwar eine Stimme in Entscheidungsprozessen, jedoch besteht keine verbindliche Berücksichtigung dieser Meinungen. Arnstein subsumiert in dieser Kategorie die Verfahren ‚Anhörung‘, ‚Konsultation‘ und ‚Beschwichtigung‘ (Stufen drei, vier, fünf). Die höchste Ebene der Leiter ist die ‚Bürgermacht‘. Sie setzt sich aus den Kategorien ‚Partnerschaft‘, ‚Machtübertragung‘ und ‚Bürgerkontrolle‘ (Stufen sechs, sieben, acht) zusammen.“ Vgl. Das Konzept der Partizipationsleiter (2016).

³⁰ So Jascha Rohr, zitiert ebd.

³¹ Vgl. Leitfaden 2.0 zur Erstellung einer Wissensbilanz (2008) 11.

³² Bei den weiteren Ausführungen handelt es sich um eine Zusammenfassung aus verschiedenen Quellen. Dabei wurden viele Schritte und Ausführungen kombiniert und auf die Ziele des vorliegenden Projektes angepasst. Vgl. also im Folgenden: How-Now-Wow-Matrix. (o. J.), How Now Wow Matrix. (o. J.) und Now-How-Wow-Matrix – Ideenfindung und Problemlösung (o. J.).

³³ How Now Wow Matrix (o. J.).

geclusterte) Wunschzettel wurde diskutiert. Die Vorgabe war, Ideen auf Post-Its zu übertragen und eine Wertung nach der Matrix im zweiten Schritt vorzunehmen. Dabei waren ergänzende und erweiternde Ideen durch die Teilnehmenden willkommen. Dieser Prozess kann gut beschrieben werden mit dem Begriff der *kreativen Reduktion*. Wissensmanagement hat mit Dimensionen von Wissen, Nichtwissen und Ungewissheiten umzugehen, es ist personen- sowie organisationsverortet. Darüber hinaus muss es sich mit der sogenannten kreativen Reduktion der systemischen Emergenz auseinandersetzen, die sich folgendermaßen herleitet:

„Die wichtigste Bedingung für das Entstehen emergenter Eigenschaften ist die größere Komplexität einer höheren Systemebene. [...] die jeweils höhere Systemebene [besteht] aus Ansammlungen von Elementen der niedrigeren Stufen [sowie aus (Anm. des V f.)] neue[n] Strukturmuster[n] und Prozesse[n] [...]. [D]iese neuen Strukturmuster und Prozesse [müssen] auch den Funktionsbedingungen der Elemente gehorchen. Aber [...] die Funktionsbedingungen der jeweiligen Elemente sind nicht restringierter und enger als die der jeweils höheren Systemebene, sondern im Gegenteil offener und weiter. Das heißt: Jede höhere Systemebene begrenzt zunächst den Möglichkeitsspielraum der Elemente, aus denen sie sich zusammensetzt. Sie zwingt die Elemente unter Gesetzmäßigkeiten, die bestimmte Zustände und Ereignisse nicht mehr zulassen. Insofern ist das neue Ganze **weniger** als die Summe seiner Teile. Aber es erzeugt mit dieser Reduktion als Ganzes **neue** Möglichkeiten und Qualitäten, die über diejenigen der Komponenten hinausgehen. Insofern ist das Ganze zugleich **mehr** als die Summe seiner Teile. Diese kreative Reduktion ist der Kern von Emergenz.“³⁴

Die Parallelen der kreativen Reduktion zu den (iterativen) Prozessstufen von Scope und Group ergänzt um Diskussion und Verdichtung hin zu einer systemischen Emergenz liegen dabei auf der Hand; in diesem Prozess geht es um eine qualitative Reduktion, bei der es nicht unbedingt relevant ist, wie häufig Ideen genannt werden. Quantität stellt somit wenn überhaupt nur ein ergänzendes Validitätskriterium dar.

Neben einem Überblick über die Qualität und (sekundär) Quantität an Impulsen ist wichtig, dass über den gegenseitigen Austausch ein gemeinsames Verständnis für die Vorschläge erzielt wird.

8 Erste Zuordnung mit der How-Now-Wow-Ciao-Matrix (Position)

Die How-Now-Wow-Ciao-Matrix ist ein Instrument zur Auswahl von Ideen, basierend auf zwei konkreten Parametern: Machbarkeit und Originalität. Hierfür ist es wichtig zu klären, was Machbarkeit oder Einfachheit der Umsetzung bedeuten. Basiert die Einordnung auf Kosten, auf verfügbaren Mitarbeitenden, auf Fähigkeiten? Gleiches gilt für die Originalität. Handelt es sich um eine innovative Idee, an die noch nie zuvor gedacht wurde, oder um etwas, das in der Organisation noch nie versucht wurde?

Kriterien, die für den Prozess der Zentralbibliothek relevant sind, sind vor allem:

- Wie zahlt die Idee auf die Außenwirkung ein? (externes WOW)
- Wollen *wir* das umsetzen? Ist es in der Zukunftswerkstatt auch Thema gewesen? Halten *wir* als Arbeitsgruppe das für sinnvoll, priorisiert es die Direktion?
- Haben *wir* die richtigen Ressourcen (Qualität) in ausreichender Menge (Quantität), um die Idee realisieren zu können? Ressourcen = Human-, Struktur- und Beziehungskapital³⁵
- Wie passt die Idee in den Bibliotheksentwicklungsplan (politische Dimension)?
- Welche Relevanz/Übertragbarkeit hat die Idee für das System Stadtbibliothek, wie bringt sie das Bibliotheksteam intern weiter?

Idealerweise sorgen diese Parameter für eine verbesserte Struktur bei der Auswahl von Ideen. Statt Maßnahmen mit dem kleinsten gemeinsamen Nenner rücken so Wow-Ideen ins Blickfeld, die besonders dann priorisiert werden, wenn sie nicht nur extern gefordert, sondern auch intern gewollt sind.

Welche Quadranten das Modell kennt, zeigt Abb. 8 zur How-Now-Wow-Ciao-Matrix:

Die vier Matrixfelder wurden wie folgt definiert:

- How – also ‚Wie‘ – steht für Ideen, die zwar innovativ sind, deren Realisierung nicht unmittelbar auf der Hand liegt und die mit Schwierigkeiten, die nicht ohne weiteres zu lösen sind, verbunden sind. Ideen, die dem How-Sektor zugeordnet werden, lassen sich nicht direkt und einfach umsetzen, sie könnten aber zukünftig – mit mehr Planung und Wissen – realisiert werden.

³⁴ Willke (2004) 13 f.

³⁵ Vgl. Leitfaden 2.0 zur Erstellung einer Wissensbilanz ‚Made in Germany‘ (2008) 18 ff.

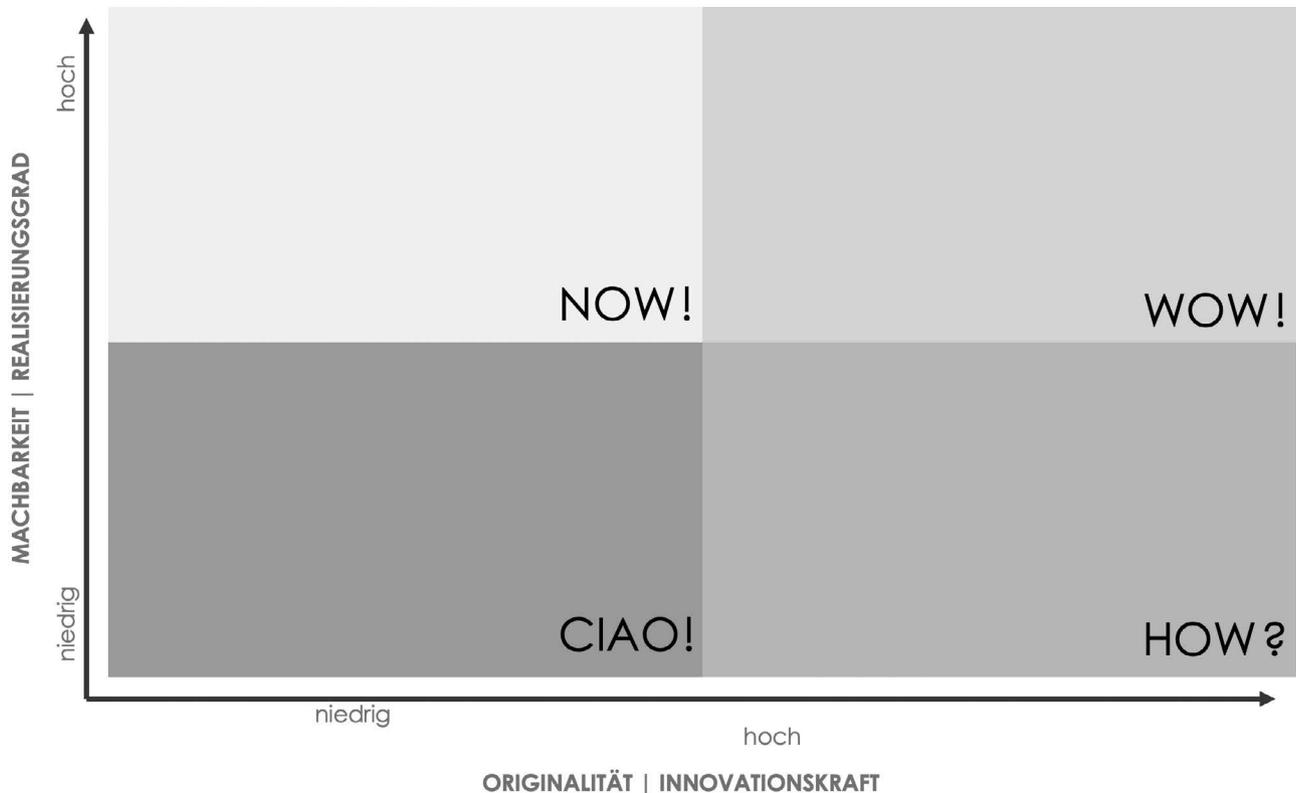


Abb. 8: How-Now-Wow-Ciao-Matrix, Quelle: Eigene Darstellung

- Now – also ‚Sofort‘ – steht für relativ einfache, nahe-liegende Ideen, die leicht umsetzbar sind, mit großer Wahrscheinlichkeit gut funktionieren, eine interne hohe Akzeptanz finden und extern durchaus bemerkt werden.
- Wow – steht für neue, besonders kreative, originelle Ideen, die nach außen auch eine sichtbare Veränderung erzielen und sich zudem gut (wenn auch nicht ohne entsprechenden Ressourcenaufwand!) verwirklichen lassen. Diese Art von Ideen zu finden, ist besonders erstrebenswert.
- Ciao – Ideen im Ciao-Feld sind weder originell noch machbar. Sie werden verworfen.

Auf einer separaten ‚Wand‘ werden Dinge, die nicht relevant/passend scheinen bzw. die wir nicht zuordnen können oder wollen, geparkt. Auch hier ist der Austausch wichtig; es gilt unterschiedliche Ansichten zu verstehen und sich über die Positionierung zu einigen.

9 Abstimmung über die Ideen (Vote and Share)

Nachdem die Ideen den Matrixfeldern zugeordnet worden sind, galt es, sie innerhalb dieser zu priorisieren. Hier standen vor allem die Ideen aus den Feldern Now und Wow im Fokus. Erst in der Summe der ausgewählten und breit diskutierten Ideen konnte ein gemeinsames Bild entstehen, aus dem Maßnahmen zur Umsetzung ausgewählt wurden. Insbesondere diese letztendliche Zuordnung wurde abschließend im Team noch einmal diskutiert. Auch hier war ein gemeinsames Verständnis, das gerade über die Diskussion und die unterschiedlichen Perspektiven während des Priorisierungsprozesses immer wieder geschärft werden konnte, unerlässlich. Unklarheiten galt es immer wieder auszuräumen, Fragen zu beantworten – eine gute Vorbereitung auch für die dann folgende Information nach innen wie nach außen.

Eine endgültige, gewichtete How-Now-Wow-Ciao-Matrix zeigt abschließend die wichtigsten Punkte auf, auf die sich das Team in Zukunft konzentrieren wird. Für die Stadtbibliothek war es das Ziel, aus der Fülle der Vorschläge 12 Maßnahmen für die kommenden 12 Monate herauszufil-

tern, die umsetzbar sind. Orientierung für die priorisierten Ideen bot dabei die SMART-Formel: Umzusetzende Maßnahmen, müssen spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch und terminiert sein. Dabei wurde immer wieder deutlich, dass „der eigentliche Aufwand zur tatsächlichen Umsetzung [...] allerdings erst in der Folge [entsteht]; für Now- und Wow-Ideen gilt es Umsetzungsschritte zu planen und für How-Ideen fallen unter Umständen weitere Diskussions- und Evaluationsrunden an.“³⁶

10 12 Aktionen in 12 Monaten. Ergebnisse aus dem Partizipationsprozess für die Zentralbibliothek werden umgesetzt

Weit mehr als die im Folgenden aufgelisteten dutzend Ideen sind für die Stadtbibliothek Hannover entstanden, weit mehr als die gelisteten werden auch (viele davon im Hintergrund) weiterverfolgt. Anfang 2023 wurden die geclusterten und priorisierten Ergebnisse in mehreren Teamsitzungen vorgestellt; sodann im Kulturausschuss und in der jährlichen Bilanzpressekonferenz veröffentlicht. In einem Bericht für diese und weitere relevanten Interessengruppen wurden die Ergebnisse wie folgt zusammengefasst.

- Januar** **poetry to go | meet & greet**
12 Begegnungen mit dem Autor:innenzentrum Hannover und dem Postmigrant Writers' Collective
starke worte
Intensivierung der Kooperationen zu demokratiepolitischen Formaten u. a. mit dem Schauspielhaus, den Omas gegen Rechts, dem Europäischen Informationszentrum, der Mobilen Beratung gegen Rechtsextremismus, mehr Demokratie e.V., der VHS, und anderen
- Februar** „... denn nur glückliche Menschen können gut sein!“
27.02. Eröffnung des **Ada und Theodor Lessing Raums**
- März** Mitmachen im **Repair Café**
- April** **Upcycling | Neugestaltung der 3. Etage**
Printbestände werden reduziert, Regale in der Höhe halbiert, Lernkojen implementiert

- Mai** **Pride Month und CSD**
Der Experimentierraum wird vier Monate zum queeren Schaufenster in die Stadt
- Juni** **Die Zentralbibliothek wird grüner ...**
Wir erweitern uns nach draußen, werden grüner und gestalten die Eingangsebene um
- August** **Kinder im Fokus**
Passend zum Schulstart setzen wir erste Ideen zur neuen Kinderbibliothek um
Upcycling | Neugestaltung weiterer Etagen
- September** **Kunst zum Ausleihen**
Die Artothek kapert für 4 Monate den Experimentierraum der Zentralbibliothek
- Oktober** **24.10.2023 Tag der Bibliotheken**
Wir blicken feiernd zurück auf ein Jahr Fokusgruppen und Zukunftswerkstatt: Wo stehen wir? Was haben wir (nicht) geschafft?
Anna Blumes Wohnzimmer
Das Souterrain bekommt Besuch von Schwitters, Löns und vielen anderen. Und die bleiben!
- November** **SMART unterwegs**
Digitalstrategie, Bibliotheksentwicklungsplan und die IT-Landschaft (nicht nur) der Zentralbibliothek positionieren sich mit neuen Angeboten zur digitalen-analogen Informations-souveränität
- Dezember** **Upcycling | Neugestaltung weiterer Etagen**
- Diese beispielhaften Maßnahmen stellen dabei lediglich eine erste grobe Roadmap für das laufende Jahr dar; auch ist die monatliche Auflistung eher ein erster Zeitplan. Viele der Projekte bedingen eine ausführliche Vorplanung, andere, hier nicht aufgelistete Teilprojekte sind lediglich intern veröffentlicht worden, für einzelne Maßnahmen werden noch verantwortlich umsetzende Mitarbeiter*innen gesucht. „Always strive for imperfection“ die Aussage, die der Creative Guide Aat Vos³⁷ immer wieder in seinen Vorträgen äußert, stellte während der letzten 18 Monate auch das Motto der Stadtbibliothek Hannover dar. Dies wird auch weiterhin so bleiben: Es gibt eine Zielvorstellung, motivierte Mitstreiter*innen und gute externe Partner*innen. Dabei bleibt die Bibliothek den vergaberechtlichen Beschränkungen einer Kommune ebenso unterworfen wie den finanziellen Restriktionen inmitten eines Haushaltskonsolidierungsprozesses. Die Suche nach Drittmit-

³⁶ How-Now-Wow-Matrix (o. J.)

³⁷ Vos (o. J.)

teln bleibt deshalb Bestandteil der Umsetzungen wie das Steuern und Modifizieren im Prozess.

Als Resümee bleibt festzuhalten, dass Partizipation in einem Zukunftsprozess mit Arbeit, Zeit und Mühe verbunden ist. Zugleich entstehen auf diesem Weg Ideen, die sowohl aus der Mitte der Bibliothek als auch von den Kund*innen getragen sind und gewünscht werden. Für die Stadtbibliothek Hannover – insbesondere für die Zentralbibliothek – konnte eine Zukunftsperspektive skizziert werden, die ihre Position in der Stadtgesellschaft festigt, ihre Produkte und Dienstleistungen sichtbarer nach außen demonstriert und die Bibliothek zu einem attraktiven Ort der Begegnung macht. Der Weg zum Ausflugsdampfer – um auf das Ausgangsbild aus der Zukunftswerkstatt zurückzukommen – ist beschränkt, das U-Boot wird ‚abgewickelt‘. Am Tag der Bibliotheken, dem 24.10.2023, werden wir die Teilnehmenden an den Fokusgruppen sowie Interessierte aus Politik und Stadtgesellschaft einladen, um gemeinsam ein erstes Fazit zu ziehen. Frischer Wind weht auf allen sieben Ebenen der Zentralbibliothek, die Leinen sind gelöst ... Volle Kraft voraus!

Literaturverzeichnis

- „Hannover 2025 – Agora of Europe“ (2019): BID Book zur Bewerbung zur Kulturhauptstadt. Hannover. Verfügbar unter https://issuu.com/2025hannover/docs/hannover_2025_-_agora_of_europe_deutsche_version.
- 6-3-5 Method (o. J.): 6-3-5 Method. In: *msg systems: Design Thinking Methods Catalogue*. Verfügbar unter <https://www.designthinking-methods.com/en/3Ideenfindung/6-3-5.html>.
- Arnstein, Sherry R. (1969): A Ladder of Citizen Participation. In: *Journal of the American Planning Association*, 35 (4), 216–24.
- Aufbau und Methoden der Zukunftswerkstatt (o. J.): Robert-Jungk-Bibliothek für Zukunftsfragen. Verfügbar unter <https://jungk-bibliothek.org/zukunftswerkstaetten/aufbau-und-methoden-der-zukunftswerkstatt/>.
- Bürki, Rolf (2000): Klimaänderung und Anpassungsprozesse im Wintertourismus. Verfügbar unter <https://www.breiling.org/snow/rb/kap6.pdf>.
- Flick, Uwe (2010): Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung. Hamburg: Rowohlt.
- Fokusgruppe (o. J.): Nexus-Akademie. Verfügbar unter <https://partizipative-methoden.de/portfolio-items/fokusgruppe/>.
- Hammermüller, Claudia (2017): Bibliotheken der Zukunft #1. [Blogbeitrag]. Verfügbar unter <https://politikorange.de/2017/10/bibliotheken-der-zukunft-1/>.
- How Now Wow Matrix (o. J.): In: *GroupMap Technology Pty Ltd*. Verfügbar unter <https://www.groupmap.com/portfolio/how-now-wow-matrix>.
- How-Now-Wow-Matrix (o. J.): In: *Wissen kompakt*. t2informatik GmbH. Verfügbar unter <https://t2informatik.de/wissen-kompakt/how-now-wow-matrix/>.
- Kindler, Eva (2021): Mit dem Moodboard zur richtigen Idee. [Blogbeitrag vom 21. April 2021]. Verfügbar unter <https://www.waldfriedenstudios.com/blog/moodboard>.
- Kirchgeorg, Manfred (2018): Lead User. In: *Gabler Wirtschaftslexikon Online*. Verfügbar unter <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/lead-user-37917>.
- Das Konzept der Partizipationsleiter (2016): Ein Modell von Sherry R. Arnstein zur Klassifikation von Bürgerbeteiligungsverfahren. [Blogbeitrag]. Verfügbar unter <https://www.bipar.de/das-konzept-der-partizipationsleiter/>.
- Krische, Michael (2015): 575 Jahre Stadtbibliothek. Hannover.
- Kristiansen, Per; Rasmussen, Robert (2014): Building a Better Business Using the Lego Serious Play Method. New York u. a.: Wiley.
- Kulturentwicklungsplan (2020): Landeshauptstadt Hannover. Verfügbar unter <https://www.hannover.de/Leben-in-der-Region-Hannover/Verwaltungen-Kommunen/Die-Verwaltung-der-Landeshauptstadt-Hannover/Dezernate-und-Fachbereiche-der-LHH/Kultur,-Herrenhäuser-Gärten-und-Sport/Kulturentwicklungsplan>.
- Lamnek, Siegfried; Krell, Claudia (2010): Qualitative Sozialforschung. Weinheim: Beltz.
- leanovate (2013): Ernsthaft spielen – Ein Erfahrungsbericht von unserem ersten Lego-Workshop. Blog-Beitrag vom 4. September 2013. Verfügbar unter <http://www.leanovate.de/blog/ernsthaft-spielen-ein-erfahrungsbericht-von-unserem-ersten-lego-workshop/>.
- Leitfaden 2.0 zur Erstellung einer Wissensbilanz ‚Made in Germany‘ (2008): Hrsg. vom Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi), Berlin.
- Mehr Fortschritt wagen (2021): Bündnis für Freiheit, Gerechtigkeit und Nachhaltigkeit. Koalitionsvertrag 2021. Berlin. Verfügbar unter <https://www.bundesregierung.de/breg-de/aktuelles/koalitionsvertrag-2021-1990800>.
- Meyer, Ulf (2020): Europas Modernste Bibliothek: Leben und lesen lassen. FAZ vom 16.07.2020. Verfügbar unter <https://www.faz.net/aktuell/feuilleton/buecher/themen/was-europas-modernste-buecherei-in-oslo-zu-bieten-hat-16860746-p2.html>.
- Now-How-Wow-Matrix – Ideenfindung und Problemlösung (o. J.): Universität Trier. Verfügbar unter https://spirit.uni-trier.de/fileadmin/images/03_FLT_OnlineLab/SPIRIT_Toolbox_Now-How-Wow-Matrix.pdf.
- Oodi – the library of a new era (2019): Verfügbar unter <https://www.youtube.com/watch?v=f3MPmnp11I>.
- Schuldt, Karsten (2019): Grenzen der Partizipation. [Vortrag in Würzburg, 19.08.2019]. Verfügbar unter <https://bildungundgutesleben.wordpress.com/2019/09/02/vortrag-grenzen-der-partizipation-wuerzburg-19-08-2019/>.
- Seidl, Tobias (o. J.): Lego in higher Education. Verfügbar unter <https://legoinhe.de/die-lego-serious-play-methode/> und <https://legoinhe.de/der-arbeitsprozess/>.
- Stadtbücherei.Findet.Stadt (2021): Podiumsdiskussion der Stadtbibliothek Augsburg. [Pressemitteilung der Stadt Augsburg vom 01.10.2021]. Augsburg. Verfügbar unter <https://www.augsburg.de/presse-kommunikation/pressemitteilungen/detail?txnewspi%5Baction%5D=detail&txnewspi%5Bcontroller%5D=News&txnewspi%5Bnews%5D=11653&cHash=765d9045d5569699b90d9460712cd740>.
- Steinhauer, Anna (2022): Vielfalt leben. Süddeutsche Zeitung, 4. Januar 2022. Verfügbar unter <https://www.sueddeutsche.de/muenchen/schwarz-verlag-tochter-diskriminierung-flinta-buch-1.5501244>.
- Die strategische Ausrichtung der Stadtbibliothek Hannover (2020): 10 strategische Ziele und neue Handlungsfelder der Stadtbibliothek Hannover. Verfügbar unter <https://e-government.hannover-stadt>.

de/lhhsimwebdd.nsf/D7C64AE996D5F9EEC12585D9001C5613/\$FILE/1937-2020Anlage1.pdf.

- Tausch, Anja; Menold, Natalja (2015): Methodische Aspekte der Durchführung von Fokusgruppen in der Gesundheitsforschung. Welche Anforderungen ergeben sich aufgrund der besonderen Zielgruppen und Fragestellungen? Gesis-Paper 2015 | 12. Verfügbar unter <https://www.gesis.org/fileadmin/upload/forschung/publikationen/gesisreihen/gesispapers/GESIS-Papers2015-12.pdf>.
- Vorwärts nach weit (2020): Kulturentwicklungsplan Hannover 2030. Handlungsfeld eins, Ziele, Maßnahmen Punkt sechs. Landeshauptstadt Hannover. Verfügbar unter <https://www.hannover.de/content/download/826511/file/Kulturentwicklungsplan-Hannover-2030.pdf>.
- Vos, Aat (o. J.): The need for imperfection. Verfügbar unter <https://includi.com/blog/the-need-for-imperfection/>.
- Wexelbaum, Rachel S. (2016): The Library as Safe Space. *Advances in Library Administration and Organization: The Future of Library Space*, 37–78. Bradford: Emerald. DOI:10.1108/S0732-067120160000036002.
- Willke, Helmut (2004): Einführung in das systemische Wissensmanagement. Hanburg: Carl-Auer-Verlag.
- Zukunftswerkstatt Stadtbibliothek (2022): Co-Learning-Space Zentralbibliothek. [Blogbeitrag]. Verfügbar unter <https://www.hannover.de/Leben-in-der-Region-Hannover/Bildung/Bibliotheken-Archive/Stadtbibliothek-Hannover/Veranstaltungen/Co-Learning-Space-Zentralbibliothek2>.
- Zukunftswerkstatt (o. J.): Nexus-Akademie. Verfügbar unter <https://partizipative-methoden.de/portfolio-items/zukunftswerkstatt/>.

Prof. Dr. Tom Becker

Direktor der Stadtbibliothek Hannover | Fachbereichsleitung OE 42
Hildesheimer Straße 12
D-30169 Hannover
tom.becker@hannover-stadt.de
<https://orcid.org/0000-0001-8684-9758>

Michael Stünkel

Leiter der Zentralbibliothek | Stadtbibliothek Hannover
Hildesheimer Straße 12
D-30169 Hannover
michael.stuenkel@hannover-stadt.de
<https://orcid.org/0000-0001-5985-739X>

Prof. Dr. Simone Fühles-Ubach

Institut für Informationswissenschaft der TH Köln
Claudiusstraße 1
D-50678 Köln
simone.fuehles-ubach@th-koeln.de
<https://orcid.org/0009-0003-4958-4000>