

# **Projektbericht Wissen Bauen 2025**

# IMPRESSUM

---

**Staats- und Universitätsbibliothek Hamburg, Carl von Ossietzky, Landesbetrieb, 2022.**

Direktor: Prof. Robert Zepf

Verantwortlich: Olaf Eigenbrodt

Projektleiterin: Miriam Green

Projektteam:

Ismael Conde Ruiz

Rolf Duden

Olaf Eigenbrodt

Miriam Green

Isabel Herrle

Larissa Maier

Carlotta Riesmeier

Layout: Miriam Green und Isabel Herrle

# VORWORT

---

Die digitale Transformation der Wissenschaft und des wissenschaftlichen Publizierens im 21. Jahrhundert verändert grundlegend die räumlichen Bedarfe von Forschung, Lehre und Lernen. Dies betrifft Universitäten und Hochschulen genauso wie außeruniversitäre Forschungseinrichtungen, die wissenschaftsnahe Fort- und Weiterbildung und die öffentliche Bildung insgesamt.

Für die bauliche Weiterentwicklung von Bibliotheken ergibt sich daraus eine besondere Herausforderung: Bibliotheksgebäude sind Knoten in den vielfältigen Netzwerken einer zunehmend digitalen Informationswelt – und müssen zugleich sicherstellen, dass Bibliotheken als physische Begegnungsorte attraktiv bleiben und auch in Zukunft die Bewahrung und Bereitstellung konventioneller Medien leisten können.

In Hamburg geschieht dies in einer besonderen Konstellation, denn die Staats- und Universitätsbibliothek Carl von Ossietzky (SUB) bündelt verschiedene Informationsversorgungsaufträge für unterschiedliche Zielgruppen und Stakeholder.

Als zentrale Universitätsbibliothek der Universität Hamburg ist sie mit ihren langen Öffnungszeiten an 7 Tagen in der Woche der am stärksten frequentierte Ort auf dem zentralen Campus Von-Melle-Park. Darüber hinaus ist die SUB mit ihrer seit dem 15. Jahrhundert gewachsenen Aufgabenkonstellation zugleich eine zentrale Bibliothek für alle staatlichen Hochschulen – und so ein gern und intensiv genutzter zentraler Lern- und Begegnungsort für Studierende und Wissenschaftler:innen aller Fächer und Hochschulen.

Als Landesbibliothek der Freien und Hansestadt Hamburg ist sie außerdem ein wichtiger Teil des kulturellen Gedächtnisses von Stadt und Region. Mit ihren wertvollen Sammlungen und ihrem Know-how auf den Gebieten Digitalisierung und Digital Humanities ist die SUB eine wichtige Partnerin bei der Digitalisierung vor allem der geistes- und sozialwissenschaftlichen Forschung.

Zu guter Letzt ist die Stabi aber auch ein Ort, der allen Menschen in der Stadt und der Metropolregion offen steht – und den Zugang zu Inhalten eröffnet, die im Rahmen der wissenschaftlichen Qualitätssicherung bewertbar und nachvollziehbar sind.

Mit ihren Angeboten, Services und Veranstaltungen ist die Bibliothek fest im wissenschaftlichen, kulturellen und gesellschaftlichen Leben Hamburgs verankert – und ein zunehmend gefragter außerschulischer Bildungsort. Schon heute werden ihre Räume für ein vielfältiges

Programm von Wissenschaftskommunikation, Austausch und Transferaktivitäten genutzt, das zusammen mit vielen Partnerorganisationen entwickelt wird.

Doch dieser Ort ist ernsthaft gefährdet, denn die Gebäude sind funktional veraltet und stark sanierungsbedürftig. Sie sind in ihrer Substanz so fragil und angegriffen, dass ihre Betriebsfähigkeit nur noch für wenige Jahre gesichert werden kann.

Mit Unterstützung der Behörde für Wissenschaft, Forschung, Gleichstellung und Bezirke (BWFGB) haben wir daher vor zwei Jahren die Initiative ergriffen und im Rahmen eines partizipativen Projekts ein Konzept für die bauliche Zukunft der SUB entwickelt.

Leitend war dabei das gewählte Konzept der Offenen Gesellschaftlichen Innovation, denn die Diversität der Nutzer:innen und Stakeholder, ihre unterschiedlichen Anforderungen an Angebote und Räume und die Vielfalt der Aufgaben machten einen breit angelegten Dialog als Grundlage für eine räumliche Neuausrichtung der SUB unerlässlich.

Ergänzend zu den konkreten Ergebnissen des Projekts, die an anderer Stelle dokumentiert sind, wird hier der Dialogprozess beschrieben. Er fand vor dem Hintergrund der Corona-Pandemie statt, der eine Übersetzung der vorgesehenen Beteiligungsformate ins Digitale erforderte.

Dieser Bericht beweist, dass diese Herausforderung erfolgreich gelöst wurde: Mit viel Kreativität wurden neue, experimentelle und innovative Methoden gefunden, sodass die räumliche Zukunftsplanung der SUB das Ergebnis eines breit angelegten Dialogs mit Nutzer:innen, Mitarbeiter:innen und Vertreter:innen der institutionellen Stakeholder ist.

Für dieses Engagement danke ich allen Beteiligten herzlich – und, stellvertretend für alle, namentlich der Projektleiterin Miriam Green und dem Projektverantwortlichen und stellvertretenden Direktor der SUB, Olaf Eigenbrodt.

**Prof. Robert Zepf**  
Direktor SUB Hamburg

# INHALTSVERZEICHNIS

---

<b>Executive Summary</b>	<b>8</b>
<b>Einleitung</b>	<b>10</b>
<b>1. Projektidee und -design</b>	<b>11</b>
1.1 Projektdesign	12
1.2 Stakeholder	15
1.2.1 Kernteam	15
1.2.2 Teil- und Praxisprojekte	18
1.2.3 Weitere Mitwirkende	19
1.3 Ressourcen	21
1.3.1 Projektinterne Zusammenarbeit	21
1.3.2 Zusammenarbeit mit Stakeholdern	22
<b>2. Projektstufen</b>	<b>24</b>
2.1 Stufe I: Raumidee	24
2.1.1 Workshops	24
2.1.2 Interne Feedbackschleifen	36
2.1.3 Befragungen	49
2.2 Stufe II: Konzept	51
2.2.1 Raumprogramm und Funktionsschema	51
2.2.2 Raumkonzept	59
2.3 Stufe III: Prototypisierung	62
2.3.1 Projektseminare	62
2.3.2 Ausstellung	64
2.3.3 Abschluss	72
<b>3. Reflexion</b>	<b>76</b>
3.1 Feedbackschleifen Kernteam	76
3.2 Abschließende Reflexion	85
<b>4. Ausblick</b>	<b>88</b>
<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>90</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b>	<b>91</b>

## EXECUTIVE SUMMARY

---

Im Auftrag der Behörde für Wissenschaft, Forschung, Gleichstellung und Bezirke (BWFGB) startete der Landesbetrieb Staats- und Universitätsbibliothek Hamburg Carl von Ossietzky (SUB) im August 2020 das Raumentwicklungsprojekt „Wissen Bauen 2025“. Das Projekt war als Prozess Offener Gesellschaftlicher Innovation organisiert. In einem breiten Dialog mit Nutzer:innen, Stakeholdern, Mitarbeiter:innen und Expert:innen aus Wissenschaft, Kultur, Bildung, Stadtgesellschaft und Bibliotheken wurden über drei Stufen hinweg Bedürfnisse und Erwartungen aufgenommen, weiterentwickelt und daraus ein fachlich unterlegtes Raumkonzept inklusive Raumprogramm und Funktionsschema erarbeitet.

In der ersten Projektstufe fanden zahlreiche Workshops statt, um Wünsche und Bedürfnisse der verschiedenen Interessengruppen herauszuarbeiten und festzuhalten. Ergebnisse der Workshops wurden laufend in weiteren internen Arbeitsprozessen kontextualisiert. Im Anschluss an diese Workshop-Reihen wurden die ersten qualitativen Ergebnisse durch quantitative Befragungen von Nutzer:innen und Mitarbeiter:innen breiter abgefragt und abgesichert. Aus den so gewonnenen Erkenntnissen entstand eine erste Raumidee, welche die in den verschiedenen Formaten geäußerten Wünsche und Bedürfnisse an den Raum zusammenfasste. In der zweiten Projektstufe wurde diese Raumidee unter Berücksichtigung der spezifischen Bedarfe der SUB in ein Raumprogramm und Funktionsschema übertragen. Eine erste Version des neuen Raumkonzepts bot in der dritten Projektstufe die Grundlage für das abschließende Prototyping. Hierbei wurden Studierende der HafenCity Universität Hamburg, der Bauhaus-Universität Weimar und der Technischen Universität Dresden in den Gestaltungsprozess eingebunden und erstellten als Seminararbeiten erste Architekturentwürfe. Die Ergebnisse wurden anschließend im Frühjahr 2022 öffentlich ausgestellt und es wurde ein Publikumspreis für die beste Idee verliehen. Abgerundet wurde das Projekt durch ein wissenschaftliches Abschluss Symposium, in dem die im Projekt erarbeiteten Aspekte gemeinsam mit Expert:innen unter anderem aus den Bereichen Architektur, Hochschulplanung, Forschung und räumlicher Praxis interdisziplinär diskutiert wurden.

Zweck dieses Projektberichts ist die Dokumentation des Arbeitsprozesses. Konkrete Projektergebnisse sind nicht Teil dieses Dokuments, da sie separat festgehalten und veröffentlicht wurden ([stabi.hamburg/wissenbauen2025](https://stabi.hamburg/wissenbauen2025)).

## EINLEITUNG

---

Im Auftrag der Behörde für Wissenschaft, Forschung, Gleichstellung und Bezirke (BWFGB) startete die SUB im August 2020 das Raumentwicklungsprojekt „Wissen Bauen 2025“. Ausgehend von der Frage, wie große Wissenschaftliche Bibliotheken mit der Bedeutung der SUB räumlich aufgestellt sein müssen, um ihre Aufgaben unter den Vorzeichen der digitalen Transformation zukünftig erfüllen und die Bedürfnisse der Nutzer:innen befriedigen zu können, wurde die SUB als Wissensraum und Lernwelt neu betrachtet. Der Fokus lag nicht nur auf baulichen Lösungen für die Konvergenz physischer und digitaler Angebote und Arbeitsgänge, sondern auch auf ihren städtebaulichen, kulturellen und sozialen Kontexten. Das Projektdesign folgte dabei den Prinzipien Offener Gesellschaftlicher Innovation, welche die Entwicklung öffentlicher Güter und Räume als iterativen, offenen Austauschprozess mit Nutzer:innen, Mitarbeiter:innen, Stakeholdern und Expert:innen begreifen. Dabei wurden die Grenzen zwischen den einzelnen Gruppen bewusst offen gehalten, um Perspektivwechsel und kreativen Austausch zu ermöglichen.

Dieser Projektbericht legt den Fokus auf die Dokumentation des iterativen und offenen Austauschprozesses in einer Zeit, die sich aufgrund der pandemischen Lage von digitaler Zusammenarbeit geprägt sah. Diese Herausforderung hat nicht nur die Ausgestaltung der partizipativen Vorgehensweise, sondern auch interne Arbeitsprozesse beeinflusst.

Kapitel 1 befasst sich zunächst mit der Projektorganisation, bevor in Kapitel 2 das Vorgehen der drei Projektstufen beschrieben wird. Allgemeine Reflexionen zum Arbeitsprozess sowie ein Ausblick auf die bauliche Zukunft der SUB finden sich in Kapitel 3 und 4. In diesem Projektbericht wird generell von der Präsentation konkreter Erkenntnisse abgesehen, da Workshop-, Befragungs- und weitere Projektergebnisse separat dokumentiert und öffentlich zur Verfügung gestellt wurden.

## 1. PROJEKTIDEE UND -DESIGN

---

Ausgangspunkt des Raumentwicklungsprojekts waren bauliche sowie funktionale Defizite des aktuellen Gebäudekomplexes der SUB, welcher sich von einer turbulenten Baugeschichte, notgedrungenen Veränderungen und Zwischenlösungen geprägt sah. Das nach dem Zweiten Weltkrieg bezogene Provisorium des Altbaus wurde zwar von 1959 bis 1982 in mehreren Bauabschnitten stückweise um weitere Gebäudeteile erweitert, jedoch war das zugrunde liegende Konzept zum Zeitpunkt der Fertigstellung und Eröffnung des Hauptgebäudes 1983 schon seit fast zwei Jahrzehnten überholt. So war die Bibliothek insbesondere in den Benutzungsbereichen von Beginn an nicht zeitgemäß aufgestellt. Dies traf auch auf die technische Infrastruktur zu, die auf die Bedürfnisse der frühen 1960er-Jahre zugeschnitten war. Der folgende Ausbau des Daten- und Stromnetzes ohne Gesamtkonzept stellte schlussendlich unter anderem mit einem Grund für die in der Folge aufgetretenen Probleme beim Brandschutz dar. Zusätzlich wurde eine Integration in die städtebauliche und architektonische Umgebung nicht berücksichtigt, sodass der Gebäudekomplex weder funktional noch ästhetisch an die prägende Qualität des Campusareals anknüpfte.

Als Konsequenz dieser baulichen Entwicklung in Verbindung mit dem natürlichen Verschleiß der Substanz sowie dem Ende der Lebensdauer von Technik und Infrastrukturen sah sich die SUB trotz vieler über die Jahre parallel laufender Funktionsanpassungen sowie stetiger Instandhaltungs- und Sanierungsmaßnahmen zum Zeitpunkt der Projektinitiierung mit einem wachsenden und sich gegenseitig verstärkenden Sanierungsstau konfrontiert. Zusätzlich wurde ihr Gebäudekomplex in seiner räumlichen Aufteilung und technischen Infrastruktur den aktuellen und zukünftigen Anforderungen an eine große Wissenschaftliche Bibliothek im Zeichen der digitalen Transformation nicht mehr gerecht.

Vor diesem Hintergrund sollte im Raumentwicklungsprojekt losgelöst vom Status quo eine zukunftsfähige und nachhaltige räumliche Entwicklung der Bibliothek für die nächsten Jahrzehnte beschrieben werden. Hauptziel war die Erarbeitung eines neuen Raumprogramms und Funktionsschemas, dem gleichzeitig ein Vier-Säulen-Modell der Nachhaltigkeit und die Herstellung einer maximalen Zugänglichkeit im Sinne des Universal Design als Matrixthemen zugrunde liegen sollten. Das Konzept sollte sich von Wünschen und Bedürfnissen unterschiedlicher Personengruppen sowie von aktuellen Best Practice Beispielen aus dem Bibliotheksbereich inspiriert sehen und folgte deshalb einem partizipativen sowie iterativen Projektdesign.

## 1.1 PROJEKTDESIGN

Das im August 2020 gestartete Projekt war ursprünglich auf zwei Jahre angesetzt. Um die umfassende Projektdokumentation zu garantieren und das Abschluss-symposium außerhalb der Sommerpause abhalten zu können, wurde es schlussendlich bis Ende September 2022 verlängert. Neben den Vorbereitungen und der Dokumentation unterteilte sich das Projekt in drei Stufen, welche sich inhaltlich und zeitlich überlappten (siehe Abbildung 1).

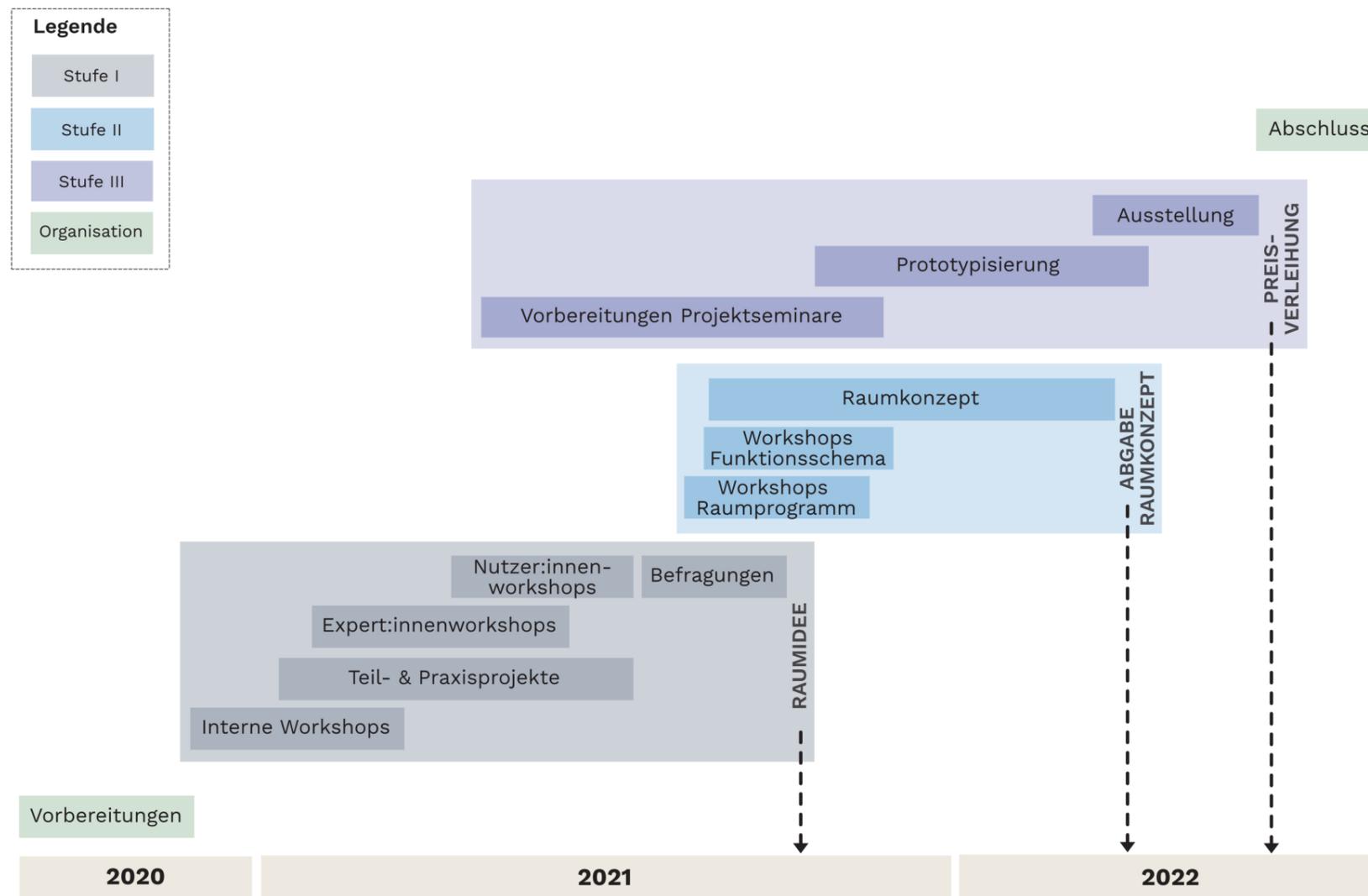


Abb. 1: Prozessgrafik des Raumentwicklungsprojekts

Die Vorbereitungsphase lief von August bis November 2020 und diente der Organisation des Projektteams sowie der Vorbereitung erster Projektschritte. Offizieller Auftakt der ersten Projektstufe bot das interne Kick-Off-Event Anfang November. In dieser Veranstaltung wurden den Mitarbeiter:innen der SUB Projektidee und -team vorgestellt und es bot sich die Gelegenheit, virtuell ins Gespräch zu kommen und zu zukünftigen Aufgaben sowie Räumlichkeiten der SUB zu brainstormen. Gleichzeitig wurden bei dieser Gelegenheit die ersten internen Workshops beworben.

Die erste Projektstufe lief von November 2020 bis Oktober 2021 und unterteilte sich in verschiedene qualitative Workshop-Phasen mit unterschiedlichen Personengruppen sowie die anschließende quantitative Absicherung der Projektergebnisse mittels zweier Online-Befragungen. Zusätzlich waren ursprünglich Exkursionen mit Teams an Forscher:innen geplant, welche Best Practice Beispiele besuchen und analysieren sollten. Aufgrund der pandemischen Lage und mangelnder zeitlicher Kapazitäten wurde von dieser Begutachtung abgesehen. Recherchen zu Best Practice Beispielen flossen aber in die anschließende Ausarbeitung des Raumkonzepts ein, welche in Stufe II auf Basis der erarbeiteten Raumidee erfolgte.

Die zweite Projektstufe lief von Juni 2021 bis April 2022 und fokussierte sich vornehmlich auf die Ausarbeitung eines Raumprogramms und Funktionsschemas auf Basis der vorher formulierten Raumidee. In mehreren Workshop-Runden wurde unter Einbindung von Mitarbeiter:innen aus allen Arbeitsbereichen zunächst eine tabellarische Auflistung aller Räume erarbeitet. Anschließend wurden Räume funktional gruppiert und Schnittstellen sowie deren Verortung im Raum gemeinsam erarbeitet. So entstand ein erstes schematisches Funktionsschema für die zukünftige Bibliothek. Auch eine externe Feedbackschleife mit Nutzer:innen wurde eingearbeitet. Das Ergebnis der zweiten Projektstufe war schlussendlich ein neues Raumkonzept, welches Raumprogramm und Funktionsschema verband und von zwei technischen Handreichungen (IT-Konzept und Logistikkonzept) begleitet wurde.

Parallel zur Finalisierung des Raumkonzepts erarbeiteten Studierende aus Hamburg, Weimar und Dresden im Wintersemester 2021/2022 Architekturauswürfe für die zukünftige SUB. Erste Vorbereitungen für diese Kooperation begannen im April 2021 und endeten mit der Finissage der Architekturausstellung im Juli 2022. Nach ersten Arbeitsmeetings im zweiten und dritten Quartal 2021 bekamen die drei Lehrstühle im September 2021 eine vorläufige Version des Raumprogramms zugearbeitet, welches sie auf einen studentischen Rahmen zuschnitten.

Der offizielle Auftakt der Projektseminare erfolgte Mitte Oktober mit einer Begehung vor Ort und einer gemeinsamen virtuellen Informationsveranstaltung. Den Abschluss der Kooperation bildete die zweimonatige Ausstellung der besten 15 Entwürfe im Lichthof der SUB von Mai bis Juli 2022.

Ab Mai 2022 starteten die Vorbereitungen für den Projektabschluss. Ursprünglich sollte das Projekt mit einem wissenschaftlichen Symposium Anfang Juli abgeschlossen werden, welches aber wegen der Sommerpause in den September verlegt wurde. Die schon laufend gut dokumentierten Projektschritte wurden ab Juni 2022 zum vorliegenden Projektbericht zusammengefügt.

---

## 1.2 STAKEHOLDER

Zu den Stakeholdern im Projekt gehörten verschiedene Personengruppen und Arbeitsbereiche, die unterschiedlich intensiv in den Projektprozess eingebunden waren. Neben dem Kernteam, welches das Projekt durchführte, gab es interne Feedbackmechanismen in Form von Teilprojekten und einer Lenkungsgruppe. Aber auch alle Personen, die in den verschiedenen partizipativen Formaten teilgenommen haben, waren der Definition nach Stakeholder. Nur so konnte der Ansatz des Projekts, möglichst viele Ideen und Meinungen abzufragen, umgesetzt werden.

---

### 1.2.1 KERNTTEAM

Die zentrale Rolle im Projekt spielten die Mitglieder des Kernteams (siehe Tabelle 1). Dieses setzte sich aus festangestellten Mitarbeiter:innen (FAM) und wissenschaftlichen Hilfskräften (WHK) der SUB zusammen, die alle aus unterschiedlichen Fachrichtungen kamen und so ihre eigene spezielle Perspektive mitbrachten. Das interdisziplinäre Team mit den Schwerpunkten Bibliothekswesen, Bau und Arbeitssicherheit, Stadtplanung und -entwicklung, Kulturwissenschaften sowie Psychologie verfügte zusätzlich über sehr unterschiedliche Zugänge zur und Erfahrungswerte mit der SUB. Die Mischung langjähriger und jüngster Anstellungen im Haus ergab eine vielfältige Wahrnehmung des Ist-Zustands der SUB und der Perspektiven für das zukünftige Bibliotheksgebäude. Diese Durchmischung war eine bewusste Herangehensweise, um auch außerbibliothekarische Perspektiven in die Neuausrichtung der SUB einfließen zu lassen. Über die Projektlaufzeit hinweg wurden die Mitglieder des Kernteams aufgrund ihrer Expertise und fachlichen Schwerpunkte unterschiedlich stark involviert.

Gegen Ende reduzierte sich das Team und legte in Vorbereitung von Architekturausstellung und Abschluss Symposium einen stärkeren Fokus auf die Kooperation mit Mitarbeiter:innen aus der hausinternen Öffentlichkeitsarbeit.

Name	Fachbereich	Anstellung	Tätigkeiten/ Schwerpunkte	Zeitraum
Miriam Green	Kulturwissenschaften & Stadtentwicklung	FAM	Projektleitung, inhaltliche Vor- & Nachbereitung aller Projektschritte, Anleitung Teilprojekt Kontext, Öffentlichkeitsarbeit & Dokumentation	August 2020-September 2022
Olaf Eigenbrodt	Germanistik & (Kunst-) Geschichte, Neu- & Umbau von Bibliotheksgebäuden & Lernräumen, Bibliotheksservices	FAM	Projektverantwortung, Anleitung Teilprojekt Wissen, Raumprogramm	August 2020-September 2022
Rolf Duden	Bau, Arbeitsschutz & Sicherheit, Bibliotheksservices	FAM	Anleitung Teilprojekt Infrastruktur & Praxisprojekt Gute Arbeit, Raumprogramm	Schwerpunkt August 2020-März 2022
Larissa Maier	Bautechnik & -zeichnung	FAM	Visualisierungen, Funktionsschema	Schwerpunkt August 2020-März 2022
Dilan Karatas	Geografie & Urban Design	WHK	Vorbereitung Workshops mit Mitarbeiter:innen	Oktober 2020-Februar 2021
Isabel Herrle	Kulturwissenschaften & Urban Design	WHK	Vor- & Nachbereitung qualitativer Workshops, Anleitung Teilprojekt Menschen, Öffentlichkeitsarbeit & Dokumentation	November 2020-September 2022
Ismael Conde Ruiz	Gestaltung & Stadtplanung	WHK	Vor- & Nachbereitung qualitativer Workshops, Öffentlichkeitsarbeit & Grafikarbeiten	November 2020-März 2022
Carlotta Riesmeier	Psychologie	WHK	Konzipierung & Auswertung der Befragungen	März 2021-Februar 2022
Konstantin Ulmer	Germanistik, Politik-, Kommunikations- und Medienwissenschaften	FAM	Öffentlichkeitsarbeit, Unterstützung bei Veranstaltungen	März 2022-September 2022

Tabelle 1: Übersicht der Mitglieder des Projektteams

Während der Vorbereitungen und der ersten Projektstufe arbeiteten die Projektleitung (PL) und die WHK schwerpunktmäßig an der Planung, Durchführung und Auswertung sämtlicher partizipativer Formate. Das restliche Projektteam stand beratend und unterstützend zur Seite. Während der zweiten Projektstufe kam die fachliche Expertise der Teammitglieder aus den Bereichen Bau und Visualisierung stärker zum Tragen. Hier waren PL und WHK zunächst weniger inhaltlich und mehr unterstützend involviert. Die Ausarbeitung, Redaktion und grafische Aufbereitung des finalen Raumkonzepts im Frühjahr 2022 war wiederum eine gemeinschaftliche Teamleistung.

Da sich die dritte Projektstufe inhaltlich von der eigenständigen Arbeit der Lehrstühle in den Projektseminaren geprägt sah, brachte sich das Team anfänglich nur punktuell ein. Ab März 2022 waren die fachlichen Arbeitspakete größtenteils abgeschlossen, sodass sich das Projektteam stark verringerte. Gleichzeitig kam stärkere Unterstützung aus dem Bereich der hausinternen Öffentlichkeitsarbeit, um die Ausstellung der Architektorentwürfe in Kooperation mit den Lehrstühlen sowie das Abschluss Symposium vorzubereiten und durchzuführen.

Die Zusammenarbeit im Team sah sich stark von den pandemiebedingten Einschränkungen geprägt. So fanden fast alle Teamsitzungen während der ersten und zweiten Projektstufe in digitaler Form statt und das Projektteam kam während der gesamten Projektlaufzeit nicht ein einziges Mal in kompletter Besetzung in Präsenz zusammen. Es wurde zu Projektanfang ein wöchentlicher zweistündiger Jour-Fixe-Termin mit allen Mitgliedern des Kernteams festgelegt. Der Fokus lag hier auf der Präsentation des Projektstands und anstehender Schritte seitens der PL sowie der Definition und Diskussion bevorstehender Arbeitspakete. Die Termine wurden von der PL vor- und nachbereitet. Protokolle sowie Aufgabenlisten standen allen Teammitgliedern anschließend online zur Verfügung und wurden eigenständig abgearbeitet. Zusätzlich erfolgten zwischen der PL und den WHK regelmäßig weitere inhaltliche Treffen in der Gruppe oder bilateral. Diese fanden spontan und je nach Bedarf statt. Ein klassisches Projektcontrolling gab es in diesem Projekt nicht, da es von vorneherein dynamisch ausgelegt war und die iterative Vorgehensweise stetige Änderungen beförderte. Die Fortschrittsüberwachung und Dokumentation einzelner Arbeitspakete war aus Kapazitätsgründen nicht machbar. Umso wichtiger waren daher die wöchentlichen Austauschtermine, um das Team auf den aktuellen Projektstand zu bringen, Ziele stetig neu zu definieren und gemeinsame Termine abzustecken.

## 1.2.2 TEIL- UND PRAXISPROJEKTE

Vier Mitglieder des Kernteams leiteten die sogenannten Teilprojekte Infrastruktur, Menschen, Kontext und Wissen an (siehe Tabelle 2). Die Schwerpunkte der Teilprojekte orientierten sich an relationalen Raummodellen und -theorien und wurden je nach fachlicher Expertise ausgestaltet und angeleitet. Ziel war es, in diesen Gruppen die Zwischenergebnisse des Projekts zu reflektieren und weitere Impulse zu liefern (siehe Kapitel 2.1.2). Jedes Teilprojekt setzte sich aus ca. 4-8 Mitarbeiter:innen aus unterschiedlichen Bereichen des Hauses zusammen, deren Tätigkeiten Schnittstellen mit der Thematik des Teilprojekts aufwiesen. Zusätzlich wurden in den Teilprojekten Menschen und Kontext auch Vertreter:innen der Universität Hamburg (UHH) hinzugezogen, insbesondere in Bezug auf die entscheidenden Schnittstellen Hochschulangehörige als wichtige Zielgruppe, Lernwelten und Campusplanung.

Teilprojekt	Anleitung	Anzahl Mitglieder	Expertise
Infrastruktur	Rolf Duden	8	Haustechnik, Bau, IT & Medienwerkstatt, Magazine, Archivierung & Sondersammlungen
Menschen	Isabel Herrle	6	Benutzung, Lesesäle, Ausleihe, Katalogisierung & Erschließung
Kontext	Miriam Green	8	Auskunft, Öffentlichkeitsarbeit, Landesbibliothek, wissenschaftliche Vernetzung & elektronisches Publizieren, Campuserwicklung
Wissen	Olaf Eigenbrodt	4	Wissensverwaltung, Wissensvermittlung, historische & digitale Zugänge

Tabelle 2: Übersicht der Zusammensetzung der Teilprojekte

Zu Projektbeginn wurden darüber hinaus drei Praxisprojekte zusammengestellt: Gute Arbeit, IT und Öffentlichkeitsarbeit. Das Praxisprojekt Gute Arbeit wurde aufgrund seiner Expertise im Bereich Arbeitsschutz und -sicherheit von Herrn Duden angeleitet. Die sieben Mitglieder setzten sich aus Mitarbeiter:innen der SUB unter anderem mit den Schwerpunkten Gleichstellung, Fortbildung, Schwerbehindertenvertretung und Personalrat zusammen. Hier wurden die Projektergebnisse mit Blick auf zukunftsgerechtes und gesundes Arbeiten beleuchtet. Das Praxisprojekt IT hatte zum Ziel, ein begleitendes IT-Konzept zum Raumkonzept zu erarbeiten. Es wurde vom Abteilungsleiter der Hauptabteilung IT, Forschung und Entwicklung angeleitet und setzte sich aus vier weiteren Mitarbeitern aus besagter Abteilung sowie dem Hauptabteilungsleiter der Fachlichen Leitstelle Bibliotheksmanagementsystem zusammen. Diese Arbeitsgruppe befasste sich mit der Aufgabe, ein ergänzendes IT-Konzept zur räumlichen Neuausrichtung der Bibliothek zu erarbeiten.

Dabei fanden punktuelle Austauschmomente mit dem Projektteam statt, um Arbeitsfortschritte und offene Fragen zu teilen. Beim Praxisprojekt Öffentlichkeitsarbeit sollte ursprünglich auf die bestehende Struktur im Haus zurückgegriffen und auf Unterstützung aus den Bereichen Pressearbeit, Soziale Medien und Webredaktion gebaut werden. Leider kam dieses Praxisprojekt aus Kapazitätsgründen und dadurch bedingter Überlastung nicht zustande, sodass schlussendlich fast die komplette projektbezogene Öffentlichkeitsarbeit von der PL übernommen wurde.

## 1.2.3 WEITERE MITWIRKENDE

Ursprünglich waren zusätzlich zu den Teil- und Praxisprojekten die Einbindung von hausinternen Arbeitsstellen und -gruppen sowie externen Resonanzgruppen geplant. Sie sollten zu themenspezifischen Schwerpunkten ihre Expertise und ihr Feedback einbringen. Während des Projekts wurde jedoch deutlich, dass die schon bestehenden Mechanismen als Steuerungs- und Absicherungstools ausreichten, sodass diese Idee wieder verworfen wurde.

Als übergeordnete Lenkungsgruppe war die Leitungsrunde der SUB einberufen. Diese setzt sich aus der Direktion sowie den Leitungen aller Hauptabteilungen zusammen und tagt wöchentlich. In der Leitungsrunde wurden punktuell Zwischenstände und Meilensteine des Projekts vorgestellt sowie essenzielle Fragen für den weiteren Projektverlauf gemeinsam diskutiert.

Zusätzlich zählen auch alle in den partizipativen Prozess involvierten Personengruppen zu den Mitwirkenden, da sie Inhalt und weiteren Verlauf des Projekts stark prägten. Hierzu gehören Mitarbeiter:innen, die sich in der ersten Projektstufe in den qualitativen Workshops sowie in der zweiten Projektstufe bei der Ausarbeitung von Raumprogramm und Funktionsschema eingebracht haben, aber auch Teilnehmer:innen der Expert:innen- und Nutzer:innenworkshops sowie alle Personen, die ihr Feedback in Online-Befragungs- oder Feedback-Momenten beigesteuert haben. Und auch die Studierenden sowie die Professor:innen inklusive ihrer Teams, die das Projekt beim Prototyping unterstützt haben, sind eine weitere wichtige Säule im Projekt.

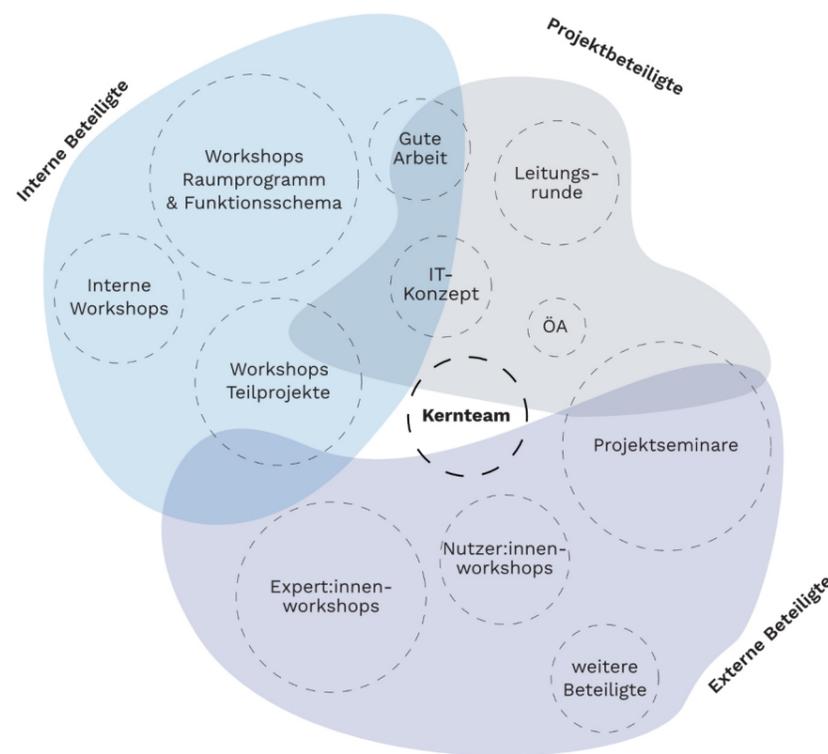


Abb. 2: Visualisierung der relevanten Stakeholder im Projekt

So wird deutlich, dass das Projekt eine Vielzahl an Stakeholdern umfasste. Abbildung 2 visualisiert alle relevanten Personengruppen und unterscheidet dabei zwischen Projektbeteiligten, internen Beteiligten sowie externen Beteiligten. Während sich das Kernteam an der Schnittstelle zwischen diesen drei Kategorien befand, gab es auch andere Personengruppen, die nicht eindeutig einer Kategorie zugeordnet werden konnten.

## 1.3 RESSOURCEN

Wie eingangs erwähnt, ging das Projekt fast ausschließlich digital vonstatten. Dies hatte natürlich maßgebliche Auswirkungen auf den partizipativen Ansatz im Projekt, da potenzielle Teilnehmer:innen entsprechend abgeholt werden mussten und alle einer digitalen Infrastruktur bedurften. Aber auch die Zusammenarbeit im Team musste auf digitale Tools zurückgreifen.

### 1.3.1 PROJEKTINTERNE ZUSAMMENARBEIT

Für die Zusammenarbeit im Team konnte größtenteils auf eine bestehende technische Infrastruktur seitens der SUB und Kenntnisse im Team zu digitalen und interaktiven Tools zurückgegriffen werden.

Der Umzug des hausinternen Intranets in ein webbasiertes Format war schon vor dem Ausbruch der Pandemie geplant und wurde durch die Kontaktbeschränkungen lediglich beschleunigt. Das Projektteam konnte daher von einer digitalen Infrastruktur profitieren, die es allen Personen möglich machte, auf Dokumente auch außerhalb der Organisation zuzugreifen. In einigen Fällen erfüllte das Team hier aber auch eine Vorreiterrolle und probierte sich durch ein noch unbekanntes Spektrum an Möglichkeiten. Auch wenn dies oft gut gelang und neue Impulse für die hausinterne Nutzung der Plattform setzte, stellte der Umstand das Team aber auch vor neue Herausforderungen. Zusätzlich wurde zudem die Arbeit mit Remote-Verbindungen ermöglicht, was vor allem für die Arbeit mit lizenzierten Programmen relevant war.

Für Besprechungen konnten punktuell die Räume des Projekts sowie zentrale Besprechungsräume der SUB genutzt werden. Zum Großteil wurde allerdings in hybriden oder rein virtuellen Meetings zusammengearbeitet und dafür das Kommunikationsmedium Zoom genutzt. Datenschutzrechtlich ließ sich diese Plattform heranziehen, da sie vom Regionalen Rechenzentrum der UHH bereitgestellt wurde. Methodisch wurde bei der Anleitung und Durchführung virtueller Besprechungen auf erste Erfahrungen im Team gebaut. Zusätzlich wurde auch immer wieder Recherche zu Aktivierungs- oder Teambuildingmethoden betrieben.

Für die Vorbereitung, Auswertung und Aufbereitung von Projektergebnissen war das Team auf eine Reihe an Tools angewiesen, die im Projektverlauf zunächst beschafft werden mussten. Vereinzelt gingen besagte Beschaffungen schnell und unkompliziert vonstatten.

In den meisten Fällen jedoch mussten vor dem Hintergrund von Wirtschaftlichkeitsüberlegungen und datenschutzrechtlichen Fragen Rücksprachen im Haus getroffen und in einigen Fällen auf Alternativen umgelenkt werden. Dies führte teilweise zu langen Beschaffungszeiten und Verzögerungen im Projektverlauf.

Insgesamt konnte sich trotz der Umstände eine kreative und produktive Zusammenarbeit entfalten und das, obwohl Aspekte wie Teambuilding oder Feedback-Momente weniger Raum einnahmen als zunächst geplant und komplett ins Digitale verlegt wurden. Offenheit, Kooperationsbereitschaft und Flexibilität erwiesen sich vor diesem Hintergrund als wesentliche Soft Skills für die Zusammenarbeit im Projektteam.

### **1.3.2 ZUSAMMENARBEIT MIT STAKEHOLDERN**

---

Der partizipative Charakter des Projekts hatte zur Folge, dass auf ein Netz an verschiedenen Kommunikationskanälen gebaut werden musste, um alle Personengruppen zu erreichen und adäquat abzuholen.

Klassische Aktivierungs- und Kreativmöglichkeiten wie Kurzinterviews, gestaltbare Wände, Zettelkästen mit Wünschen etc. konnten nicht genutzt werden, da die Bibliothek in wichtigen Projektphasen pandemiebedingt ganz oder zum Großteil für den Publikumsverkehr geschlossen war. Analoge Aktivierungen wurden daher, wenn dann nur ohne persönlichen Kontakt mittels Banner, Plakaten, Flyern oder anderem Auslage-material eingesetzt. Zusätzlich wurde eine Projektwand im Haus aufgestellt, auf welcher der Projektstand und etwaige Zwischenergebnisse regelmäßig aktualisiert wurden. So konnten zwar Informationen punktuell weitergegeben werden, ein Dialog blieb an dieser Stelle aber aus.

Digitale Kanäle wurden daher bei der Bewerbung und Durchführung der partizipativen Formate zum Standbein des Projekts. Bei der Bewerbung und der Dokumentation der Projektschritte konnte auf das bestehende Netz an Sozialen Kanälen zurückgegriffen werden. Diese umfassten Facebook, Twitter, Instagram und die Website der SUB. Auf Letzterer wurde einerseits eine offizielle Projektseite eingerichtet und andererseits wurden Neuigkeiten regelmäßig über den Blog der SUB veröffentlicht. Die Projektseite entwickelte sich über die Laufzeit dynamisch und wurde regelmäßig durch Unterseiten mit Zwischenergebnissen erweitert. Zusätzlich wurde das Projekt prominent auf der Startseite platziert und relevante Inhalte wurden direkt verlinkt. Die Social-Media-Kanäle der SUB wurden außerdem genutzt, um wöchentliche Updates zu den Projektschritten in eine interaktive und zugängliche Form zu bringen.

Dort wurden auf anstehende Formate oder Zwischenergebnisse verwiesen.

Mit kleinen Umfragen wurden hier aber auch konkrete Stimmungsbilder eingefangen. Zusätzlich wurde über die Projektzeit eine Newsletter-Datenbank aufgebaut. Dazu wurde von allen interessierten Teilnehmer:innen der Workshops eine Einverständniserklärung eingeholt und ein Newsletter-Kontaktformular auf der Projektseite eingerichtet. Gegen Projektende erreichte dieser Newsletter einen Kreis von über 100 Personen.

Für die Kommunikation mit den Mitarbeiter:innen der SUB wurden das hausinterne Intranet, Rundmails sowie kurze Zwischenpräsentationen genutzt. Die Bewerbung und Dokumentation anstehender Workshops oder Zwischenergebnisse erfolgte in einem Projektbereich im Intranet. Dieser umfasste Bereiche, die allen Mitarbeiter:innen zugänglich waren, und andererseits konnten hier auch separate Unterbereiche für Teil- oder Praxisprojekte mit eingeschränkten Zugriffen eingerichtet werden. Da noch nicht alle Mitarbeiter:innen gleichermaßen mit dem neuen Intranet vertraut waren, wurden zentrale Fortschritte zusätzlich per Rundmail kommuniziert und punktuell in virtuellen Präsentationen vorgestellt. Darüber hinaus wurde im Aufenthaltsraum für Mitarbeiter:innen eine Projektwand aufgestellt, die analog zur öffentlichen Projektwand regelmäßig mit aktuellen Themen des Projekts bestückt wurde. Ein persönlicher Austausch in Form von wöchentlichen Coffee Meetings, wie er ursprünglich geplant war, ließ sich aufgrund der Pandemie jedoch nicht umsetzen.

Schwieriger als geplant wurde es auch bei der Ausgestaltung und Durchführung der partizipativen Formate. Hier bewegte sich das Projekt in gänzlich neuen Gewässern, da Tools zunächst akquiriert werden mussten oder bei vorhandenen Ressourcen eine eigenständige und intensive Einarbeitung ohne Anleitung erfolgen musste. Eine besonders große Herausforderung stellte hier die Beschaffung einer Kollaborationsplattform dar, die einerseits datenschutzkonform und andererseits kreativitäts- sowie kommunikationsfördernd war.

Auch wenn die Beschaffung von und Einarbeitung in alle benannten Tools teilweise herausfordernd war, konnte das Projekt insgesamt mit innovativen und kreativen Methoden punkten und ausschlaggebende Impulse im Haus setzen.

## 2. PROJEKTSTUFEN

---

Im Folgenden werden die eingangs erwähnten Projektstufen in ihrer detaillierten Durchführung nachgezeichnet. Ziel ist es aufzuzeigen, welche Arbeitsschritte in den einzelnen Stufen durchlaufen wurden und wie sich diese auf den weiteren Projektverlauf ausgewirkt haben. Zu jeder Stufe gehörte auch eine Ergebnissicherung, welche die Grundlage für die folgende Projektstufe darstellte. Zwischen- und Endergebnisse sind auf der offiziellen Seite des Projekts öffentlich zugänglich und nicht Teil dieses Projektberichts.

### 2.1 STUFE I: RAUMIDEE

---

Die erste Projektstufe lief von November 2020 bis Oktober 2021. Sie umfasste zunächst qualitative Workshops mit unterschiedlichen Personengruppen wie Mitarbeiter:innen, Expert:innen und Nutzer:innen. Die dort erarbeiteten ersten Ergebnisse wurden anschließend in verschiedenen Feedbackschleifen evaluiert und ergänzt. Dazu fanden Workshops in Teil- und Praxisprojekten sowie mit der Leitungsebene der Bibliothek statt. Anschließend wurden diese qualitativen Ergebnisse durch quantitative Befragungen von Nutzer:innen und Mitarbeiter:innen abgesichert. Diese Vorgehensweise – erst mit qualitativen und später mit quantitativen Methoden zu arbeiten – wurde bewusst gewählt. Teilnehmer:innen sollten so dazu angeregt werden, zunächst komplett frei zu denken und nicht durch beispielsweise einen vorgegebenen Fragenkatalog in ihren Ideen und Denkansätzen beeinflusst zu werden. Das Resultat der ersten Projektstufe war schlussendlich die Formulierung einer ersten Raum-idee.

#### 2.1.1 WORKSHOPS

---

Partizipation war das Herzstück des Projekts, weshalb es ein vordergründiges Anliegen war, alle Personengruppen und Stakeholder möglichst ausgewogen in den Erarbeitungsprozess des neuen Raumkonzepts zu integrieren. Ziel war es, dadurch individuelle und kollektive Ideen, Wünsche, Bedürfnisse sowie Verhaltensweisen zu erkennen und im späteren Planungs- und Bauvorhaben berücksichtigen zu können – ganz im Zeichen der sozialen Nachhaltigkeit. Hierfür wurden drei Interessensgruppen definiert und zu Online-Workshopformaten eingeladen: Mitarbeiter:innen, Expert:innen und Nutzer:innen.

In den einzelnen Workshops erfolgte zunächst eine Einführung in das Projekt und anschließend eine Gruppenarbeits- und Kommunikationsphase, in der mit unterschiedlichen Methoden und Tools gearbeitet wurde. Die Workshops stellten so eine Balance zwischen Information, Kollaboration und Austausch dar. Dies hatte zum Vorteil, dass die Beteiligten über den aktuellen Projektstand, Ziele und weitere Schritte informiert waren und gleichzeitig aktiv in das Projekt integriert werden konnten. Schlussendlich konnten so Wertschätzung, Betroffenheit und Kreativität gefördert werden. Wie genau in den einzelnen Formaten vorgegangen wurde, wird im folgenden Abschnitt detaillierter erläutert.

#### *Mitarbeiter:innen*

Da der angedachte Umgestaltungsprozess direkte Auswirkungen auf die Arbeitsstrukturen und den Alltag der Mitarbeiter:innen haben wird, war es dem Projektteam ein zentrales Anliegen, die Zustimmung und Partizipation des Hauses vom Projektstart an sicherzustellen. Das Projekt wurde deshalb zunächst in einer internen Kick-Off-Veranstaltung Anfang November 2020 in seiner Gänze präsentiert. Anschließend folgten die ersten internen Workshops mit Mitarbeiter:innen der SUB. Ziel der internen Workshops war es, die Perspektive von Mitarbeiter:innen auf die gegenwärtige Situation der SUB als Raum zum Arbeiten, Lernen und den Service vor Ort zu erfassen und daraus zukünftige räumliche Bedarfe abzuleiten. Um den Arbeitsalltag und die Bedürfnisse möglichst vieler Mitarbeiter:innen abzubilden, wurde das gesamte Haus zur Teilnahme angeregt, jedoch nicht dazu verpflichtet.

In den internen Workshops sollte der Fokus sowohl auf der SUB als Arbeitsplatz für Mitarbeiter:innen als auch als Lern- und Begegnungsort für Nutzer:innen liegen. Daher wurden die Workshops in die zwei Themenschwerpunkte ‚Mein Arbeitsplatz‘ und ‚Perspektivenwechsel‘ unterteilt. Das Format ‚Mein Arbeitsplatz‘ hatte zum Ziel, konkrete Bedürfnisse von Mitarbeiter:innen an die SUB als Arbeitsort zu erheben. Es wurde mit vier Moodboards zu den Themen Büroarbeitsplatz, Arbeit mit Büchern, Publikumsbereiche und Außenbereiche gearbeitet. Ein Moodboard ist eine Art Collage unterschiedlicher Eindrücke, welche verschiedene Atmosphären transportieren und zu einem kreativen Austausch anregen sollen (vgl. Kowalski 2021). Jedes der vier Moodboards beinhaltete neun Bilder, die sich in klassische, moderne und konzeptionelle Ideen unterteilten.

Im zweiten Format ‚Perspektivenwechsel‘ sollten die Bedürfnisse von Nutzer:innen aus Sicht der Mitarbeiter:innen beleuchtet werden. Einerseits konnten die Erfahrungen der Mitarbeiter:innen ein internes Bild der Raumbedürfnisse und Nutzungsweisen des alltäglichen Publikums zeichnen. Andererseits war das Ziel, eigene und interne Wünsche und Bedürfnisse mit der allgemeinen Funktion und Qualität der SUB in Relation zu setzen. Es kamen daher acht sogenannte Personas zum Einsatz, die vorab vom Projektteam auf Basis von Nutzer:innenforschungsdaten der SUB erarbeitet wurden (siehe Abbildungen 3 und 4). Personas werden vorwiegend in der freien Wirtschaft eingesetzt, um Produkte und Services zu optimieren. Auf dieser Grundlage können unterschiedlichen Zielgruppen und Funktionen herausgearbeitet und diskutiert werden (vgl. Lepzien & Lewerenz 2017).

<b>PAOLA, 27, Master Studentin HAW</b>	
Paola studiert International Businessmanagement im Master an der HAW. Sie wohnt mit ihrer Partnerin in Wilhelmsburg und nutzt manchmal ihr Auto um zur Stabi zu kommen. Sie versucht alle universitären Verpflichtungen tagsüber an der Stabi zu erledigen. Dass sie aber auch mal zu Hause lernen muss, ist allerdings unumgänglich.	
Nutzungsrhythmus und -art	Paola nutzt die Stabi an festen Tagen in der Woche meist nachmittags. Sie ist sehr organisiert, reserviert sich vorher ihren Lieblingsplatz, an dem sie am effektivsten arbeiten kann und steckt sich täglich klare Ziele. Aufgrund ihres finanziellen Drucks möchte sie ihr Studium in Regelstudienzeit beenden. Sie nutzt die Stabi fast ausschließlich für stilles und digitales Arbeiten, braucht dafür einen großen, ruhigen und elektrifizierten Arbeitsplatz. Sie wünscht sich als HAW-Studentin den selben Zugang zu E-Medien wie UHH-Studierende.

Abb. 3: Beispielhafte Persona „Paola“ (Morillo 2018)

<b>NAJIB, 32, Int. Doktorand UHH</b>	
Najib ist erst vor drei Monaten von Kairo nach Hamburg gezogen und promoviert an der UHH im Fachbereich Archäologie zum Thema Raub- und Beutegüter. Aktuell wohnt er noch zur Zwischenmiete in Hammerbrook und sucht sprachlich und gesellschaftlich Anschluss in Hamburg.	
Nutzungsrhythmus und -art	Um seine Promotion voranzutreiben, arbeitet Najib sehr regelmäßig über längere Zeiträume in der Stabi. Er greift viel auf Sondersammlungen und Möglichkeiten der Digitalisierung zurück. Mittags trifft er sich mit anderen Promovierenden zum Essen. Zur Visualisierung, Analyse und zum Schreiben benutzt er seinen eigenen Laptop, liest aber auch manchmal im Handschriftenlesesaal. Najib sucht sich gerne Arbeitsplätze mit Komfort und Atmosphäre, um hin und wieder aus dem Fenster zu schauen und nach Inspiration zu suchen. Für ihn ist die Stabi sein persönliches Arbeitszimmer.

Abb. 4: Beispielhafte Persona „Najib“ (Batish 2017)

Ursprünglich waren die Workshops als eintägige Präsenzveranstaltungen mit dem vormittägigen Teil ‚Mein Arbeitsplatz‘ und dem nachmittägigen Teil ‚Perspektivenwechsel‘ angedacht. Durch eine längere Mittagspause wären sowohl die anhaltende Konzentration als auch die methodische Trennung gewährleistet gewesen. Durch das Ausweichen auf ein Online-Format wurden die beiden Teile terminlich entzerrt, sodass jede Person an zwei unterschiedlichen Terminen à drei Stunden teilnahm. Es wurden daher zwischen dem 08. und 16. Dezember 2020 insgesamt vier Termine angeboten, an denen neben der Projektleitung jeweils 10-12 Mitarbeiter:innen teilnahmen. Beide Workshops starteten mit einem Einführungsteil. Den Hauptteil bildeten anschließend Gruppenarbeiten, in denen Kleingruppen jeweils ein Moodboard bzw. eine Persona besprachen und ihre Ergebnisse im Intranet dokumentierten. Anschließend wurden die Überlegungen in großer Runde ausgetauscht und es fand eine kurze Abschlussaktivität statt.

Die internen Workshops stellten insgesamt einen gelungenen Auftakt für das Projekt dar. Es konnten erste Anregungen und ein allgemeines (wenn auch durch die Teilnehmer:innen begrenztes) Stimmungsbild erhoben werden, welches im weiteren Verlauf des Projekts stetig wieder überprüft und aufgegriffen wurde. Aufgrund der Kontaktbeschränkungen konnten die partizipativen Workshops ausschließlich im digitalen Raum stattfinden und eine besondere Aufgabe lag in der kreativen Gestaltung und Nutzung des digitalen Formats. Um diesen Raum möglichst ansprechend zu gestalten, wurde mit vielen unterschiedlichen visuellen Tools gearbeitet. Diese Vorgehensweise stieß auf durchweg positive Resonanz. Zusätzlich wurde so eine generelle Sensibilisierung im Haus für die digitale und kollaborative Arbeit geschaffen und hatte zur Folge, dass unter anderem das Intranet stärker in das Bewusstsein der Mitarbeiter:innen rückte.

## Expert:innen

Neben dem Austausch mit direkt Betroffenen (Nutzer:innen und Mitarbeiter:innen) wurden auch Expert:innenworkshops aufgesetzt. Gespräche mit Expert:innen haben den Vorteil, dass so auch eine externe, neutrale und spezialisierte Sicht eingebracht werden kann (vgl. Gerdes 2013). Ausgehend von einer vom Projektteam erarbeiteten Stakeholderanalyse (siehe Abbildung 5) wurden zunächst folgende Schnittstellen und Themenbereiche identifiziert: Bibliothek, Wissenschaft, Stadtgesellschaft und Kultur. Im weiteren Projektverlauf ergab sich die Idee eines zusätzlichen Workshops mit dem Schwerpunkt Studium und Alltag. Anschließend wurden vom Team für jeden Themenbereich zentrale Stakeholder identifiziert und kontaktiert. Insgesamt wurden ca. 50 Personen angefragt, von denen schlussendlich ca. 30 Personen an den Online-Formaten zwischen Mitte März und Ende April 2021 teilnahmen. Jeder Workshop setzte sich somit aus fünf bis acht Teilnehmer:innen zuzüglich der Moderatorin zusammen.

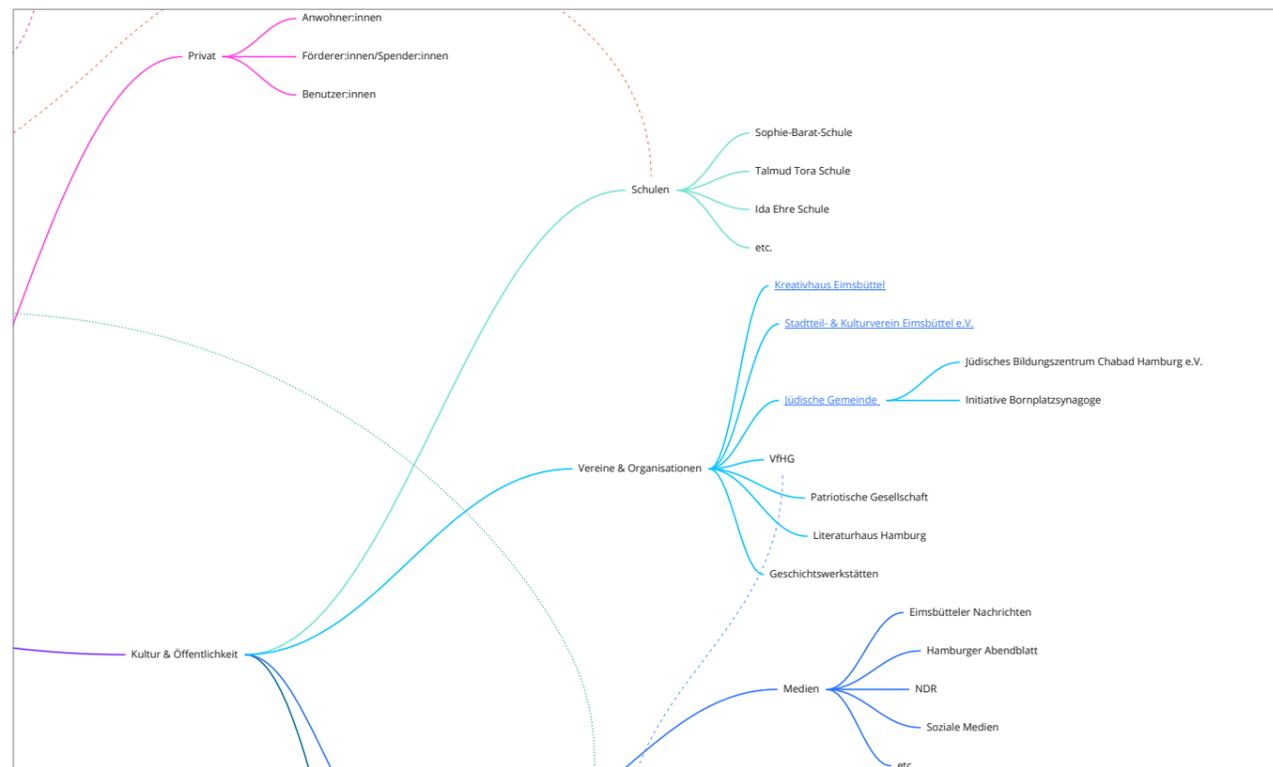


Abb. 5: Ausschnitt Stakeholdermap als Vorbereitung für die Expert:innenworkshops

Alle Workshops waren jeweils für drei Stunden angesetzt und folgten vom Aufbau einer einheitlichen Struktur: Zunächst wurden Projekt und Team kurz präsentiert, anschließend erfolgte eine Runde, bei der sich alle Teilnehmer:innen vorstellten und gleichzeitig zu einer spezifischen Fragestellung positionierten. Als Einstieg in den Hauptteil diente eine kurze themenspezifische Brainstorming-Aktivität, die mittels einer Wortwolke der Plattform Mentimeter ausgewertet und dokumentiert wurde (siehe Abbildung 6).

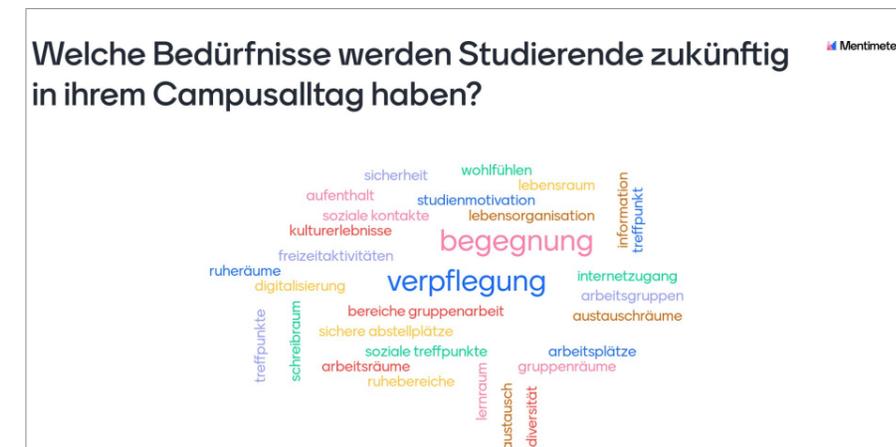


Abb. 6: Brainstorming-Aktivität im Expert:innenworkshop „Studium & Alltag“

Anschließend wurden alle Teilnehmer:innen in zwei Gruppen aufgeteilt und arbeiteten zu vorbereiteten Fragestellungen in einem kollaborativen Whiteboard. Jede Gruppe fand eine virtuelle Pinnwand vor, die jeweils zwei Diskussionsfragen sowie Moderationskarten umfasste (siehe Abbildungen 7 und 8). Ziel war es, zu den Fragen ins Gespräch zu kommen und Gedanken direkt virtuell zu dokumentieren. Anschließend fand ein gemeinsamer Austausch mit beiden Gruppen statt, bevor der Workshop mit einem Blitzlicht abgeschlossen wurde. Zusammengenommen sollten die Expert:innenworkshops und die damit gesetzten Schwerpunkte den Wirkungskreis der SUB abbilden und Input von schon bestehenden oder potenziellen Kooperationspartner:innen, Betroffenen und Interessierten zusammentragen. Im Gegensatz zu den internen Workshops bedurfte es bei den Expert:innenworkshops weniger Vorbereitung. Einerseits war das Team zu diesem Zeitpunkt schon sehr geübt in digitaler Zusammenarbeit und andererseits konnte das erarbeitete Workshop-Gerüst leicht angepasst in allen Formaten angewendet werden. Die digitale Zusammenarbeit hatte den Vorteil, dass ein Großteil der Dokumentation direkt im Workshop erfolgte und der Fokus anschließend stärker auf die Auswertung sowie Aufbereitung gelegt werden konnte.

**GRUPPE 1**

**WELCHE ANGEBOTE SOLLTE ES ZUKÜNFTIG AN UND UM EINEN CAMPUS HERUM GEBEN?**

**WELCHE RÄUMLICHEN WEICHEN SOLLTE DIE SUB VOR DIESEM HINTERGRUND STELLEN?**

**ANMERKUNGEN**

Abb. 7: Vorbereitete virtuelle Pinnwand für den Expert:innenworkshop „Studium & Alltag“

**GRUPPE 1**

**WELCHE ANGEBOTE SOLLTE ES ZUKÜNFTIG AN UND UM EINEN CAMPUS HERUM GEBEN?**

- Lehrräume, Gruppenräume, Einzelarbeitsplätze, Medienzentrums, Computerräume mit Druckern, Scannern etc
- (Begegnungs-)räume für studentische Aktivitäten (z.B. Cluster, Musik, Initiativen)
- leicht buchbare Räume, schöne Räume
- Aufenthaltsräume ohne Konsumzwang mit Steckdosen, WLAN etc
- Sportangebote, Kulturangebote (Musik, Theater) Yoga, Entspannung, Meditation, gesundes Essen
- bezahlbares Essen, abwechslungsreich, gesund, nachhaltig
- Lebens- / Ausgleichsraum
- Ruheräume, Rückzugsbereiche, interreligiöse Räume
- leicht zugängliche Information und Beratung
- Studieren mit Kind, Wickelräume, Essen mit Kind, Kinderspielbereiche
- Fahrradstation, Fahrradreparaturstation, Stellplätze, Mobilität
- Kontakt und Austausch zwischen Lehrenden und Studierenden und interdisziplinärer Austausch über die wissenschaftlichen Aktivitäten an der Uni
- studienbegleitende Unterstützung, Studienberatung
- Räume für Lehrende

**WELCHE RÄUMLICHEN WEICHEN SOLLTE DIE SUB VOR DIESEM HINTERGRUND STELLEN?**

- möglichst viele kleine und mittlere Räume zur flexiblen Nutzung von Kleingruppen (Arbeiten, studentische Aktivitäten, Übers...)
- Rückzugs-, Erholungs-, Rekrationsräume
- Stabi als Brücke zu Informations- und Beratungsangeboten und Institutionen
- Veranstaltungsräume
- Stabi als neues Zentrum des Campus (Bibliothek nur als ein Teil, Kooperation mit anderen Bereichen der Uni)
- öffentliche Räume mit Möglichkeiten zum Aufenthalt (Sofas, Tische etc.), Begegnung, Lernen, Verpflegung (selbstorganisiert und zum Kaufen).
- Einzelarbeitsplätze mit digitaler Ausstattung
- Wilkommensgefühl schaffen
- Architektur/Strukturen passen sich den Bedürfnissen der Nutzer:innen an

**ANMERKUNGEN**

Architekturpsychologie

Abb. 8: Ausgefüllte virtuelle Pinnwand der Gruppe 1 des Expert:innenworkshops „Studium & Alltag“

Auch die Expert:innenworkshops wurden insgesamt sehr positiv aufgenommen. Der Zeitrahmen, der in einigen Fällen vorab sehr lang erschien, wurde im Nachgang als angemessen und kurzweilig wahrgenommen. Dies lag unter anderem an den interaktiven, kreativen und unterschiedlichen Methoden. Einige Teilnehmer:innen zogen aus den Workshops auch Inspiration für die eigene virtuelle Zusammenarbeit. Insgesamt war diese Workshop-Phase sehr bereichernd für das Projekt. Einerseits, weil spezifische Perspektiven auf die Bibliothek neue Denkansätze mit sich brachten und andererseits, weil im Gespräch mit unterschiedlichen Personengruppen deutlich wurde, wie die Funktion der SUB aktuell wahrgenommen wird. Auf strategischer Ebene haben sich hier Potenziale und Defizite abgezeichnet, die in weitere Ausrichtungsprozesse eingearbeitet werden konnten. Zusätzlich stellten die Expert:innenworkshops eine gute Gelegenheit dar, mit indirekten Nutzer:innen ins Gespräch zu kommen. Denn auch wenn viele der Teilnehmer:innen die SUB zum Zeitpunkt nicht oder kaum nutzten, konnten sie auf vergangene Erfahrungen zurückgreifen. In Zeiten der Pandemie, in der aktive und aktuelle Nutzer:innen schwer zu erreichen waren, stellten die Expert:innenworkshops einen guten Kompromiss dar.

#### **Nutzer:innen**

Parallel zu den Expert:innenworkshops wurden Online-Formate mit Nutzer:innen vorbereitet und beworben. Zunächst wurde ein Interessenbekundungsverfahren für partizipative Online-Formate mit interessierten Nutzer:innen aufgesetzt. Hierfür wurden Idee und Rahmenbedingungen kurz skizziert und die Möglichkeit gestellt, bei Interesse Kontaktdaten zu hinterlassen. Da die Rückmeldung in diesem ersten Anlauf sehr gering war, wurden im zweiten Schritt zwei konkrete Termine Ende April angeboten. Diese wurden über sämtliche Online-Kanäle, aber auch analog in der Bibliothek beworben. Schlussendlich kam einer der Termine Ende April mit neun Teilnehmer:innen zustande.

Im Gegensatz zu den Expert:innenworkshops wurde das Format etwas gekürzt, da davon ausgegangen wurde, dass Interessierte in ihrer Freizeit teilnehmen und über weniger Zeit verfügten. Somit handelte es sich bei dem Nutzer:innenworkshop um ein zweistündiges Online-Format. Auch die Vorbereitung war umfangreicher als bei den vorherigen Formaten, da die Workshop-Struktur an die Zukunftswerkstattsmethode von Robert Jungk angelehnt war: Diese Methode soll dabei verhelfen, strukturiert an eine Thematik heranzugehen und diese lösungsorientiert und kooperativ zu betrachten. Der gemeinsame Erarbeitungsprozess wird dabei in drei Phasen unterteilt: Kritikphase, Fantasiephase und Verwirklichungsphase. Während in der Kritikphase der Status quo betrachtet wird, geht es in der Fantasiephase um den Ausdruck von Wünschen und utopischen Gedanken, die schlussendlich in der Verwirklichungsphase mit der

Realität zusammengeführt werden (vgl. Robert Jungk Bibliothek für Zukunftsfragen 2021). Dieser Herangehensweise werden in ihrer ursprünglichen Form zusätzlich eine Vorbereitungsphase voran- und eine Nachbereitungsphase nachgeschoben, welche in diesem Fall vom Projektteam übernommen wurden.

Der Ablauf des Nutzer:innenworkshops unterteilte sich daher in einen Einführungsteil, in dem das Projekt und die Teilnehmer:innen vorgestellt wurden, den Hauptteil, in dem die Methode der Zukunftswerkstatt in Form einer Gruppenarbeit zum Einsatz kam und einen gemeinsamen Abschluss. Für den Hauptteil wurde abermals eine digitale Kollaborationsplattform eingesetzt, in der die Gruppenarbeit vorbereitet wurde. Jede Gruppe fand auf dem Board vorbereitete Bereiche entsprechend der Kritik- und Fantasiephase vor. Während der Kritikphase sollten die Teilnehmer:innen dazu angeregt werden, über den Status quo der SUB ins Gespräch zu kommen. Die zentrale Frage lautete daher „Was stört mich aktuell in der Stabi/in Bibliotheken allgemein?“ und Antworten sollten entlang der Kategorien „Orte“, „Elemente“, „Barrieren/Einschränkungen“, „Räume“ sowie „Weiteres“ strukturiert werden (siehe Abbildung 9). Während der Fantasiephase sollten Teilnehmer:innen Ideen, Wünsche und Utopien erarbeiten und schriftlich festhalten. Zur Inspiration legte das Projektteam vorab einen Ideenkoffer mit Bildmaterial an, welches als Diskussionsgrundlage genutzt werden konnte (siehe Abbildung 10). Die Verwirklichungsphase sollte abschließend mittels einer Online-Umfrage über Mentimeter umgesetzt werden, in welcher konkrete und realisierbare Räume gelistet werden sollten. Ein „Stabi-Quiz“ inklusive Verlosung sowie eine kurze Feedback-Runde sollten den Workshop abrunden.

Schlussendlich verlief der Workshop anders als geplant. Bereits während der Vorstellungsrunde, bevor das Workshop-Konzept vorgestellt werden konnte, wurden Bedenken am Format und der partizipativen Vorgehensweise insgesamt geäußert. Im Vordergrund stand vor allem die Sorge, das partizipative Design würde nur als Legitimationstool genutzt, weshalb eine transparente Einbindung erbeten wurde. Zusätzlich wurde die „Grüne Wiese“ als Workshop-Ansatz hinterfragt. Diese Idee sollte die Teilnehmer:innen dazu anregen, fernab vom Status quo zu denken und stellte somit auch den Standort der SUB auf den Prüfstand. Aufgrund der historischen und politischen Relevanz wurde ein Standortwechsel allerdings von mehreren Teilnehmer:innen schon zu Anfang des Workshops abgelehnt. Generell machte das Format deutlich, dass die Offenheit im Projekt stellenweise zu Überforderung und Missverständnissen geführt hatte und klare bzw. begrenzende Rahmenbedingungen punktuell hilfreich gewesen wären. Diese mitunter berechtigte Kritik wurde von der Projektleitung aufgenommen und war anschließend Bestandteil einer der beiden Workshop-Formate im Kernteam.

Allerdings wurde durch die anfängliche Diskussion der angedachte Zeitrahmen verschoben, sodass für den eigentlichen Hauptteil schlussendlich wesentlich weniger Zeit zur Verfügung stand als ursprünglich geplant war. Das „Stabi-Quiz“ und die angedachte Verlosung fielen komplett weg. Auch wurde während des Formats deutlich, dass es den Teilnehmer:innen sehr schwerfiel, kreative Lösungsansätze für die zukünftige bauliche Gestaltung der Bibliothek zu entwickeln. Stattdessen lag der Fokus stark auf dem Status quo und den Defiziten der SUB. Fantasie- und Verwirklichungsphase kamen dadurch leider zu kurz.

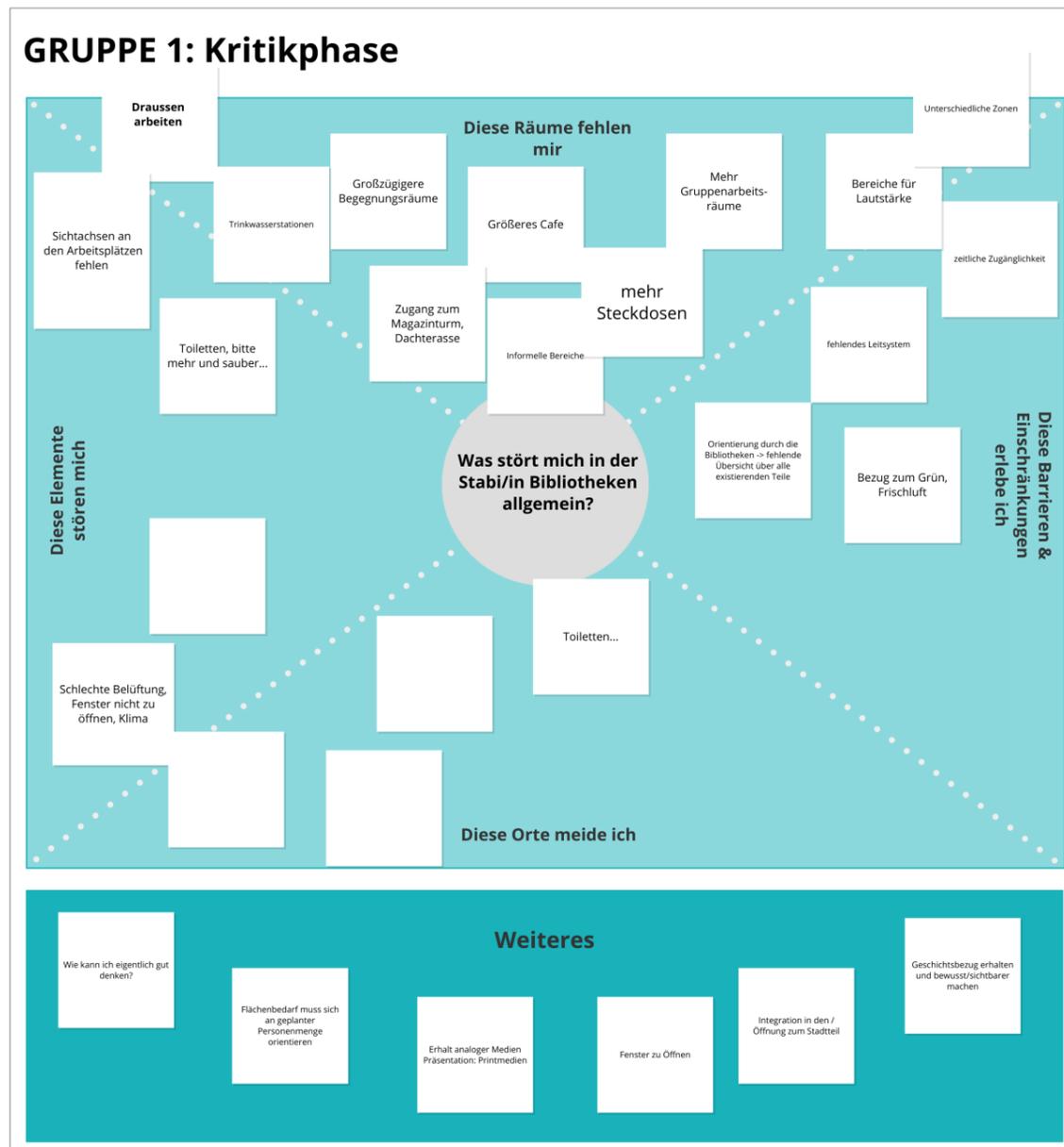


Abb. 9: Kritikphase der Zukunftswerkstatt nach Robert Jungk

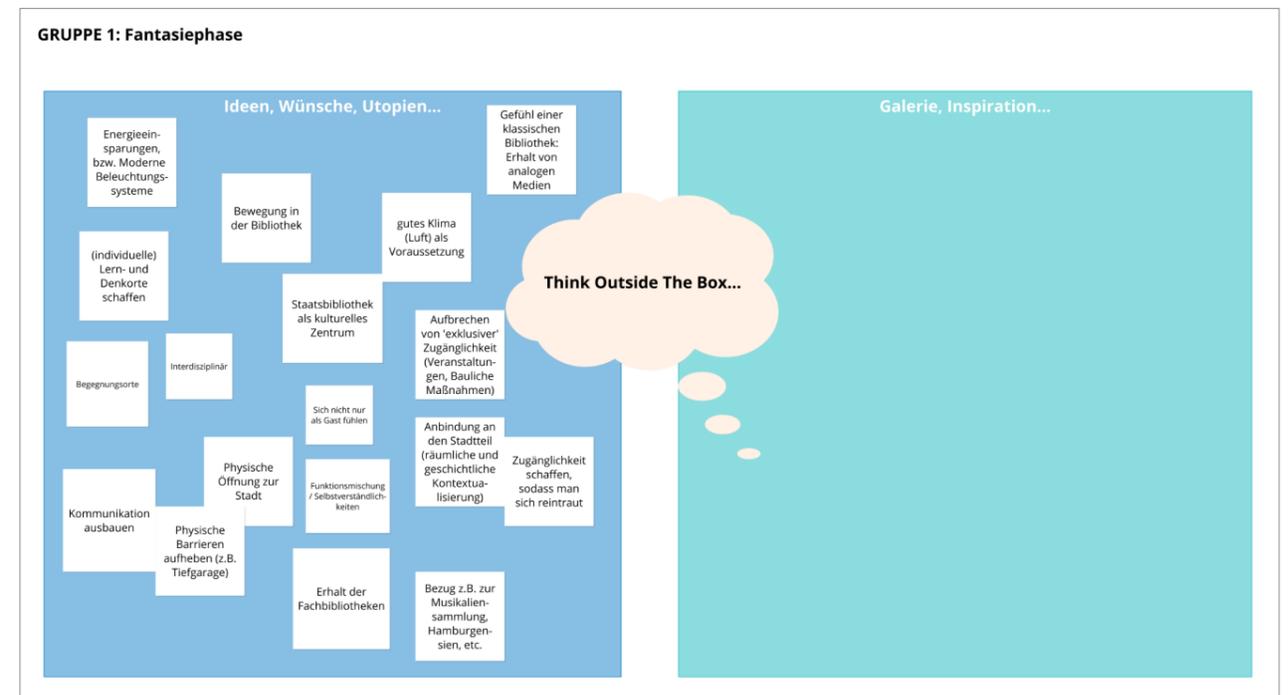


Abb. 10: Fantasiephase der Zukunftswerkstatt nach Robert Jungk

Neben diesem allgemeinen Workshop mit Nutzer:innen wurde zusätzlich ein weiteres Format mit dem Fokus auf Lehre und Forschung aufgesetzt. Ähnlich wie bei den Expert:innenworkshops wurde zunächst eine Liste an Lehrenden mit Bezug zur SUB oder Bibliotheken im Allgemeinen zusammengestellt, die anschließend kontaktiert wurden. Ende Mai fand ein zweistündiges Online-Formate mit 10 Teilnehmer:innen statt. Analog zu den Expert:innenworkshops unterteilte sich der Workshop in eine Einführungsphase, einen Hauptteil inklusive Gruppenarbeit auf einer virtuellen Kollaborationsplattform und einen Abschluss. Lediglich die Brainstorming-Aktivitäten fielen aus Zeitgründen weg.

Insgesamt waren in beiden Formaten mit Nutzer:innen eine stärkere Betroffenheit und somit ein kritischerer Blick auf das Projekt und die räumliche Entwicklung der Bibliothek spürbar. Dies hatte zur Folge, dass das Kernteam anschließend in einem internen Format den offenen und partizipativen Projektansatz näher untersuchte, um Potenziale und Schwächen abermals abzuwägen (siehe Kapitel 3.1). Die Vorgehensweise in den Workshops wurde trotzdem insgesamt positiv aufgenommen und es konnten weitere Impulse in die Entwicklung der Raumidee einfließen.

## 2.1.2 INTERNE FEEDBACKSCHLEIFEN

---

Um die mitunter punktuellen und sehr spezifischen Ideen aus den partizipativen Formaten einzuordnen und aus bibliothekarischer Sicht zu ergänzen, wurden verschiedene interne Feedbackmechanismen aufgesetzt. Zum einen sogenannte Teilprojekte, die sich an dem Projekt zugrunde liegenden raumtheoretischen Modell orientierten und von jeweils einem Mitglied des Kernteams angeleitet wurden und zum anderen sogenannte Praxisprojekte, die konkretere und praxisorientiertere Themen bearbeiteten. Zusätzlich wurden die Projektergebnisse regelmäßig der Leitungsebene der Bibliothek präsentiert. Schnittstellen zur strategischen Ausrichtung wurden in dieser Runde auch in weiteren Workshop-Formaten diskutiert.

Die Feedbackschleifen dienten insgesamt dazu, sowohl die erhobenen Daten zu kontextualisieren als auch neue Impulse für den weiteren Projektverlauf einzubringen.

### **Teilprojekte**

Die Teilprojekte basierten auf den raumtheoretischen Annahmen (unter anderem) von Martina Löw, bei denen Raum immer als relatives und sich veränderndes Konstrukt wahrgenommen wird (vgl. Löw 2017). Dieses Raumkonzept steht dem Raumkonzept des Containerraums gegenüber, in welchem Objekte und Subjekte unabhängig voneinander vorhanden sind. Im relationalen Raumverständnis machen hingegen alle Körper und deren Interdependenzen den Raum aus. Löw fasst die Unterscheidung zwischen absolutistischer und relativistischer Raumtheorie wie folgt zusammen und bezieht sich damit unter anderem auf die Annahmen des Soziologen und Stadtforschers Henri Lefebvre: „Während im absolutistischen Denken Räume die unbewegte und für alle gleichermaßen existente (deshalb homogene) Grundlage des Handelns sind, geht im relativistischen Denken die Aktivität des Handelns unmittelbar mit der Produktion von Räumen einher“ (ebd., S. 17 f.). Der Raum und das Enthaltene können demnach nicht als zwei voneinander getrennte Elemente betrachtet werden – der Raum wird nicht als unabhängig vom Menschen verstanden (vgl. ebd.). Menschen werden folglich in Beziehung zu ihrer Umwelt und als aktive Gestalter:innen dieser gesehen, was auch für die zukünftigen Räume der SUB grundlegend ist.

Vor diesem Hintergrund wurden die vier Teilprojekte Infrastruktur, Menschen, Kontext und Wissen definiert. Die Infrastruktur im Sinne ihrer materiellen Gestalt, die Menschen mit ihrer sozialen und kulturellen Ausdrucksweise, der soziokulturelle und bauliche Kontext und schlussendlich die besondere Ebene des Wissensraums.

Jedes Teilprojekt bearbeitete somit spezifische Fragen und beleuchtete die Projektergebnisse aus unterschiedlichen Blickwinkeln heraus.

Das Teilprojekt **Infrastruktur** stellte vor allem bauliche Aspekte in den Vordergrund. Damit einhergehend wurden unter anderem folgende Fragen behandelt: Wie werden Räume baulich ausgestaltet? Wie gestalten sich Wege, Wegenetze, wie sind Räume miteinander verbunden? Welche Ausstattungen und Prozesse sind im Hintergrund nötig, um das Gebäude zu betreiben? Welche Logistik- und Lieferketten inklusive Speicherung und Bereitstellung des digitalen und analogen Bestands müssen bedacht werden?

Wie diese Infrastruktur genutzt wird, wurde im Teilprojekt **Menschen** behandelt. Es wurde dabei davon ausgegangen, dass jedes Individuum eigene Voraussetzungen mitbringt, die sowohl die Wahrnehmung als auch die Nutzung der zukünftigen Bibliothek bestimmen. Zentrale Fragen lauteten hier: Wie nehmen Menschen Räume wahr? Wie wirken sich Atmosphäre, Gestaltung und Infrastruktur auf die Nutzer:innen aus? Wie können Räume so gestaltet werden, dass sie unterschiedliche Nutzungsweisen und die Aneignung durch die Nutzer:innen ermöglichen? Wie können wir eine Vielfalt an Nutzer:innen ansprechen und bedienen?

Im Teilprojekt **Kontext** stand wiederum nicht das Individuum, sondern die Gesellschaft im Vordergrund, da der Fokus hier auf sozialen, kulturellen und baulichen Kontexten im städtischen Gefüge lag. Welchen kulturellen und sozialen Auftrag erfüllt die Bibliothek? Wie muss sie sich geografisch und strategisch positionieren, um diesen Aufgaben nachzugehen? Wo liegen Schnittstellen und Abgrenzungen zu anderen Institutionen?

Da sich das Projekt am Raummodell des Wissensraums orientierte, ergab sich zusätzlich das Teilprojekt **Wissen**. Die SUB erfüllt mehrdimensionale Aufgaben mit Bezug auf die Wissensbereitstellung, -produktion, -speicherung sowie -rezeption. Im Vordergrund standen in diesem Teilprojekt einerseits Fragen zur zukünftigen Wissensspeicherung und -bereitstellung auch mit Blick auf den steigenden Grad der Digitalisierung. Gleichzeitig wurde davon ausgegangen, dass die Dynamiken der Wahrnehmung, Aneignung und Konstitution von Raum, die sich aus dem relationalen Raumkonzept ergeben, ähnlich auch für die Rezeption und Produktion von Wissen gelten. Ergänzend wurden neue Formen des Lernens und der Zusammenarbeit beleuchtet, um sich verändernde Weisen der Wissensproduktion und -aneignung zu berücksichtigen.

In der konkreten Umsetzung wurden die Ergebnisse der qualitativen Online-Workshops in jedem Teilprojekt reflektiert und ergänzt. Somit konnten in der ersten Phase des Projekts neue Impulse aufgenommen werden. Ursprünglich sollten Terminrunden mit allen Teilprojekten alle sechs bis acht Wochen in jeweils zweistündigen Online-Sitzungen von Projektanfang bis Projektende stattfinden. Im Laufe des Projekts wurde allerdings deutlich, dass diese Art der Feedback-Momente vor allem zu Beginn des Projekts sinnvoll integriert werden konnten. Daher fanden insgesamt nur drei Workshop-Runden plus ein Verabschiedungstermin statt.

Die erste Terminrunde der Teilprojekte startete im Januar 2021 mit einem Kick-Off-Termin. In jedem Teilprojekt wurden Inhalte und Ziele präsentiert, bevor sich Projektleitung und die Teilnehmer:innen vorstellten. Ziel dieser Veranstaltung war nicht nur, die Rahmenbedingungen abzustecken, sondern auch weitere Wünsche aus der Runde aufzunehmen.

Die zweite Terminrunde fand im März 2021 statt und legten den Fokus auf die Ergebnisse der Workshops mit Mitarbeiter:innen. Im Vorhinein wurden die Erkenntnisse der Workshops angelehnt an das Raummodell des Soziologen und Stadtforschers Henri Lefebvre zusammengefasst (vgl. Lefebvre 1998). Dabei wurden die eingebrachten Raumideen thematisch geclustert und zwischen folgenden drei von Lefebvre benannten Ebenen unterschieden: Raum, Wahrnehmung und Nutzung (siehe Abbildung 11). Mit der teilprojektspezifischen Perspektive im Hinterkopf wurden relevante Ergebnisse besprochen und ergänzt. Überlegungen wurden direkt im Intranet festgehalten und konnten anschließend vom Projektteam ausgewertet und zusammengefasst werden.

Eine dritte Terminrunde fand im Anschluss an die Workshops mit Expert:innen und Nutzer:innen im Juni statt. Die erhoffte Konkretisierung innerhalb der partizipativen Formate war bis zu diesem Zeitpunkt ausgeblieben. Stattdessen hatten die Workshops übergreifende Themenbereiche skizziert. Die dritte Workshop-Runde wurde daher genutzt, um konkrete Raumideen für diese allgemeinen Überbegriffe zu erarbeiten. Um das kreative Denken anzuregen, wurden in diesen Formaten kollaborative Whiteboards analog zu den partizipativen Formaten eingesetzt. Die Teilnehmer:innen fanden daher vorbereitete thematische Pinnwände vor, die sich mit teilprojektspezifischen Aspekten befassten (siehe Abbildung 12). Zu jedem formulierten Ziel sollten konkrete Räume und nötige Ausstattungen erarbeitet werden. Abschließend sollten Überlegungen zur angedachten Nutzungsweise getätigt werden. So konnte schlussendlich überprüft werden, ob die genannten Räume in ihrer Nutzungsweise auch die gewünschten Ziele erfüllten.

	Raum	Wahrnehmung	Nutzung
<b>Arbeitsplätze</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Kleinraumbüros</li> <li>➤ Besprechungsräume</li> <li>➤ Nähe der Abteilungen</li> <li>➤ Nähe zu Nutzer:innen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Angenehmes Raumgefühl</li> <li>➤ Privatsphäre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Modular &amp; flexibel</li> <li>➤ Wechselarbeitsplätze</li> <li>➤ Austausch &amp; Rückzug</li> </ul>
<b>Umgang mit Büchern</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Wissensspeicher</li> <li>➤ Aufbewahrungspflicht</li> <li>➤ Digitale &amp; Analoge Medien</li> <li>➤ Verewigung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Kulturgut</li> <li>➤ Bestand und Menschen sind gleichwertig</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Unsichtbares sichtbar machen</li> <li>➤ Zugänglichkeit</li> <li>➤ Handwerk</li> </ul>
<b>Publikumsbereiche</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Zentrale Information</li> <li>➤ Wegeleitung</li> <li>➤ Barrierefreiheit</li> <li>➤ Funktionale Gliederung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Service-Gedanke</li> <li>➤ Freiheit &amp; Respekt</li> <li>➤ Angenehmes Raumgefühl</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Möglichkeitsräume</li> <li>➤ Vielfalt an Arbeitsplätzen</li> <li>➤ Personal-Librarian</li> <li>➤ Still &amp; Kommunikativ</li> </ul>
<b>Außenbereiche</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Umgebung</li> <li>➤ Campus</li> <li>➤ Kurze Wege</li> <li>➤ Barrierefreiheit</li> <li>➤ Verbindung Innen &amp; Außen</li> <li>➤ Ausstattung &amp; Möblierung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ästhetik</li> <li>➤ Aufenthaltsqualität</li> <li>➤ Einladend</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Verweilen</li> <li>➤ Flexibilität</li> <li>➤ Zugänglichkeit</li> </ul>
<b>Personas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Barrierefreiheit</li> <li>➤ Zugänglichkeit</li> <li>➤ Einzel- und Gruppenarbeitsplätze</li> <li>➤ Ausstattung</li> <li>➤ Online-Auftritt/-Zugang</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ zugänglich</li> <li>➤ gleichberechtigt</li> <li>➤ Freiheit</li> <li>➤ Atmosphäre</li> <li>➤ serviceorientiert</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Vielfalt an Arbeitsplätzen</li> <li>➤ Individuell &amp; flexibel</li> <li>➤ Analoge &amp; digitale Medien</li> <li>➤ Beratung</li> <li>➤ Verpflegung</li> <li>➤ Veranstaltungen</li> <li>➤ Sozialer Anschluss</li> </ul>

Abb. 11: Ergebnistabelle der internen Workshops zusammengefasst anhand des Raummodells nach Lefebvre

Diese eingebrachten konkreten Raumideen wurden zuzüglich der anderen Vorschläge aus den partizipativen Formaten, Workshops mit dem Kernteam und der Leitungsebene in die anschließenden Befragungen aufgenommen.

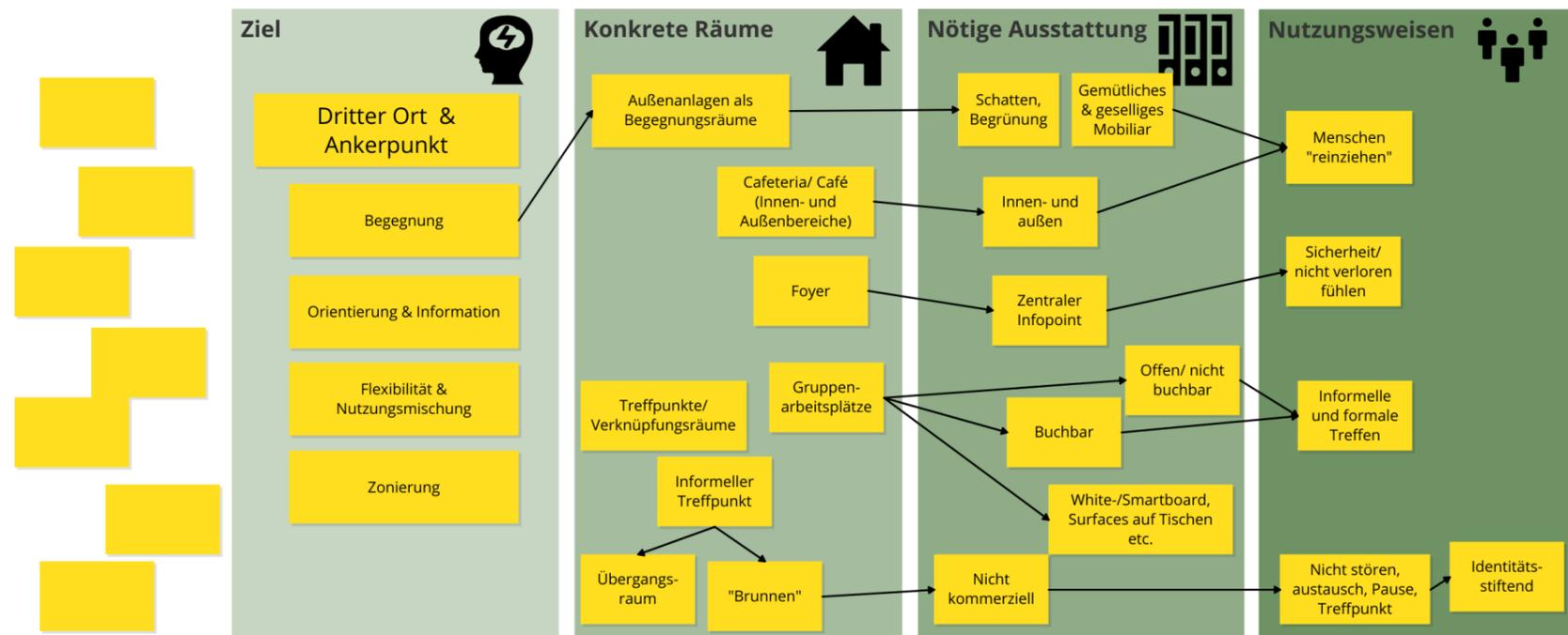
Im Frühjahr 2022 fand im Lichthof der SUB eine Ausstellung der in der dritten Stufe erarbeiteten Prototypen statt. Diese Gelegenheit wurde genutzt, um allen Teilnehmer:innen der Teilprojekte eine exklusive Führung durch die Ausstellung anzubieten. Zusätzlich bekam jedes Mitglied eine gedruckte Fassung des erarbeiteten Raumkonzepts (siehe Kapitel 2.3.2). So konnten die Teilnehmer:innen ihren Einfluss auf das Konzept sowie die Entwürfe erkennen. Gleichzeitig konnte sich das Team für die Unterstützung bedanken und die gemeinsame Projektarbeit auflösen.

Insgesamt waren die Teilprojekte ein guter Mechanismus, um die Belegschaft und ausgewählte Stakeholder stärker in den Raumentwicklungsprozess einzubeziehen und gleichzeitig vielfältige Perspektiven einzubringen. Zusätzlich konnten diese Formate gezielt an den Stellen eingesetzt werden, an denen die partizipativen Workshops noch unzureichend konkrete Ergebnisse erbracht hatten.

## EXTERNE PERSPEKTIVE

TEILPROJEKT KONTEXT

22.06.2021



## Anmerkungen

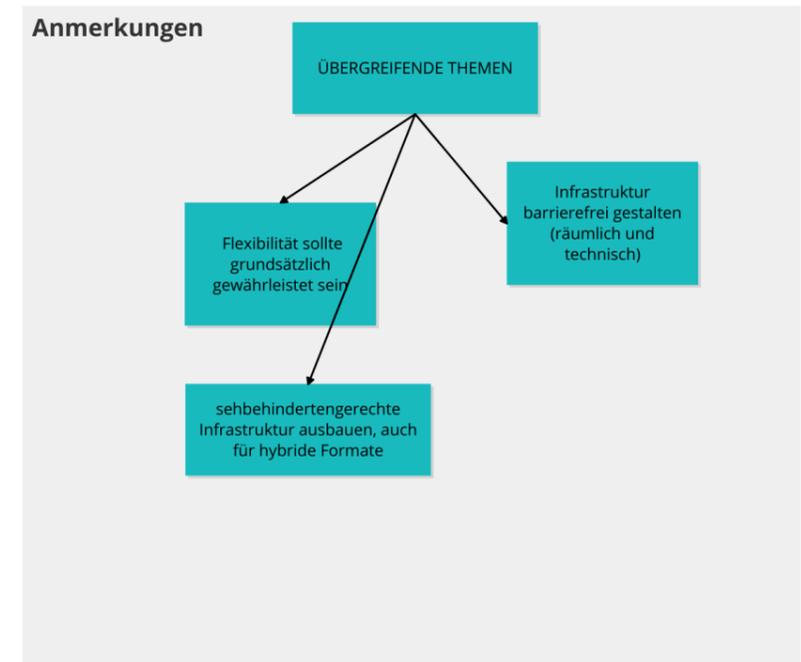


Abb. 12: Beispielhafter Ausschnitt der virtuellen Pinnwände aus der dritten Workshop-Runde mit den Teilprojekten

### Praxisprojekte

Zu den Praxisprojekten gehörten ursprünglich drei Themenbereiche: IT, Gute Arbeit und Öffentlichkeitsarbeit. Da sie sich schwerpunktmäßig mit der praktischen Ausgestaltung bestimmter Themen beschäftigten, wurden sie von den Teilprojekten entkoppelt. Allerdings war Ziel des Praxisprojekts Öffentlichkeitsarbeit die Umsetzung einer Kommunikationsstrategie für das Projekt und wäre rückblickend näher am Kernteam anzusiedeln gewesen. Da es während der Projektlaufzeit zu starken personellen Ausfällen der hausinternen Öffentlichkeitsarbeit kam und Aufgabenbereiche nicht gemeinsam abgesteckt werden konnten, wurde die Kommunikation des Projekts schlussendlich fast ausschließlich von der PL übernommen. Erst im letzten Quartal des Projekts, in dem mehrere Veranstaltungen anstanden, konnte das Projektteam auf eine stärkere Unterstützung aus der hausinternen Öffentlichkeitsarbeit zählen. Dies hatte insgesamt zur Folge, dass die Kommunikation des Projekts ins Haus und nach außen während eines Großteils der Projektlaufzeit hinter den selbst gesteckten Zielen zurückblieb und für einen Prozess Offener Gesellschaftlicher Innovation rückblickend nicht ausreichend war. Welche Auswirkungen diese Ausfälle auf das Projekt hatten, wurde in mehreren internen Formaten reflektiert und dokumentiert (siehe Kapitel 3.1).

Die Praxisprojekte Gute Arbeit und IT setzten sich analog zu den Teilprojekten aus Mitarbeiter:innen aus dem Haus zusammen. Während in den Formaten zur Guten Arbeit ähnlich wie bei den Teilprojekten bisherige Projektergebnisse näher betrachtet und ergänzt wurden, stand am Ende des Praxisprojekts IT ein konkreter Auftrag: Die Ausarbeitung eines begleitenden IT-Konzepts. Dieser Prozess lief parallel zum Hauptprojekt und startete im April 2021 mit einer Art Auftaktveranstaltung. In einer Sitzung mit der Projektleitung des Hauptprojekts, dem Projektverantwortlichen und der Projektleitung des Praxisprojekts wurden zunächst Erwartungen und Rahmenbedingungen abgesteckt. Zusätzlich wurden die IT-relevanten Aspekte der bisherigen Formate kurz skizziert. Auf dieser Basis erarbeitete das Team des Praxisprojekts selbstständig erste Überlegungen zum IT-Konzept, die dem Kernteam in einer Feedback-Schleife im August präsentiert wurden. Eine finale mündliche Feedback-Schleife erfolgte im November und mündete in der Ausarbeitung einer ersten Version des IT-Konzepts. Weitere inhaltliche Anmerkungen wurden in den folgenden Monaten laufend eingearbeitet. Eine besondere Schwierigkeit stellte hier der Mangel an Best Practice dar. Das IT-Konzept, das auf eine Anregung der Auftraggeberin des Gesamtprojekts zurückgeht, ist in Hinblick auf die Bedeutung der IT-Infrastruktur für den Bibliotheksbetrieb folgerichtig, in einer solch frühen Phase der Bauplanung gibt es aber hierfür keine Vorbilder. Schlussendlich wurde das Konzept von der Projektleitung des Hauptprojekts in das Projektlayout eingearbeitet, sodass das fertige IT-Konzept im April 2022 vorlag.

Das Praxisprojekt Gute Arbeit hatte zum Ziel, die Perspektive der Mitarbeiter:innen auf die SUB als Arbeitsumgebung im Raumentwicklungsprozess ausreichend zu berücksichtigen. Im Zentrum dieses Praxisprojekts stand die Betrachtung relevanter Kriterien der Arbeitsqualität vor dem Hintergrund aktueller Tendenzen neuer Arbeitsweisen im digitalen Zeitalter. Angeleitet wurde das Praxisprojekt von einem Mitglied des Kernteams und setzte sich aus Mitarbeiter:innen unterschiedlicher Arbeitsbereiche im Haus zusammen. Es fanden im ersten Projektjahr zwei Workshop-Termine statt. Der erste Termin im Mai 2021 legte den Fokus auf die Präsentation des Haupt- und des Praxisprojekts inklusive einer Vorstellungsrunde aller Teilnehmer:innen. Basierend auf den bis dahin durchgeführten Formaten mit Mitarbeiter:innen, den Teilprojekten und der Leitungsebene wurden zwei für das Praxisprojekt relevante Themenbereiche identifiziert: Einzel- vs. Co-Working-Arbeitsplätze und Transparenz vs. Abgrenzung zwischen internen und Publikumsbereichen. In einer Gruppenarbeit sollte sich jeweils eine Gruppe mit einem der beiden Themen beschäftigen. Im ersten Schritt sollten Überlegungen zu räumlichen Anforderungen, Ausstattung und Lage sowie Atmosphäre ausgetauscht werden. Darauf basierend sollten im zweiten Schritt Stärken und Schwächen beider Varianten analysiert werden. Auch hier wurde mit dem Intranet gearbeitet. Da die Runde krankheitsbedingt kleiner ausfiel und die Themen daher bevorzugt in einer großen Gruppe besprochen werden wollten, reichte die Zeit lediglich für die Besprechung der Einzel- und Co-Working-Arbeitsplätze (siehe Abbildung 13).

Wo liegen Risiken und Chancen der beiden Varianten?			
	Chancen	Risiken	Anmerkungen
Einzelbüros	konzentriertes Arbeiten, mehr Privatsphäre, wenig akustische Ablenkung, eigene Ordnung, Konfliktgespräche besser durchführbar	Vereinsamung, fehlende Motivation,	Gut wäre die Möglichkeit, beides zu nutzen
Co-Working Spaces	guter, schneller Austausch, wenn ein Arbeitsbereich	zu viel Ablenkung, Lärmbelästigung, Konzentrationsschwierigkeit,	Gut wäre die Möglichkeit, beides zu nutzen, Arbeitsbereiche müssen zusammenbleiben

Abb. 13: Überlegungen im ersten Workshop-Format Gute Arbeit

Ein zweiter Termin fand im Juli 2021 statt und versuchte, ähnlich wie der dritte Termin der Teilprojekte, den Mangel an konkreten Raumideen auszugleichen. Um den ganzheitlichen Ansatz im Praxisprojekt zu bestärken, wurden zunächst die elf Kriterien der Arbeitsqualität des Deutschen Gewerkschaftsbunds präsentiert (vgl. Institut DGB-Index Gute Arbeit 2020, S. 52 ff.). Diese sollten in der anschließenden Aktivität dazu anregen, ausgehend von unterschiedlichen Nutzungsweisen konkrete Räume und notwendige Ausstattung zu erarbeiten, die eine gesunde und ganzheitliche Form des Arbeitens unterstützen (siehe Abbildung 14). Auch hier wurde mithilfe eines kollaborativen digitalen Whiteboards gearbeitet.



Abb. 14: Die elf Kriterien der Arbeitsqualität des Deutschen Gewerkschaftsbunds

Insgesamt verhalfen die Praxisprojekte dazu, spezifische Themenbereiche separat und aus der entsprechenden Expertise heraus genauer zu betrachten.

#### **Leitungsrunde**

Einen weiteren internen Feedback-Mechanismus stellte die Bibliotheksleitung als Steuerungsgremium dar. Die Leitungsrunde setzt sich aus der Direktion sowie den Hauptabteilungsleitungen zusammen und tagt wöchentlich. Das Projektdesign und -vorgehen wurden in dieser Runde ebenso besprochen wie Schnittstellen zur zukünftigen strategischen Ausrichtung der Bibliothek insgesamt.

Eine erste Präsentation des Projektdesigns erfolgte noch im August 2020 kurz nach dem Projektstart. Ziel war es, die erste Version der Projektidee vorzustellen und im Dialog die Liste an Mitwirkenden festzulegen, sodass anschließend alle Beteiligten der Teil- und Praxisprojekte von ihren Vorgesetzten informiert werden konnten. Feedback und Anregungen wurden im Anschluss in das Projektdesign eingearbeitet.

Eine weitere Präsentation des finalen Projektdesigns erfolgte im Oktober 2020. In diesem Zuge wurde auch die Idee eines hausinternen Kick-Off-Termins im November vorgestellt.

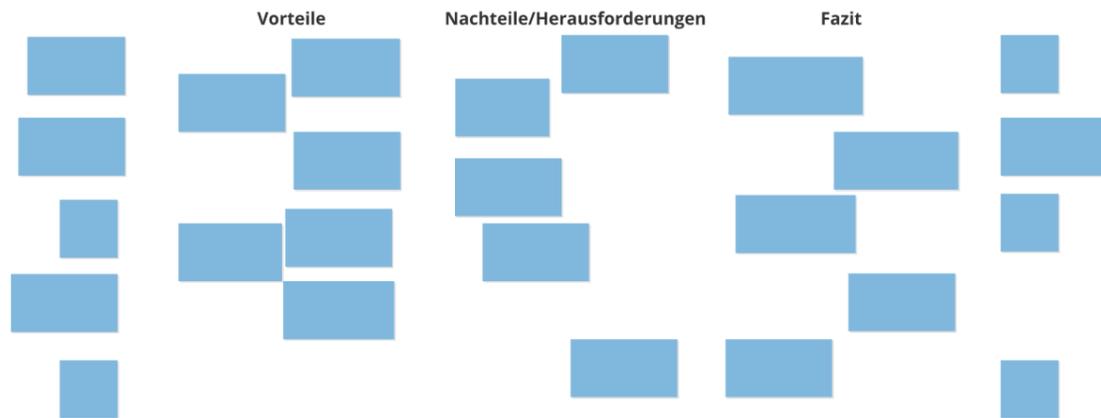
Ein erster Zwischenstand der Projektergebnisse erfolgte im Februar 2021. Es wurden einerseits Erkenntnisse aus den internen Workshops und den ersten Treffen der Teilprojekte präsentiert. Da diese Formate übergeordnete und strategische Fragen aufgeworfen hatten, wurde andererseits ein strategischer Workshop mit der Leitungsrunde terminiert. Dieser fand im März 2021 statt und legte den Fokus auf zukünftige strategische Veränderungen und deren räumliche Auswirkungen. Dafür wurde die Leitungsrunde in zwei Gruppen aufgeteilt und bearbeitete einerseits Fragen rund um die Veränderung interner Strukturen (Personalstrukturen, Arbeitsformen, digitale Transformation und Bestand) und andererseits Aspekte der Funktion der Bibliothek (Gastgeberfunktion, Zugänglichkeit, Ortsbezug und Kooperationen). Ziel war es einerseits Impulse des Raumkonzepts in den parallel laufenden strategischen Ausrichtungsprozess einfließen zu lassen und andererseits Rahmenbedingungen für den räumlichen Entwicklungsprozess abzustecken.

Ein zweiter Zwischenstand wurde der Leitungsrunde im Juni 2021 präsentiert. Hier wurden Ergebnisse der Workshops mit Expert:innen sowie Nutzer:innen und deren Einordnung durch die Teilprojekte vorgestellt. Im Ausblick standen die anstehenden Befragungen sowie die Prototypisierungsphase. Auch in diesem Zusammenhang hatten sich zusätzliche strategische Themen ergeben, die anschließend in einem weiteren Workshop besprochen wurden. Dieser erfolgte im Juli 2021 und legte den Fokus auf eine SWOT-Analyse, also die Bewertung von Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken (vgl. Schroer 2022). Vier Handlungsfelder wurden dafür vorab identifiziert: Funktion, Zielgruppen, Standort und Bestand der zukünftigen Bibliothek (siehe Abbildung 15). Vor allem die Frage der Eignung des aktuellen Standorts sollte in diesem Format geklärt werden, da im Hintergrund erste Vorbereitung für die Ausarbeitung der studentischen Architekturentwürfe stattfanden. Überlegungen zum aktuellen Standort waren daher relevant für den weiteren Projektverlauf.

## GRUPPE 1

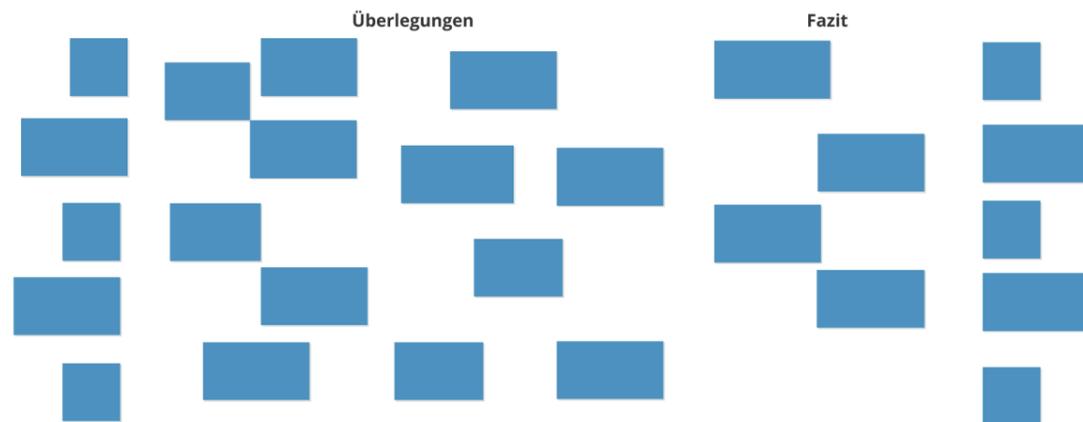
### Die Stabi als Begegnungsraum

(Marktplatz, Werkstätten, öffentliche Cafeteria, Community Gardening)



### Zielgruppen der Stabi

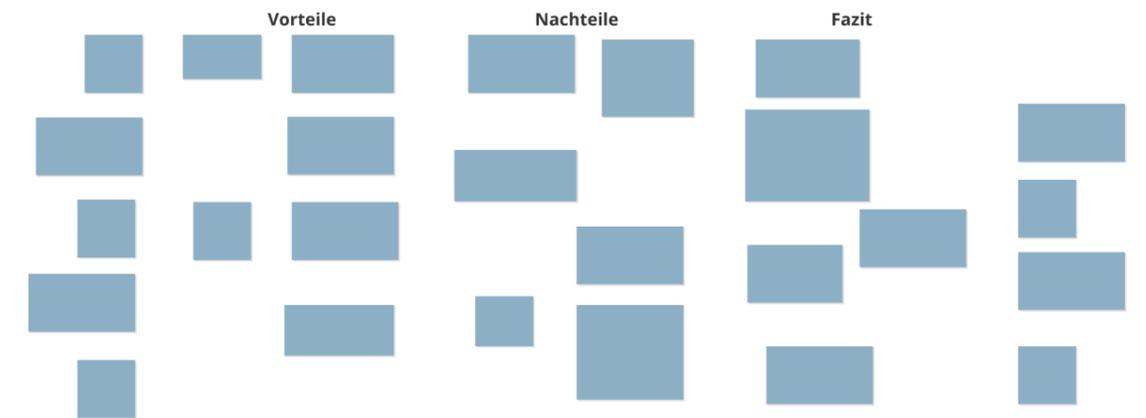
(Separate Räume & Services für unterschiedliche Nutzer:innen?)



## GRUPPE 2

### Die Stabi am aktuellen Standort

(Verhältnis zur UHH, Öffnung in die Gesellschaft, Wahrnehmung von außen)



### Analoge Medien in der Stabi

(Magazinflächen vor Ort, Freihandaufstellung, Ausleihe und Rückgabe, Speicherbibliothek, Langzeitarchivierung)

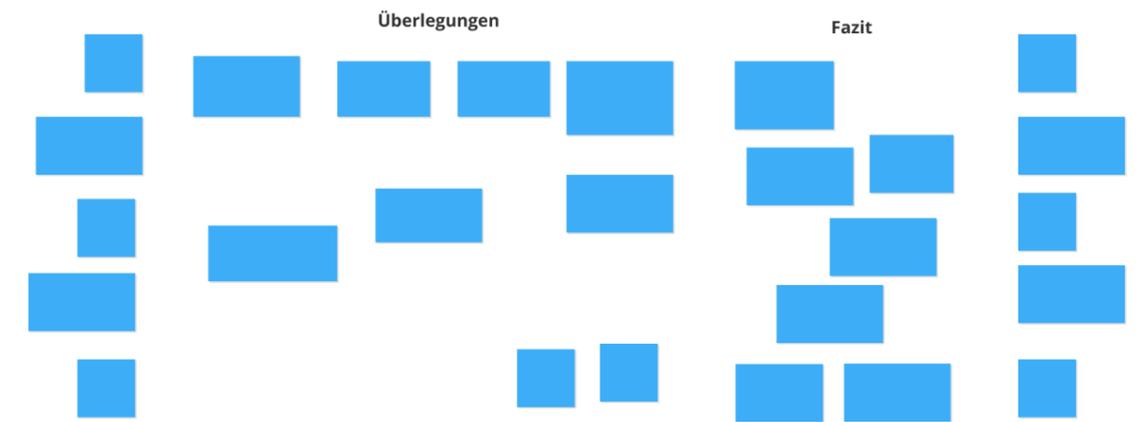


Abb. 15: SWOT-Analyse im zweiten Workshop-Format mit der Leitungsrunde der SUB

Ein weiteres Format mit der Leitungsrunde erfolgte anschließend im Januar 2022 in Form einer Feedbackrunde des bis dahin erarbeiteten Raumkonzepts. Grund für die spätere Präsentation des Raumkonzepts war, dass im Erarbeitungsprozess des Konzepts im Herbst und Winter 2021 alle Abteilungsleitungen in den verschiedenen Workshop-Formaten eingebunden gewesen waren. Impulse und Feedback aus der Leitungsebene waren daher bereits vorab in den Erarbeitungsprozess eingeflossen. Der Fokus der Feedback-Runde im Januar 2022 lag daher weniger auf inhaltlichen Details, sondern stärker auf der allgemeinen Verständlichkeit sowie dem Layout.

Wie auch die anderen Formate prägten die Austauschtermine mit der Leitungsebene das Projekt maßgeblich. Einerseits, da die Leitungsrunde als Steuerungsgremium Ressourcen zur Verfügung stellte und andererseits, da im Dialog wichtige Rahmenbedingungen abgesteckt wurden. Eine besondere Herausforderung war in diesem Zusammenhang, dass das Raumentwicklungsprojekt einem für die SUB geplanten Strategieprozess vorgeschaltet war. Da dieser aber noch nicht angelaufen war, war das Projekt an zentralen Schnittstellen auf einen strategischen Input seitens der Leitungsrunde angewiesen. Schlussendlich konnte die räumliche Entwicklung aber ihrerseits eigene Impulse für einen im Anschluss geplanten Strategieprozess setzen. Insgesamt konnten die beiden Prozesse auf diese Art voneinander profitieren.

Format	Zeitraum	Anzahl Teilnehmer:innen	Zeitlicher Rahmen
Interne Workshops	Dezember 2020	22	2 Workshops à 3 Stunden
Expert:innenworkshops	März-Mai 2021	32	5 Workshops à 3 Stunden
Nutzer:innenworkshops	April-Juni 2021	19	2 Workshops à 2 Stunden
Teilprojekte	Januar-Juli 2021	26	12 Workshops à 2 Stunden
Gute Arbeit	Mai-Juli 2021	7	2 Workshops à 2 Stunden
Leitungsebene	März-August 2021	6-8	2 Workshops à 2 Stunden
<b>Gesamt Stufe I</b>		<b>114 Beteiligte</b>	<b>25 Workshops</b>

Tabelle 3: Übersicht der Workshop-Formate in Stufe I

Zusammengenommen wurden so in der ersten Projektstufe unter Beteiligung von über 100 Personen 25 Workshop-Formate durchgeführt (siehe Tabelle 3). Vereinzelt waren Mitarbeiter:innen in mehreren hausinternen Formaten, sprich interne Workshops, Teil- und Praxisprojekte sowie Leitungsrunde, involviert.

### 2.1.3 BEFRAGUNGEN

Wie eingangs beschrieben hatten die Befragungen von Nutzer:innen und Mitarbeiter:innen zum Ziel, die vorab qualitativ erhobenen Ergebnisse breiter abzufragen. Diese wurden aufgrund der Kontaktbeschränkungen in einem Online-Format gestaltet, sodass eine höhere Reichweite gewährleistet werden konnte. Verglichen mit den vorherigen Workshops wurde damit ein niedrigschwelliges Angebot der Beteiligung geschaffen. Um spezifische Raumbedürfnisse von Nutzer:innen und Mitarbeiter:innen separat zu erheben, wurden zwei getrennte Befragungen aufgesetzt. Mittels der beiden Befragungen sollten die in der ersten Projektphase entstandenen Ideen zur zukünftigen räumlichen Gestaltung der SUB von einer größeren Gruppe an Nutzer:innen und Mitarbeiter:innen bewertet sowie weitere potenzielle Raumideen aufgegriffen werden.

Die Online-Befragungen wurden mittels der Open-Source-Applikation LimeSurvey vom Projektteam ausgearbeitet. Dafür wurden zunächst Kenntnisse zur Fragebogengestaltung im Projektteam gesammelt. Anschließend wurden für jede der beiden Umfragen grobe Themenblöcke angelegt, in denen konkrete Raumideen geclustert wurden. Der Aufbau der Fragebögen wurde so gestaltet, dass Räume und Ausstattungsmerkmale von den Teilnehmer:innen auf einer 5-stufigen Likert-Skala (nein; eher nein; vielleicht; eher ja; ja) bewertet werden konnten. In den meisten Fällen wurde nach der Nutzungsabsicht der Räume („Diese Aspekte/ Räume/ Services würde ich nutzen“) gefragt. In wenigen weiteren Fällen wurde nach der persönlichen Relevanz („Diese Aspekte sind mir in Bezug auf die zukünftigen Räumlichkeiten der Stabi allgemein wichtig“) gefragt. Zusätzlich hatten Teilnehmer:innen die Möglichkeit, einzelne Fragen oder ganze Themenblöcke zu überspringen oder die Befragungen jederzeit abzubrechen sowie in der Abfolge vor- oder zurückspringen. Die Teilnahme an den Befragungen war freiwillig und anonymisiert. Vor der Veröffentlichung der Umfragen erfolgten zahlreiche Pretests im Projektteam und mit Außenstehenden.

Insgesamt nahmen 547 Personen an der Nutzer:innenbefragung teil. Allerdings konnten aufgrund von vorzeitigem Abbruch oder fehlenden Daten nur 355 Datensätze herangezogen werden. Der Aufbau der Nutzer:innenbefragung richtete sich im Wesentlichen nach den aus den vorherigen Formaten hervorgegangenen Schwerpunkten und unterteilte sich in folgende Themenblöcke: Zugang und Eingang, Arbeiten und Lernen, Interdisziplinarität und Inspiration, Entspannung und Entschleunigung. Zusätzlich enthielt der Fragebogen eine offene Frage zu weiteren Raumideen und Items zu demographischen Angaben und Nutzungsgewohnheiten der Befragten.

Analog zur Nutzer:innenbefragung wurden auch bei der Mitarbeiter:innenbefragung nur Datensätze zur Auswertung herangezogen, die mindestens zu 50 % ausgefüllt wurden. Von den 153 Rückmeldungen wurden daher lediglich 130 berücksichtigt. Der Aufbau der Mitarbeiter:innenbefragung war in folgenden Themenblöcken strukturiert: Mein Büroarbeitsplatz/ -bereich, zusätzliche Arbeitsräume, Mobilität, weitere Räume und Angebote sowie Gebäudestruktur und Publikumsbereiche. Zusätzlich enthielt der Fragebogen zwei offene Fragen zu weiteren Raumideen und Items zu demographischen Angaben.

Zur Rekrutierung der Teilnehmer:innen dienten einerseits verschiedene Online-Tools wie beispielsweise die Website oder Social Media Kanäle der SUB und andererseits die Auslage von Flyern und Postern vor Ort. Es wurde aber auch um Unterstützung von anderen Kooperationspartner:innen gebeten, wie beispielsweise Vertreter:innen der öffentlichen Hamburger Hochschulen oder der Hamburger Bibliotheken. Für die interne Bewerbung wurden Intranet, Mailinglisten sowie mündliche Bewerbungen der Befragung in unterschiedlichen Sitzungen genutzt.

Auch wenn das erhoffte Maß an Beteiligung in beiden Befragungsformaten ausblieb, verhalfen sie dazu, Tendenzen zu verdeutlichen und weitere Raumideen zu erheben. Zusammengefasst lieferten die Befragungen somit wichtige Anhaltspunkte darüber, welche Funktionen eines zukünftigen Bibliotheksgebäudes aus verschiedenen Perspektiven heraus besonders wichtig sind und wie diese konkret räumlich umgesetzt werden könnten. Gemeinsam mit den internen und externen Feedback-Gesprächen bildeten die Erkenntnisse aus den Befragungen einen zentralen Baustein bei der Erarbeitung des neuen Raum- und Funktionsschemas in der zweiten Projektstufe.

## 2.2 STUFE II: KONZEPT

---

Die zweite Projektstufe lief von Juni 2021 bis April 2022 und hatte die Ausarbeitung eines Raumprogramms und Funktionsschemas zum Ziel. In verschiedenen Workshop-Formaten mit Mitarbeiter:innen der SUB aus allen Arbeitsbereichen wurde die vorab erarbeitete Raumidee in konkrete Raumbedarfe übertragen. Dazu wurden zunächst in einem Raumprogramm Flächen quantifiziert und anschließend Funktionsbeziehungen in ein Funktionsschema übertragen.

Am Ende dieses Prozesses stand ein Raumkonzept, welches die Bibliothek der Zukunft als Urban Knowledge Hub beschreibt und welches im Frühjahr 2022 an die BWFG übergeben und auf der Projektseite in der Original- und einer Kurzfassung veröffentlicht wurde.

### 2.2.1 RAUMPROGRAMM UND FUNKTIONSSCHEMA

---

Die Erarbeitung des Raumprogramms begann im Juni 2021 mit der Vorbereitung und Terminierung mehrerer thematischer Workshops mit Mitarbeiter:innen aus allen Arbeitsbereichen der Bibliothek. Denn neben den partizipativ erarbeiteten Raumideen sollten auch die funktionalen bibliothekarischen Bedarfe in die Ausarbeitung des neuen Raumkonzepts einfließen. Dafür wurden im Team zunächst folgende neun Themenschwerpunkte festgelegt:

- Büroflächen für Medienbearbeitung und -services:

Hier sollte der Schwerpunkt auf den besonderen Bedarfen für Büroflächen der Medienbearbeitung, der Fachreferent:innen, der Medienlogistik im Haus, der Lager- und Zwischenmagazine sowie der Eingangsstelle und Sortierung liegen.

- Magazine und Sondersammlungsmagazine:

Magazinbedarfe, -technik und -logistik, Medienlogistik im Haus, Sondermagazine sowie Peripherieräume sollten hier thematisiert werden.

- Servicebereiche:

Bereiche mit starkem Publikumskontakt, vor allem Thekenplätze und Frontoffices, Backofficebereiche, Räume für Gespräche mit Nutzer:innen, Buchausgabebereiche sowie Infopoints sollten hier im Fokus stehen.

- Lernwelt I (Publikumsbereiche):  
Schwerpunkte sollten hier Überlegungen zu verschiedenen Arbeitsplatztypen für Nutzer:innen inklusive Labs und Makerspaces, dem Sonderlesesaal sowie den Freihandbeständen sein.
- Lernwelt II (Begegnungsort):  
Räume für Fortbildungen und Schulungen, Veranstaltungsräume, Räume für Begegnung und Inspiration sowie besondere Arbeitsumgebungen (z. B. Ruhe, Bewegung) sollten hier diskutiert werden.
- IT Allgemein:  
In dieser Runde sollte der Fokus auf den besonderen Anforderungen an IT-Arbeitsplätze, Sonderarbeitsplätze der IT, Werkstätten sowie Lagerräume liegen. Zentral war in diesen Workshops die Abgrenzung zum Praxisprojekt IT durch eine klare Priorisierung der räumlichen Komponenten.
- Bibliothekarische Werkstätten:  
Bedarfe der Buchbinderei sowie Einbandstelle und der Restaurierung sollten hier ebenso thematisiert werden wie Räume für Digitalisierung, Lagerflächen und die Medienlogistik im Haus.
- Verwaltung und Direktion:  
Der Schwerpunkt sollte hier auf räumlichen Anforderungen des Sekretariats inklusive der Sonderräume wie Archiv, Registratur etc., der klassischen Büroarbeitsplätze, der Räume für die Vertretungen der Mitarbeiter:innen, der Arbeitsplätze für Ehrenamtliche sowie der internen Besprechungs-, Schulungs- und Konferenzräume liegen.
- Gebäudemanagement:  
In diesem Format sollten Anforderungen der Poststelle, Haustechnik und Werkstätten, Logistik und Anlieferung, Lagerräume, Umkleiden und Duschen sowie Räume für Fremdfirmen diskutiert werden.

Im nächsten Schritt wurde für jedes Thema eine Liste an maximal sieben hausinternen Expert:innen aus den entsprechenden Abteilungen zusammengestellt, welche anschließend für die Teilnahme am jeweiligen Workshop angefragt wurden. Als Vorbereitung für die Online-Formate fanden Mitte August 2021 zunächst zwei generelle Informationsveranstaltungen statt. Einerseits wurden an dieser Stelle die bisher durchgeführten Formate und deren Ergebnisse vorgestellt und andererseits wurden Themen, Aufbau und Zielsetzung der anstehenden Workshops skizziert. Somit waren alle Teilnehmer:innen auf den aktuellen Stand gebracht und konnten vorbereitet in die erste Workshop-Runde gehen.

Diese fand Ende August bzw. Anfang September 2021 statt und legte den Fokus auf die Erarbeitung des Raumprogramms. Dafür wurden vom Projektteam vorab virtuelle Pinnwände erstellt, die im Workshop gemeinsam besprochen und bearbeitet wurden (siehe Abbildung 16).

Kategorie	Raum	Anforderungen	Flächenrelevante Angaben	Anmerkungen:
Begegnung				

Abb. 16: Beispielhafter Auszug der virtuellen Pinnwände für die Erarbeitung des Raumprogramms

Ausgehend von vorbereiteten Überbegriffen bzw. Kategorien und teilweise eingearbeiteten konkreten Raumideen sollten besondere Anforderungen und flächenrelevante Angaben der einzelnen Räume formuliert werden. Eine Erweiterung der Pinnwände durch zusätzliche Kategorien oder Räume war ausdrücklich gewünscht. Die Moderationen übernahmen unterschiedliche Mitglieder des Kernteams ebenso wie die Dokumentation der Diskussionen, welche live auf der kollaborativen Plattform erfolgten. Insgesamt fanden so innerhalb von zwei Wochen neun Formate je 1,5-2 Stunden statt. Anschließend wurden die konkreten Räume inklusive ihrer Anforderungen und flächenrelevanten Angaben in eine separate Tabelle übertragen. Entsprechend der generellen Anforderungen an Raumprogramme umfasste diese tabellarische Auflistung neben Nummerierung und Bezeichnung auch Angaben zu Flächenzuordnung, Raumcodes, Flächenkennzahlen, Belegung sowie Sonderanforderungen. Parallel dazu wurden in den Hauptabteilungen die notwendige Anzahl an Büroarbeitsplätzen abgefragt, um die voraussichtlichen Personalkapazitäten im zukünftigen Gebäude zu berücksichtigen. Auf rund 350 Räume aufgeteilt ergab sich so ein Raumprogramm mit knapp 22.000 m<sup>2</sup> Nutzungsfläche.

Eine zweite Workshop-Runde zu besagten neun thematischen Schwerpunkten erfolgte Ende September bzw. Anfang Oktober 2021 und legte den Fokus auf die funktionalen Zusammenhänge der Abteilungen und Funktionsbereiche im Haus. Vorbereitend hatte das Projektteam die vorab formulierten Räume funktional geclustert und übergeordneten Nutzungsbereichen zugeordnet. Die so entstandenen acht öffentlichen Nutzungsbereiche waren unter anderem angelehnt an neurowissenschaftliche Erkenntnisse zum Lernen und Arbeiten erarbeitet worden, während sich die internen Nutzungsbereiche an den aus den hausinternen Workshops hervorgegangenen Anforderungen orientierten. Auf einem kollaborativen Whiteboard wurden Nutzungs- und Funktionsbereiche als Diskussionsgrundlage vorbereitet. Eingangs wurden Überlegungen zur Raumfolge und den Schnittstellen der Funktionsbereiche erläutert. Unter Anleitung sollten die Teilnehmer:innen anschließend die Verortung ihrer Arbeitsbereiche innerhalb der Gruppe diskutieren. Änderungswünsche konnten auch hier direkt durch eine:n Protokollant:in aus dem Kernteam eingearbeitet werden. Zusätzlich wurden in einem zweiten Whiteboard sechs unterschiedliche Bürokonstellationen und -konzepte präsentiert und diskutiert: der Behördenflur, das Großraumbüro, das Kombibüro, der Open Plan, die funktionale Raumfolge und der Coworking-Space (siehe Abbildung 17).

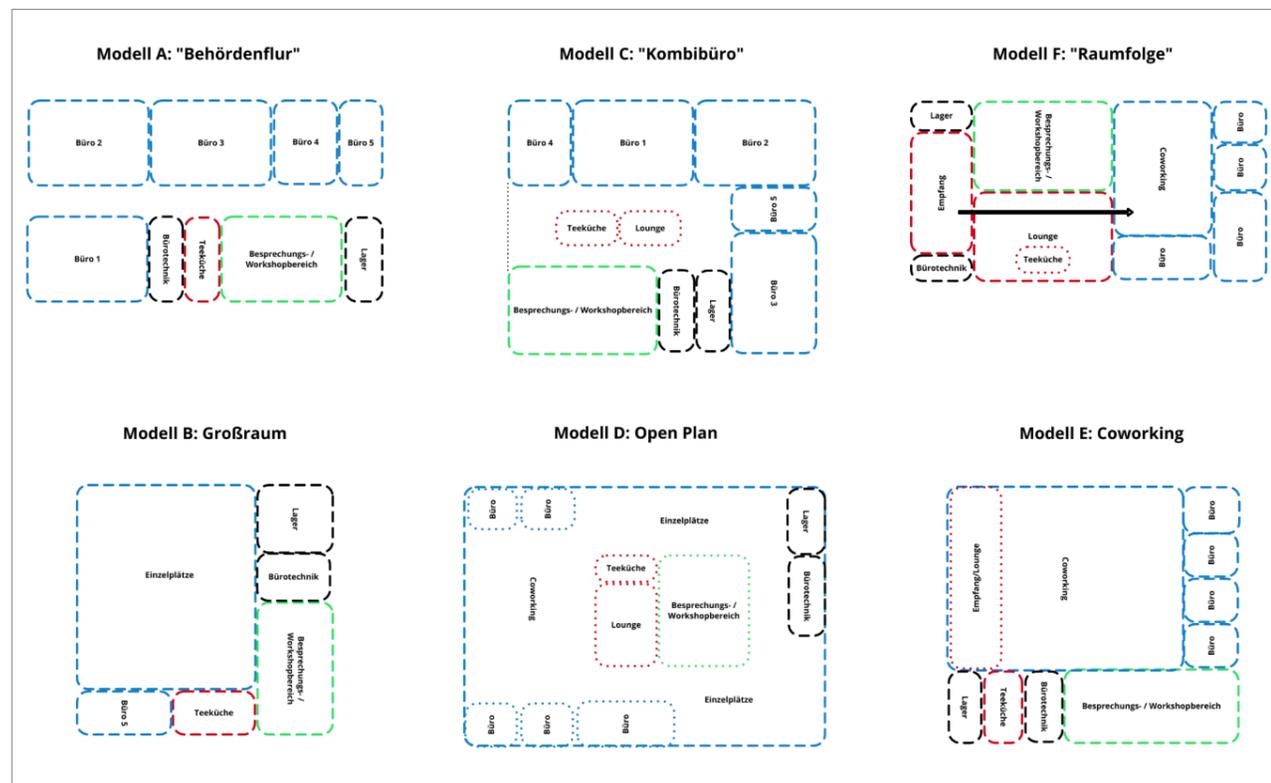


Abb. 17: Diskussionsgrundlage für zukünftige Büroraumkonzepte in der SUB

Die Vertreter:innen tauschten sich im Anschluss an diese Workshop-Reihe in ihren jeweiligen Abteilungen zu ihrer präferierten Bürokonstellation aus und meldeten diese dem Projektteam zurück. Je nach Gruppengröße und Inhalt dauerten die Formate insgesamt 1-1,5 Stunden und resultierten in einer ersten Version des Funktionsschemas für den Urban Knowledge Hub (siehe Abbildung 18).

Insgesamt wurden so 18 Online-Formate unter Einbindung von rund 40 Personen durchgeführt (siehe Tabelle 4). Einige der Beteiligten waren durch ihre übergreifende Expertise in mehreren Formaten eingebunden.

Themenschwerpunkt	Anzahl Teilnehmer:innen	Fachliche Expertise
Büroflächen für Medienbearbeitung und -services	7	Medienbearbeitung und -lieferdienst, E-Medienbearbeitung, Einbandstelle, Bearbeitungs-, Logistik- und Lagerflächen
Magazine und Sondersammlungsmagazine	6	Magazine, Spezialmagazine, Freihandbestände, Medienlogistik, Bestandserhaltung und Peripherieflächen
Servicebereiche	5	Buchausgabebereiche und Thekenplätze
Lernwelt I (Publikumsbereiche)	7	Arbeitsplatztypen Nutzer:innen, Labs und Makerspaces, Zonierung
Lernwelt II (Begegnungsort)	6	Veranstaltungen, Fortbildungen, Schulungen, Begegnung und weitere Bedürfnisse
IT Allgemein	3	(Sonder-)Arbeitsplätze der IT, Lager und Werkstätten IT
Bibliothekarische Werkstätten	5	Medienwerkstatt, Buchbinderei, Restaurierungs- und Elbwerkstätten
Verwaltung und Direktion	7	Büroarbeitsplätze, Direktion und Sekretariat, Räume für MA-Vertretungen und Ehrenamtliche, zentrale Besprechungsräume
Gebäudemanagement	5	Haustechnik, Poststelle, Fremdfirmen, Logistik und Lager, Sicherheit, Ver- und Entsorgung

Tabelle 4: Übersicht der Workshop-Formate in Stufe II

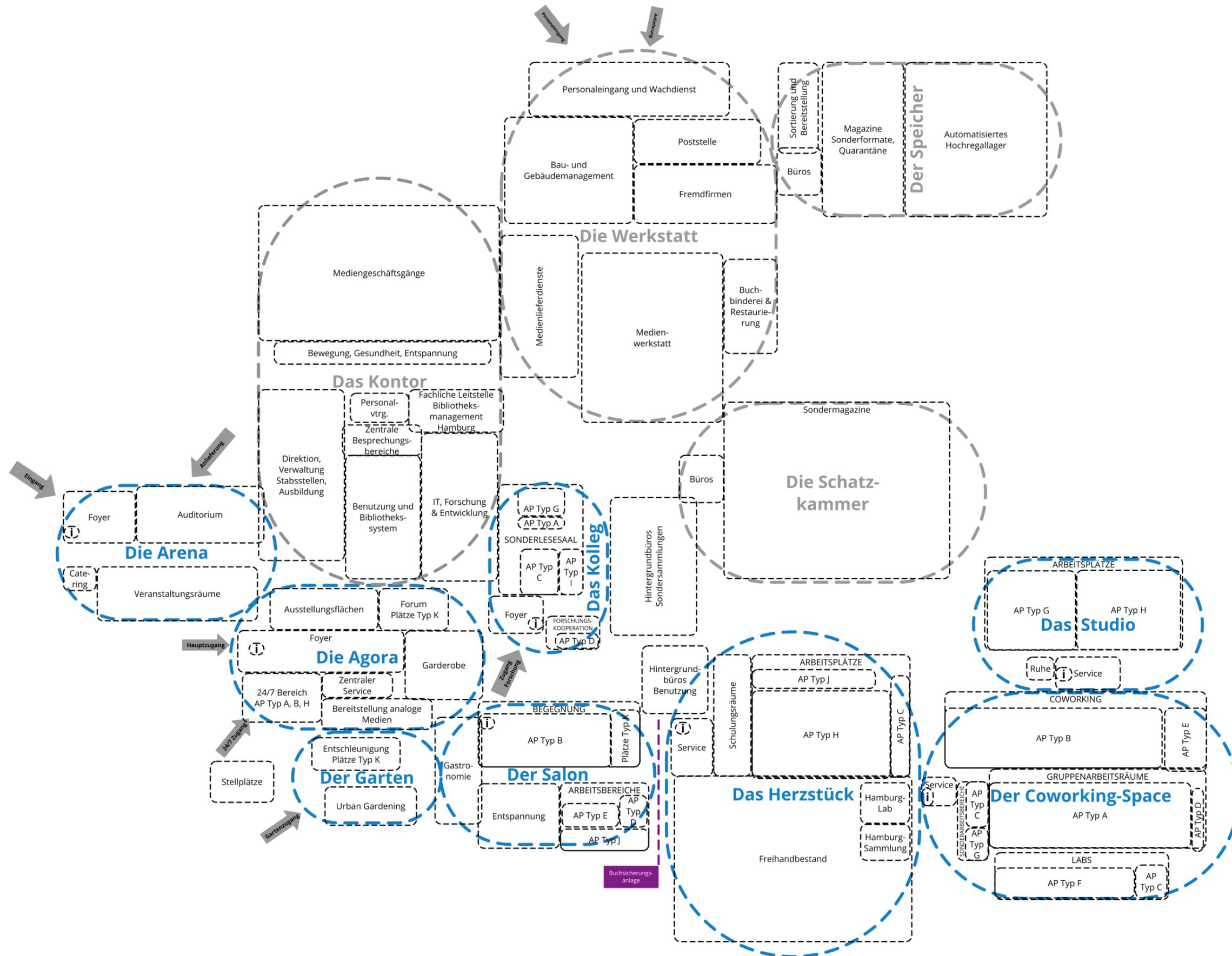


Abb. 18: Vorläufiges Funktionsschema auf Basis der Workshops in Stufe II

In einer hausinternen virtuellen Informationsveranstaltung Ende Oktober 2021 wurde eine erste Version des Makro-Funktionsschemas allen interessierten Mitarbeiter:innen vorgestellt. Zunächst wurde das Vorgehen in den ersten beiden Projektstufen skizziert – die partizipativen Formate, die zur Raumidee führten und anschließend die Herangehensweise bei der Erarbeitung von Raumprogramm und Funktionsschema. Auch ein Ausblick auf die anstehende Prototypisierung sowie die weitere Aus- und Überarbeitung des Raumkonzepts wurde geboten. Anschließend wurden Überlegungen zu den angedachten öffentlichen und internen Nutzungsbereichen präsentiert und alle Teilnehmer:innen bekamen die Chance, offene Fragen zu klären.

Um auch externe Personen in diesen Erarbeitungsprozess einzubinden, wurde Mitte November ein Feedback-Format mit Nutzer:innen durchgeführt. Als Basis diente eine reduzierte Version des intern erarbeiteten Funktionsschemas, welches abermals in ein Whiteboard eingearbeitet wurde. In diesem von der PL moderierten einstündigen Format wurden zunächst Nutzungs- und Funktionsbereiche vorgestellt, bevor die Teilnehmer:innen anschließend ihr Feedback einbringen konnten. Leider fielen Teilnahme und Input sehr gering aus, was sich teils auf die wieder aufflammenden Kontaktbeschränkungen und die Müdigkeit der digitalen Zusammenarbeit zurückzuführen ließ.

Insgesamt konnten jedoch viele Perspektiven und Wünsche im Erarbeitungsprozess des Raumprogramms und Funktionsschemas berücksichtigt werden.

## 2.2.2 RAUMKONZEPT

---

Mit der Erarbeitung von Raumprogramm, Funktionsschema und IT-Konzept lagen Ende 2021 einzelne Dokumente mit einem fachlichen bzw. technischen Schwerpunkt vor. Zusätzlich wurden Überlegungen zur zukünftigen wirtschaftlicheren, effizienteren und nutzungsorientierteren Bereitstellung von Medien in einem Logistikkonzept zusammengetragen. Um einen Bezug zwischen all diesen Projektbausteinen zu schaffen und gleichzeitig die entstandene Raumidee konzeptionell und programmatisch einzuordnen, wurde bis März 2022 das Raumkonzept für die zukünftige Bibliothek ausformuliert, welches die Wissenschaftliche Bibliothek der Zukunft als Urban Knowledge Hub beschreibt.

Der Urban Knowledge Hub entwickelt die bewährten Funktionen der SUB vor dem Hintergrund der digitalen Transformation sowie der gesellschaftlichen und kulturellen Diversifizierung weiter. Das Konzept definiert vier Leitebenen für den Raum:

- auf einer Makroebene stellt der Urban Knowledge Hub Anschlüsse und Zugänge zu globalen Informations- und Wissensnetzwerken her, die für die Wissenschaft und eine wissensbasierte Stadtgesellschaft unerlässlich sind,
- auf der Mesoebene ist er ein Ort der Vernetzung und Begegnung, an dem Wissen und Wissenschaft in digitalen und analogen Formaten allen Bürger:innen von Stadt und Metropolregion zugänglich sind,
- auf einer institutionellen Ebene stellt er für die SUB funktionale Räumlichkeiten zur Verfügung, in denen sie ihre Aufgaben optimal umsetzen kann,
- auf der individuellen Ebene ist er zentrale Lernwelt und Arbeitsort für unterschiedliche Gruppen von Nutzer:innen und Raum des wissenschaftlichen, kulturellen und gesellschaftlichen Austauschs.

Auf dieser Grundlage wurden unter Berücksichtigung des städtebaulichen Kontexts und der Geschichte der SUB funktionale Facetten identifiziert und zu einem räumlichen Gesamtkonzept verbunden. Dieses gliedert sich in öffentliche und interne Bereiche.

Für die öffentlichen Bereiche wird eine neue Typologie formuliert, die den Urban Knowledge Hub anhand der funktionalen Facetten und aufgrund neurowissenschaftlicher und raumtheoretischer Erkenntnisse in eine erlebbare Raumfolge gliedert.

Diese lädt in der Vielfalt unterschiedlicher Umgebungen zum Lernen, zum Arbeiten, zur Kommunikation oder zur Begegnung ein und stellt dabei immer die Konstitution, Aneignung und Vermittlung von Wissen und Kompetenzen in den Mittelpunkt. Die internen Bereiche folgen der Erkenntnis, dass sich die Arbeit in der Bibliothek im Zuge der digitalen Transformation grundlegend wandelt. Bürobereiche werden zukünftigen Formen der Arbeit und Zusammenarbeit angepasst. Die Aufbewahrung und Logistik der Medien folgt aktuellen konservatorischen Anforderungen und ist gleichzeitig auf maximale Effizienz und Wirtschaftlichkeit hin geplant. Ein Digitalisierungszentrum und moderne Werkstätten sorgen für reibungslose Abläufe. Leitprinzipien des gesamten Konzepts sind ein umfassender Nachhaltigkeitsbegriff und der offene Zugang für die Breite der Gesellschaft. Ökologische, ökonomische, soziale und kulturelle Nachhaltigkeit sollen Richtschnur für die weitere Planung des Urban Knowledge Hub sein.

Zusammenfassend erfüllt der Urban Knowledge Hub folgende für eine zukunftsfähige Wissens- und Wissenschaftsstadt zentrale Funktionen, die auf der bisherigen Rolle der SUB aufbauen und diese in die Zukunft fortschreiben:

- Er ist lokaler Knotenpunkt in den weltweiten Informationsströmen und Ressource einer wissensbasierten individuellen und gesellschaftlichen Entwicklung,
- er ermöglicht Wissensproduktion und -erwerb durch Erschließung, Aufbereitung und Vermittlung von Informationen in verschiedenen Formaten,
- er ist in den kompletten Lebenszyklus wissenschaftlicher Information eingebunden und erzeugt Schnittstellen zwischen Forscher:innen, Forschungsgegenständen und Forschungsergebnissen,

- er macht hybride Räume, kreative Prozesse und innovative Produktion von Wissen verfügbar, in denen Nutzer:innen untereinander, aber auch mit den Wissensträger:innen der Bibliothek interagieren können,

- er ist in einem ganzheitlichen Verständnis Lernwelt für lebenslange, selbstorganisierte Ausbildung und Wissensaneignung, stellt bedarfsgerecht Informationen bereit und unterstützt den Erwerb der dafür notwendigen Kompetenzen und

- er ist ein zentraler Begegnungs- und Kommunikationsraum für Wissenschaft, Kultur und Stadtgesellschaft und wirkt damit gleichzeitig als Resonanzraum und Identifikationsort für die Wissens- und Wissenschaftsstadt Hamburg.

Um die Ausgestaltung und Funktionen der einzelnen Nutzungsbereiche praxisnäher darzustellen, wurde jeder Bereich unter Einbindung von Ausschnitten aus dem Raumprogramm und Funktionsschema sowie Good-Practice-Beispielen detailliert präsentiert. Die Erarbeitung des Konzepts bedurfte daher nicht nur grafischen und redaktionellen Arbeiten, sondern auch intensiven Recherchen. Der Großteil der Arbeit wurde von der Projektleitung und den Wissenschaftlichen Hilfskräften in Rücksprache mit dem Projektverantwortlichen ausgeführt. Zudem durchlief das Raumkonzept Feedbackschleifen auf Direktionsebene.

Im April 2022 wurde das Raumkonzept inklusive des Raumprogramms, Funktionsschemas und der technischen Handreichungen (IT- und Logistikkonzept) der zuständigen Behörde (BWFGB) digital und postalisch überreicht. Anschließend wurde auch einem Großteil der Projektbeteiligten eine gedruckte Ausfertigung des Raumkonzepts geschickt. Zusätzlich zur umfangreichen Originalversion des Konzepts wurde auch eine kurze Zusammenfassung erarbeitet. Diese wurde gemeinsam mit dem Original sowohl hausintern im Intranet als auch auf der Projektseite öffentlich zur Verfügung gestellt (<https://www.sub.uni-hamburg.de/bibliotheken/projekte-der-stabi/wissen-bauen-2025/ein-urban-knowledge-hub-fuer-hamburg.html>). Aus diesem Grund wird auf weitere inhaltliche Ausführungen zum Konzept an dieser Stelle verzichtet.

## 2.3 STUFE III: PROTOTYPISIERUNG

Die dritte und letzte Projektstufe erfolgte größtenteils während des akademischen Wintersemesters 2021/2022 und hatte die Prototypisierung des Raumprogramms zum Ziel. Dabei kooperierte das Projekt mit Architekturlehrstühlen aus Hamburg, Dresden sowie Weimar und Masterstudierende setzten ihre Ideen auf Basis einer vorläufigen Version des Raumprogramms planerisch um. Die 15 besten Entwürfe wurden im Frühjahr 2022 in der SUB ausgestellt. Zuzüglich der Vor- und Nachbereitungszeiten lief diese Projektstufe von April 2021 bis Juli 2022. Mit ihrem Ende ging auch die Abschlussphase des Projekts einher. Diese umfasste Vorbereitungen und Durchführung des finalen wissenschaftlichen Symposiums sowie die vorliegende Projektdokumentation.

### 2.3.1 PROJEKTSEMINARE

Der zugrunde liegende Ansatz des Projekts orientiert sich an den Strukturen der Offenen Gesellschaftlichen Innovation nach Murray et al. (siehe Abbildung 19). Diesem Ansatz nach umfasst „Social Innovation“ sechs Phasen:

- Die Diagnose, in der Probleme und Fragestellungen formuliert werden.
- Das Vorhaben, bei dem Rahmenbedingungen und Methoden festgelegt werden.
- Die Prototypisierung, bei dem Ideen ausprobiert und optimiert werden.
- Die Bestärkung, in der die Ideen zur Routine bzw. Gewohnheit werden.
- Die Verbreitung, bei der verschiedene Strategien eingesetzt werden, um den innovativen Ansatz weiterzuerweitern.
- Die Systemische Veränderung – das ultimative Ziel der Offenen Gesellschaftlichen Innovation, bei der innovative Ansätze sich über verschiedene Institutionen hinweg etablieren (vgl. Murray et al. 2010, S. 11-13).



Abb. 19: Die 6 Aspekte der Social Innovation nach Murray et al. (ebd. S. 11)

Die Idee der Erarbeitung studentischer Architekturentwürfe als Prototypisierung des Raumkonzepts war deshalb von Anfang an ein zentraler Bestandteil des Projektdesigns. Aufgrund räumlicher und strategischer Nähe war ursprünglich eine Kooperation mit dem Lehrstuhl „Entwerfen und Gebäudelehre“ der HafenCity Universität (HCU) unter Leitung von Prof. Gesine Weinmiller geplant. In ersten Vorbereitungstreffen im Frühjahr 2021 erweiterte sich die Kooperation um die Lehrstühle „Gebäudelehre und Entwerfen: Öffentliche Bauten“ der Technischen Universität Dresden unter Leitung von Prof. Ivan Reimann sowie „Entwerfen und komplexe Gebäudelehre“ der Bauhaus-Universität Weimar unter Leitung von Prof. Jörg Springer.

In Vorbereitung für diese Kooperation erarbeitete das Projektteam im Sommer 2021 ein vorläufiges Raumprogramm und formulierte eine erste Raumidee. Zusätzlich wurden Fotomaterial, Bebauungspläne und Grundrisse zugearbeitet. Ausschlaggebend für die Lehrstühle waren hier besonders Informationen zum Bestandsgebäude, die Gesamtnutzungsfläche sowie Präzisierung der Gestaltungsaufgabe (z. B. Angaben zu städtebaulichen Kontext oder Nutzungshinweisen). Die finale Version des Raumkonzepts war zu diesem Zeitpunkt noch in Arbeit, sodass im weiteren Verlauf Impulse aus dem Prototypisierungsprozess aufgenommen werden konnten. Diese Dokumente wurden anschließend von den Lehrstühlen in eine gemeinsame Entwurfsaufgabe übertragen und den Masterstudierenden der drei Seminare vorgelegt. Anschließend erfolgte Mitte Oktober eine gemeinsame virtuelle Informationsveranstaltung mit allen Lehrenden und Studierenden. Das Team und die Teilnehmer:innen der HCU hatten am selben Tag die Bibliothek besichtigt, um sich einen Überblick der aktuellen baulichen Situation zu verschaffen. Während der Auftaktveranstaltung bekam das Kernteam die

Gelegenheit, Projekt sowie Konzept detailliert vorzustellen und auf etwaige Rückfragen einzugehen. Anschließend begannen die Studierenden nur mit der Auflage, den denkmalgeschützten Altbau stehen zu lassen, sich mit der Aufgabe auseinanderzusetzen.

Knapp 50 Studierende erarbeiteten so über die folgenden fünf Monate alleine oder in Teams ihre Visionen für die Bibliothek der Zukunft. Es fanden regelmäßig Feedback-Momente der einzelnen Lehrstühle sowie zwei gemeinsame Zwischenkritiken statt. Das Kernteam nahm an mehreren Zwischenkritiken der HCU sowie den beiden gemeinsamen virtuellen Terminen Ende 2021 und Anfang 2022 teil. Wie viele Projekte bei diesen Feedback-Momenten vorgestellt wurden, variierte je nach Sitzung. Insgesamt konnte das Projektteam dadurch die Entwicklungen der Ideen mitverfolgen und weitere Impulse der Studierenden in den Erarbeitungsprozess des Raumkonzepts aufnehmen. Außerdem konnten die angehenden Architekt:innen ihre Fragen stellen und bekamen Feedback aus bibliothekarischer Sicht.

Das Prototyping stellte somit einen Mehrwert für beide Seiten dar. Für das Projektteam ergab sich durch die planerische Umsetzung des Raumkonzepts eine Art Machbarkeitsstudie, da deutlich wurde, ob und inwiefern das umfangreiche Raumprogramm am aktuellen Standort umsetzbar wäre. Gleichzeitig ergänzten die Entwürfe das bis dahin eher theoretische Projekt um praxisnahe und greifbare Visualisierungen. Die Studierenden konnten wiederum stark von einer Entwurfsaufgabe mit Realitätsbezug und einem sehr engagierten sowie interessierten Projektteam profitieren.

### 2.3.2 AUSSTELLUNG

Im Anschluss an das studentische Prototyping wurde die Ausstellung der besten 15 Entwürfe unter dem Titel „Bau auf deine Stabi – Architektur-entwürfe für die Bibliothek der Zukunft“ im Lichthof der SUB geplant. Diese lief schlussendlich von Mai bis Juli 2022 und wurde von einer parallel laufenden Ausstellung zur baulichen Entwicklung der Bibliothek im Übergang zwischen Hauptgebäude und Altbau begleitet. Besucher:innen konnten so von der Vergangenheit bis in die Zukunft der SUB schauen.

Vorbereitend hatten die drei Lehrstühle jeweils ihre fünf besten Entwürfe zusammengestellt, welche in Poster- und Modellform vor Ort ausgestellt wurden (siehe Abbildungen 20, 21 und 22). Die Modelle aus Weimar und Dresden wurden dafür extra angeliefert.



Abb. 20: Einblick in die Ausstellung – im Vordergrund ein Entwurf der TU Dresden, im Hintergrund drei Entwürfe der Bauhaus-Universität Weimar



Abb. 21: Einblick in die Ausstellung – Entwürfe der HCU Hamburg



Abb. 22: Einblick in die Ausstellung – städtebauliches Modell und Entwürfe der Bauhaus-Universität Weimar

Als begleitenden Rahmen erarbeitete das Projektteam zusätzlich zwei Projektposter, auf denen Vorgehen und Ergebnisse kurz skizziert wurden (siehe Abbildungen 23 und 24). Zusätzlich wurde die Ausstellung auch digital auf einer eigens hierfür entwickelten Website aufbereitet, sodass Besucher:innen außerhalb der SUB und über den Ausstellungszeitraum hinaus auf die Entwürfe zugreifen konnten (<https://wissenbauen2025.sub.uni-hamburg.de/>).

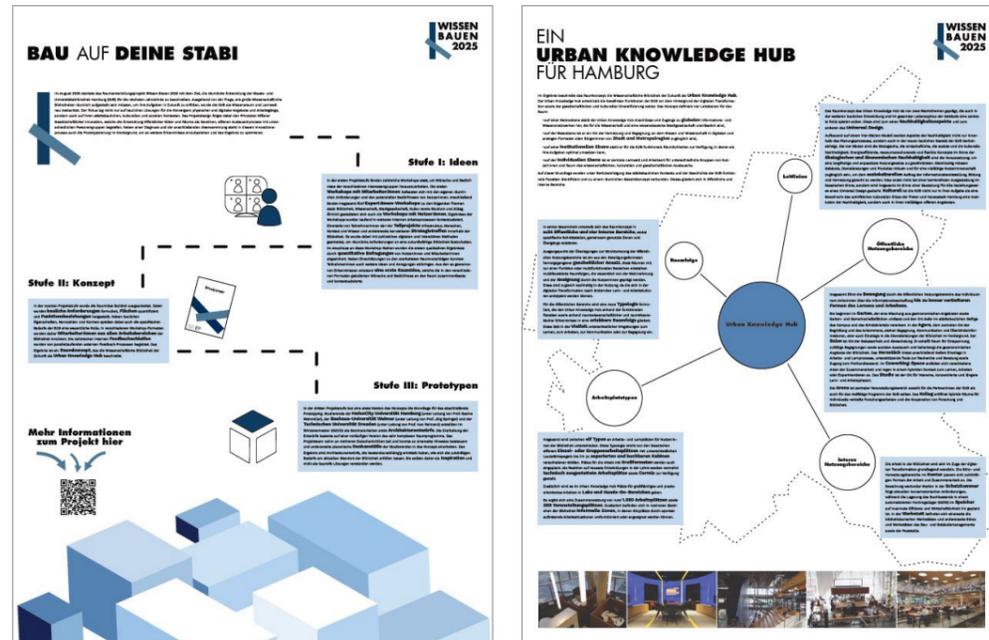


Abb. 23 & 24: Projektplakate des Raumentwicklungsprojekts „Wissen Bauen 2025“

Am 5. Mai 2022 wurde die Ausstellung offiziell eröffnet. Am Vormittag erfolgte zunächst ein kurzer Pressetermin mit der zweiten Bürgermeisterin und Senatorin der BWFG Katharina Fegebank (siehe Abbildung 25). Neben dem Direktor der Bibliothek Prof. Robert Zepf war auch Prof. Gesine Weinmiller präsent, die alle Anwesenden durch die Ausstellung führte (siehe Abbildung 26). Während des öffentlichen Abendtermins wurden anschließend das Projekt seitens der PL und der Arbeitsprozess seitens Prof. Gesine Weinmiller vorgestellt. Die Veranstaltung leitete gleichzeitig den Abstimmungsprozess für den besten Entwurf ein: Denn auch an dieser Stelle wurde das Publikum einbezogen und durfte für einen oder mehrere favorisierte Ideen abstimmen. Jede Person bekam drei Chips, die beliebig einem oder mehreren Entwürfen zugeordnet werden konnten. Zusätzlich wurden begleitende Feedback-Befragungen für Nutzer:innen und Mitarbeiter:innen aufgesetzt, die online und vor Ort ausgefüllt werden konnten. Hier wurde nach der Bewertung der Stufe im Allgemeinen sowie nach Feedback zur Umsetzung der Entwürfe und der Ausstellung gefragt. So wollte sich das Projektteam einen Überblick über die Wirksamkeit dieser Projektstufe verschaffen.



Abb. 25: Die zweite Bürgermeisterin und Senatorin der BWFG Katharina Fegebank wirft einen Blick in das Raumkonzept des Urban Knowledge Hub



Abb. 26: Prof. Gesine Weinmiller führt Prof. Robert Zepf und Katharina Fegebank durch die Architekturausstellung

Während des zweimonatigen Ausstellungszeitraums führte das Projektteam zahlreiche Führungen durch. Neben Vertreter:innen der Stadt sowie der Campuserwicklung der UHH waren auch verschiedene hausinterne Gremien sowie Mitarbeiter:innen an diesen Präsentationen interessiert. Wie bereits in Kapitel 2.1.2 erwähnt, wurde zusätzlich ein Termin mit den Mitgliedern und Moderator:innen aller Teilprojekte durchgeführt. Die Resonanz bzgl. der Führungen war durchweg positiv, da es vielen Besucher:innen schwerfiel, sich ohne detaillierte Erläuterungen in die Pläne und Modelle einzufinden.

Vorbereitend für die Verleihung des Publikumspreises wurde das Abstimmungsverfahren Ende Juni geschlossen und die drei favorisierten Ideen ermittelt. Insgesamt konnte mit über 600 abgegebenen Stimmen die Teilnahme von über 200 Personen festgestellt werden. Die Preisträger:innen wurden schließlich zur Finissage am 5. Juli eingeladen und um die Präsentation ihrer Entwürfe gebeten. Darüber hinaus ordnete Prof. Gesine Weinmiller den gemeinsamen Arbeitsprozess in einem digitalen Beitrag kurz ein. Abschließend erfolgte die Auszeichnung durch den Projektverantwortlichen sowie die Übergabe der von Boysen+Mauke/Schweitzer Fachinformation gesponserten Sachpreise (siehe Abbildung 27).

Insgesamt fiel die Resonanz für diese Projektstufe sehr positiv für alle Beteiligten, aber auch für externe Stakeholder aus. Dies wurde während der Führungen durch die Ausstellung deutlich, ergab sich aber auch aus den Ergebnissen der Feedback-Befragungen. So bewertete ein Großteil der Befragten den Projektabschnitt der Prototypisierung und die studentischen Architekturentwürfe als positiv, da sie dazu beitrugen, eine bessere Vorstellung der im Raumkonzept formulierten Ideen zu entwickeln. Vor allem die Kreativität und Vielseitigkeit der Entwürfe sowie der stadträumliche Bezug und die Verbindung zwischen Alt- und Neubau wurden gelobt. Neben der Gestaltung der Entwürfe vor Ort wurde auch die digitale Ausstellung positiv bewertet. Andererseits fehlte es einigen Besucher:innen an Integration in die unmittelbare Umgebung und auch die Umsetzbarkeit der Entwürfe wurde mehrmals infrage gestellt. Kritisiert wurden zusätzlich ein Mangel an Innenansichten und eine unzureichende Berücksichtigung der Matrixthemen Nachhaltigkeit und Zugänglichkeit. Diese Beschränkungen sind aber mit Blick auf den engen Zeitrahmen und die Konzentration der Aufgabenstellung auf eine kreative Umsetzung des ambitionierten Raumkonzepts nachzuvollziehen und stellen insofern keinen Mangel der Prototypen dar.



Abb. 27: Verleihung des Publikumspreises - Mahmoud Ghazala Einieh, Olaf Eigenbrodt, Philipp Bieronski, Miriam Green, Hanna Tschierse (v. l. n. r.)

Den dritten Platz erreichte Philipp Bieronski von der Bauhaus-Universität Weimar (siehe Abbildung 28). Den zweiten Platz belegten Hanna Tschierse und Thomas Jankowski von der HCU (siehe Abbildung 29) und als Gewinner:innen gingen Mahmoud Ghazala Einieh mit seiner Teampartnerin Ina Lafrentz ebenfalls von der HCU hervor (siehe Abbildung 30).





Abb. 28: Entwurf von Philipp Bieronski der Bauhaus-Universität Weimar (3. Platz Publikumspreis)



Abb. 29: Entwurf von Hanna Tschierse und Thomas Jankowski der HCU Hamburg (2. Platz Publikumspreis)



Abb. 30: Entwurf von Mahmoud Ghazala Einieh und Ina Lafrentz der HCU Hamburg (1. Platz Publikumspreis)



### 2.3.3 ABSCHLUSS

Mit der Planung der Finissage gingen auch allgemeine Vorbereitungen für den Projektabschluss einher, da das abschließende Event ursprünglich mit dem Ende der Ausstellung einhergehen sollte. Aufgrund der Sommerpause wurde diese Veranstaltung schlussendlich in den September verlegt. Als wissenschaftliches 1,5-tätiges Symposium organisiert ergab sich hier die Gelegenheit, gemeinsam mit Expert:innen unter anderem aus den Bereichen Architektur, Hochschulplanung, Forschung und räumlicher Praxis die im Projekt erarbeiteten Aspekte interdisziplinär zu diskutieren (siehe Abbildung 31).

Im Zentrum stand dabei die Frage, welche Anforderungen sich an urbane Wissensräume perspektivisch stellen werden. Was bedeutet der Anspruch von Offenheit und Zugänglichkeit für die Gestaltung physischer, digitaler und hybrider Räume? Welche gestalterischen Möglichkeitsräume eröffnen sich für Planende und wie können diese partizipativ weitergedacht werden? Was können wir für die aktuelle und zukünftige räumliche Praxis von Wissensorganisationen lernen und welche Best Ideas gibt es bereits?



Abb. 31: Begrüßungsworte zum Abschluss Symposium durch den stellvertretenden Direktor und Projektverantwortlichen Olaf Eigenbrodt

Der erste Veranstaltungstag begann zunächst mit einer Präsentation des Raumentwicklungsprojekts durch die PL. Anschließend gab Prof. Dr. Richard Stang von der Hochschule der Medien Stuttgart tiefere Einblicke in seine Arbeitsschwerpunkte Lernwelten, Medienentwicklung und Innovationsforschung, während Dr. Hilke Marit Berger die Projekte des

CityScience Lab der HafenCity Universität Hamburg erläuterte. Den Auftakt am zweiten Veranstaltungstag bildeten die Präsentation der Ergebnisse des Raumentwicklungsprojekts und die Ansätze des Urban Knowledge Hub durch den Projektverantwortlichen. Anschließend umriss Bernd Jaeger von den BHBVT Architekten Berlin die Gestaltung von Lernräumen aus architektonischer Sicht. Die Konkretisierung planerischer Überlegungen wurde im nachfolgenden Beitrag von Jan de Wolff, Projektleiter im Campusmanagement der UHH, zur Science City Bahrenfeld fortgeführt. Den Abschluss bildeten zwei anschauliche Beispiele zur räumlichen Umsetzung neuer Möglichkeitsräume, nämlich einerseits der Scholarly Makerspace der HU Berlin, präsentiert von Dr. Till Grallert und Sophie Eckenstaler und andererseits das ExpLAB präsentiert von Jessica Kaiser der UB Mannheim (siehe Abbildung 32).



Abb. 32: Referent:innen während der Abschlussveranstaltung. Reihe 1: Miriam Green, Prof. Dr. Richard Stang, Dr. Hilke Marit Berger. Reihe 2: Olaf Eigenbrodt, Bernd Jaeger, Jan de Wolff. Reihe 3: Dr. Till Grallert, Sophie Eckenstaler, Jessica Kaiser (v. l. n. r)

Im Anschluss an die thematischen Vorträge wurden unter Berücksichtigung von Rückfragen aus dem Publikum Diskussionsrunden mit jeweils 2-3 Panelists abgehalten (siehe Abbildungen 33, 34 und 35).



Abb. 33: Panel 1 „Urbane Wissensräume - offen für alle“ mit Prof. Dr. Richard Stang und Dr. Hilke Marit Berger. Moderiert von Miriam Green (v. l. n. r.)



Abb. 34: Panel 2 „Möglichkeitsräume eröffnen - Wissensräume gestalten“, moderiert von Niklas Hartmann. Mit den Panelists Jan de Wolff, Bernd Jaeger und Olaf Eigenbrodt (v. l. n. r.)



Abb. 35: Panel 3 „Lernen und Arbeiten in der Hochschule der Zukunft“, moderiert von Olaf Eigenbrodt. Mit den Panelists Dr. Till Gallert, Sophie Eckenstaler und Jessica Kaiser (v. l. n. r.)

Mit über 40 Teilnehmer:innen aus den Bereichen Bibliothek, Hochschulplanung und Architektur wurden Anforderungen an urbane Wissensräume diskutiert. Dabei standen vor allem Überlegungen zu Partizipation und dem Spannungsfeld zwischen virtuellen und physischen Räumen im Vordergrund. Insgesamt konnte das Projekt so inhaltlich erfolgreich abgeschlossen werden. Der Austausch über unterschiedliche Disziplinen hinweg bestätigte das Projektteam in ihrem Vorgehen und den Projektergebnissen, die auf viel positive Resonanz stießen.

Parallel zur Abschlussveranstaltung wurde auch diese Projektdokumentation zusammengestellt. Ein Großteil der Arbeitsschritte waren schon über die Projektlaufzeit schriftlich festgehalten worden, sodass die Einzelteile lediglich überarbeitet und zusammengesetzt werden mussten. Eine Auflösung des Projektteams erfolgte urlaubsbedingt schon kurz vor dem Abschluss Symposium. Anfang September 2022 ergab sich die erstmalige Möglichkeit, eine Aktivität als Team außerhalb des Arbeitskontextes durchzuführen. Auch wenn solch eine Zusammenkunft schon am Projektstart wünschenswert gewesen wäre, rundete sie die wertschätzende und produktive Zusammenarbeit zum Projektende hin ab.

### 3. REFLEXION

In diesem Kapitel soll der Arbeitsprozess im Raumentwicklungsprojekt evaluiert werden. Dazu werden einerseits Vorgehen und Ergebnisse zweier Workshops im Kernteam vorgestellt, die während der Projektlaufzeit abgehalten wurden. In einem weiteren Abschnitt soll der Projekterfolg rückblickend skizziert und reflektiert werden. Dafür werden die drei Projektstufen separat und im Zusammenhang beleuchtet.

#### 3.1 FEEDBACKSCHLEIFEN KERNTTEAM

Als Feedbackschleife für das Projekt wurden neben den partizipativen Workshops mit verschiedenen internen und externen Stakeholdern auch Formate für das Projektteam konzipiert. Diese ermöglichten dem Team einerseits, sich nicht nur steuernd, sondern auch inhaltlich am Projekt zu beteiligen. Darüber hinaus stand aber vor allem ein Reflexions- und Evaluationsprozess im Vordergrund, da die Formate im Kernteam eine laufende Überarbeitung und Anpassung der Projektstruktur ermöglichten.

Insgesamt wurden zwei Teamworkshops durchgeführt, bei denen die inhaltliche Ideensammlung sowie Feedback zur Projektorganisation und Zusammenarbeit im Team im Fokus standen. Aufgrund der andauernden Kontaktbeschränkungen wurden beide Workshops digital mittels einer Online-Konferenz durchgeführt. Zusätzlich wurde ein digitales Whiteboard hinzugezogen, welches individuelles und gemeinsames Arbeiten ermöglichte.

##### **Kernteamworkshop**

Im Juni 2021 fand das erste Format unter dem Titel „Kernteamworkshop“ nach Abschluss der ersten Projekthälfte statt. Über drei Stunden hinweg wurden verschiedene Stufen durchlaufen. Zunächst erfolgte eine Einleitungsphase, die einen emotionalen Check-In und einen Reality-Check beinhaltete. Das emotionale Check-In wird eingesetzt, um das persönliche Befinden und die Atmosphäre in der Gruppe besser einordnen zu können (vgl. Razzetti 2019). Der anschließende Reality-Check umfasste einen Rückblick der bisherigen Projektschritte, um den aktuellen Stand des Projekts herauszustellen. Dieser Teil war rein informativ, sodass Dialog und Austausch hier zurückgestellt wurden.

Die darauffolgende inhaltliche Phase hatte zum Ziel, dem Projektteam die Chance zu geben, eigene Ideen für die zukünftige räumliche Entwicklung der Bibliothek beizusteuern. Im Rahmen eines Brainstormings konnten daher individuelle Raumideen gesammelt werden, die im

Anschluss in der Gruppe diskutiert wurden. Für das Brainstorming wurde die sogenannte 6-3-5-Methode ausgewählt. Im optimalen Fall wird die Aktivität mit 6 Personen durchgeführt, welche drei Ideen auf einem Zettel notieren und diesen anschließend an die nächste Person weitergeben, damit die Ideen weitergesponnen werden können. Es erfolgen insgesamt 5 Runden. Die Methode findet unter anderem im Bereich des Design Thinking Anwendung, um die spontane Ideenfindung zu fördern. Die Schnelligkeit ermöglicht die intuitive Reaktion auf vorherige Ideen und stärkt so die Problemlösestrategien der Teilnehmer:innen (vgl. Zec 2022). Das Team wurde für diese Aktivität mittels zufällig zusammengesetzter Break-Out-Zoom-Räume in zwei Gruppen eingeteilt, in denen für ca. 30 Minuten zusammengearbeitet wurde. Innerhalb der Kleingruppen trug zunächst jede Person drei Ideen in einem vorbereiteten Rahmen auf dem digitalen Whiteboard ein. Anschließend wurden diese Ideen digital weitergereicht bzw. jede Person rückte zu einem neuen Arbeitsblatt vor, auf welchem die Ideen der Kolleg:innen sichtbar waren. Anknüpfend an die vorgefundenen Impulse sollten dann drei weitere Vorschläge gemacht werden. Innerhalb dieser Workshop-Phase gab es drei Runden à fünf Minuten. Die Teilnehmer:innen wurden so voneinander inspiriert und Ideen konnten ausgebaut, erweitert oder neu konzipiert werden (siehe Abbildung 36). Anschließend wurden die Vorschläge zunächst innerhalb der jeweiligen Kleingruppe und später in der großen Runde präsentiert, diskutiert und ergänzt.

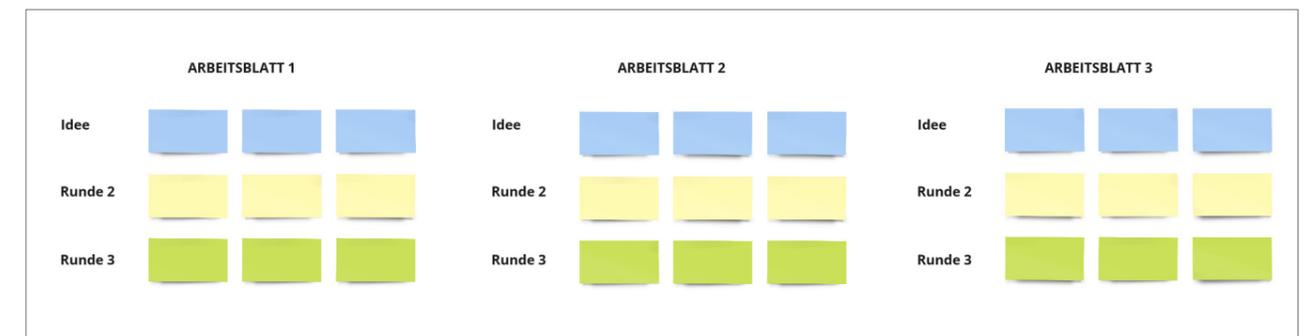


Abb. 36: Virtuelle Umsetzung der 3-6-5-Methode

Nach einer kurzen Pause startete der zweite Teil des Workshops. Der Fokus lag hier weniger auf Projektinhalten und stärker auf der Organisation und der Zusammenarbeit. Da vorab der partizipative Ansatz im Projekt aufgrund des Feedbacks aus dem Nutzer:innenworkshop als zentrales Thema festgelegt worden war (siehe Kapitel 2.1.2), wurde dieser Workshop dazu genutzt, wissenschaftlich fundierten Input zum Thema Partizipation zu liefern und gleichzeitig eine gemeinsame Positionierung zu diesem Konzept zu finden. Dafür erfolgte zunächst eine kurze theoretische Einführung in das Thema Partizipation. Anschließend wurde eine SWOT-Analyse durchgeführt, welche als Evaluationsmethode eingesetzt

wird (vgl. Schroer 2022). Im Rahmen dieser Evaluation wurde betrachtet, ob und wie allgemeingültige Ansätze eines partizipativen Vorgehens umgesetzt wurden, welche äußeren und inneren Faktoren das Projekt beeinflusst hatten und welche Herausforderungen akut waren. Zunächst erfolgte ein individuelles Brainstorming abermals mithilfe vorbereiteter digitaler Oberflächen (siehe Abbildung 37), über das sich anschließend gemeinsam ausgetauscht wurde.

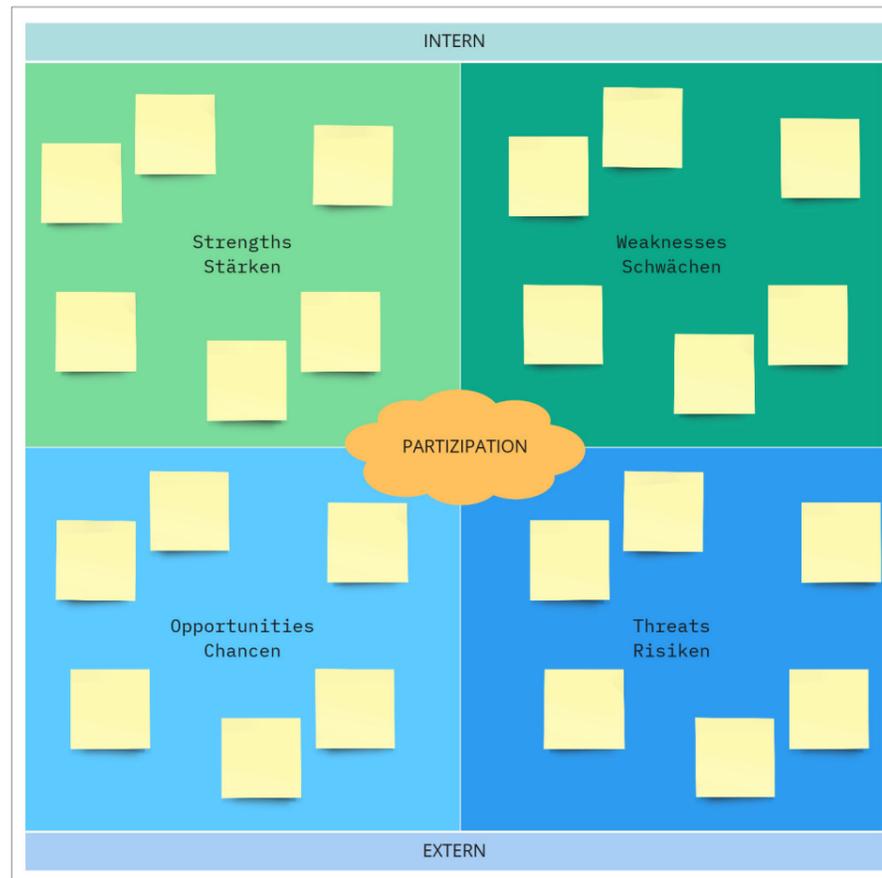


Abb. 37: Virtuelle Umsetzung der SWOT-Analyse zum Thema Partizipation

Die Auswertung der SWOT-Analyse zeigte, dass interne Stärken in der fachlichen Aufstellung und der Zusammenarbeit innerhalb des Kernteams gesehen wurden. Auch der Aufbau und die Umsetzung der Beteiligungsformate wurden als Stärke wahrgenommen. Hinzu kam, dass durch das Projekt positive Prozesse im Haus initiiert oder unterstützt wurden. Diese Chance wurde durch ein durchweg positives Feedback, auch in folgenden Formaten, bestätigt.

Das größte Risiko wurde in der Beteiligung gesehen. Einerseits durch mangelnde Teilnahme, andererseits durch die Unvereinbarkeit verschiedener Ideen und der anschließenden Umsetzung. Dies wurde durch zwei

Schwächen im Projekt verstärkt: die bewusst offengelassenen Rahmenbedingungen und die mangelnde Kommunikation nach außen. Aus Ersterem ließ sich eine konkrete Lesson Learned ableiten: Das bewusste Öffnen des Designs und des Ergebnisses hatte bei einigen Teilnehmer:innen für Überforderung und Lähmung gesorgt. Die erhoffte Kreativität und Innovationsfreudigkeit war ausgeblieben. Hinzu kam bei manchen Teilnehmer:innen aufgrund negativer Vorerfahrungen ein generelles Misstrauen gegenüber der tatsächlichen Wirksamkeit von partizipativen Formaten. Die Erkenntnis, dass gewisse Rahmenbedingungen notwendig sind, um die Teilnehmer:innen an die Hand zu nehmen, wurde für zukünftige Projekte registriert. Die Problematik der mangelnden Kommunikation ließ sich vor allem auf Kapazitätsprobleme in der hausinternen Öffentlichkeitsarbeit zurückführen und sollte für den restlichen Projektverlauf angepasst werden. Daraus wurde die Zielsetzung abgeleitet, mit einer transparenten Kommunikation über den fortlaufenden Projektstand und anstehende Schritte mehr Interesse zu wecken und Vorurteile sowie Misstrauen abzubauen. Dies ging einher mit Überlegungen zu personellen Umstrukturierungen bzw. Aufstockung der ÖA-Kapazitäten im Projekt.

Abgerundet wurde das Format anschließend von einer gemeinsamen Reflexion. Hierbei wurde die Kofferpacken-Methode angewendet. Diese basiert auf der Metapher einer Reise, um so die Prozesshaftigkeit und Dynamik des Projekts abzubilden (vgl. Macke et al. 2008, S. 189). Die Methode beinhaltet die drei Kategorien: „Was habe ich mitgenommen?“, „Was wünsche ich mir für den weiteren Verlauf?“ und „Welche Fragen bleiben offen?“. Zunächst dokumentierten alle Teilnehmer:innen individuell ihre Feedbackpunkte in einem vorbereiteten Board. Im Anschluss wurden diese im Plenum zusammengetragen und diskutiert. Die Workshop-Reflexion zeigte, dass das Format sehr positiv wahrgenommen wurde – vor allem die Kreativität und der Austausch im Team – und dass weitere Formate dieser Art gewünscht waren. Daher wurde ein zweiter Workshop geplant.

#### **Lessons Learned Workshop**

Im Februar 2022 fand ein zweiter Workshop mit dem Kernteam des Projekts statt. Da sich das Projektteam zu diesem Zeitpunkt inhaltlich und personell in einer Umbruchphase befand, bot sich die Gelegenheit an, die bisherigen Ergebnisse und die gemeinsame Zusammenarbeit zu reflektieren. Denn nachdem in den ersten anderthalb Jahren in partizipativer Form konkrete Inhalte erarbeitet wurden, lag der Fokus der letzten sechs Monate auf der Präsentation und Dokumentation der Ergebnisse. Daher wurde ein sogenannter Lessons Learned Workshop aufgesetzt, der zum Ziel hatte, den bisherigen Projektverlauf zu evaluieren und gemeinsam Handlungsstrategien abzuleiten.

Das Format fand im Rahmen des wöchentlichen Jour-Fixe-Termins in digitaler Form statt und umfasste einen zeitlichen Rahmen von drei Stunden. Auch dieser Workshop war abermals in unterschiedliche Phasen unterteilt. Die Einführungsphase startete erneut mit einem Befindlichkeits-Check-In sowie einem Rückblick auf die letzten Projektabschnitte.

Der anschließende Hauptteil des Workshops war eine Gruppenarbeit, in der Projektprozess und Zusammenarbeit reflektiert wurden. Dabei wurde sich an der Keep-Stop-Start-Methode orientiert (vgl. DeLong 2011). Kern der Methode war es einerseits, Dinge festzuhalten, die gut gelaufen waren (Keep) und andererseits jene, die nicht gelaufen waren (Stop). Auf dieser Basis sollten anschließend Handlungsempfehlungen abgeleitet werden (Start). Mittels eines Online-Votings über Mentimeter hatten die Teammitglieder in Vorbereitung für den Workshop Themen zu den Kategorien Keep und Stop gesammelt. Die so zusammengetragenen Rückmeldungen wurden anschließend vom Projektteam aufbereitet und in die vorbereitete virtuelle Gruppenarbeit eingefügt (siehe Abbildung 38). Nachdem das Team in zwei Gruppen (à 3 und à 4 Personen) unterteilt wurde, sollte jedes Gruppenmitglied zunächst individuell brainstormen, welche Aspekte ihm oder ihr besonders wichtig waren. Anschließend nannten alle Personen reihum jeweils 1-2 Punkte, die dann gemeinsam analysiert wurden. Ziel war es abschließend, eine Handlungsempfehlung aus diesen Situationen abzuleiten.

Als besonders positiv stellte sich vor allem die Teamarbeit im Projekt heraus. Hier wurden die Hilfsbereitschaft untereinander, die kollegiale Atmosphäre und Zusammenarbeit sowie das Engagement der Mitarbeiter:innen hervorgehoben. Zusätzlich wurden der regelmäßige Austausch sowie die offene und kritische Kommunikation untereinander gelobt. Noch mehr Raum für freien Austausch zu schaffen wurde ebenso als Empfehlung abgeleitet wie eine Aufteilung der Moderation von Workshop-Formaten, um die Projektleitung zu entlasten. Hierarchiearmes Arbeiten zu verstärken sowie eine ausreichende Planung der Personalkapazitäten vorzusehen, würde das Engagement des Teams fördern, zu dieser Art der kollegialen Zusammenarbeit führen und sollte auch in andere Projekte übertragen werden. Damit einhergehend wurden die regelmäßigen Treffen im Jour-Fixe als sehr positiv bewertet. Hervorgehoben wurde außerdem die Transparenz innerhalb der einzelnen Arbeitsschritte, die grundsätzlich kreative Arbeitsweise und die Flexibilität im Projekt. Als Handlungsempfehlung wurde formuliert, einen Jour-Fixe bei Projekten dieser Komplexität und personellen Zusammensetzung unbedingt vorzusehen. Eine adäquate Vor- und Nachbereitung dieser Termine wäre zusätzlich unabdingbar. Ergänzend sollten die kreative Arbeitsweise sowie die flexible und transparente Struktur auch auf andere Projekte im Haus übertragen werden. Besonders positiv

wurde auch das partizipative Projektdesign bewertet. Außerdem wurde die theoriebasierte Herangehensweise gelobt sowie die Offenheit für Ideen und das gemeinsame Erlernen von Methoden und Programmen. Als Handlungsempfehlungen wurde der Ausbau des partizipativen Projektansatzes genannt, der vor allem durch Maßnahmen zur Eindämmung der Corona Pandemie rein digital umgesetzt werden musste. Eine weitere Empfehlung war, die offene Art der Kommunikation auch zukünftig und in anderen Projekten beizubehalten. Lizenzen für Programme sollten zu Beginn von Projekten erworben werden. Angemerkt wurde auch, dass ein Austausch über Kompetenzen mit Programmen intern im Team positiv bewertet wurde und deshalb auch in Zukunft ein Kompetenzaustausch zu Beginn von Arbeitsprozessen sinnvoll wäre. Zusätzlich sollten beispielsweise professionelle Schulungen in den genannten Programmen terminiert werden, um die Kompetenzen im Team zu verstärken.

Als besonders negativ fielen die mangelnde Öffentlichkeitsarbeit und Kommunikation des Projekts ins Gewicht. Einerseits wurden Aspekte wie ein fehlendes Corporate Design (beispielsweise Logo oder Werbemittel) kritisiert, da es in diesem Kontext vermehrt zu Mehrarbeit und Missverständnissen kam. Außerdem müsste zukünftig die schnelle und unkomplizierte Beschaffung von Tools ermöglicht werden, um kreatives und gestalterisches Arbeiten zu erleichtern, welches besonders in digitalen Zeiten notwendig ist. Eine Einbindung der hausinternen Öffentlichkeitsarbeit konnte aus Kapazitätsgründen nur punktuell erfolgen, sodass ein Großteil dieser Arbeit vom Team selbst umgesetzt werden musste. Dies führte zu personellem Druck und zu einer geringeren öffentlichen Reichweite, was vor dem Hintergrund des partizipativen Projektdesigns besonders misslich war. Als Handlungsempfehlung für zukünftige Projekte wurde daher klar formuliert, dass in jedem Projektteam eine Person für den Bereich Öffentlichkeitsarbeit eingeplant werden sollte. Diese Person müsste schwerpunktmäßig die Themen Social Media, Blog- oder Newsletter- beiträge sowie die Erarbeitung von Werbematerialien übernehmen und eine Schnittstelle zur hausinternen Öffentlichkeitsarbeit bilden. Je nach Projektumfang und Kapazitäten der hausinternen Öffentlichkeitsarbeit könnte zusätzlich die Beauftragung einer Kommunikationsfirma in Erwägung gezogen werden.

Damit einhergehend wurden auch die begrenzten zeitlichen Ressourcen und der Personalmangel kritisiert. Außerdem wurde die Einbindung aller Teammitglieder in die partizipativen Projekt-Workshops gewünscht. Als Handlungsempfehlung leitete sich daraus ab, Workshops wo möglich für alle zu öffnen. Außerdem sollten Richtlinien für Multiprojektmanagement mit klarer Zeit- und Aufgabenplanung eingeführt werden. Ziele und Kapazitäten müssten zu Anfang des Projekts klar definiert werden, genauso wie Richtlinien und Vorgaben.

# GRUPPE 1

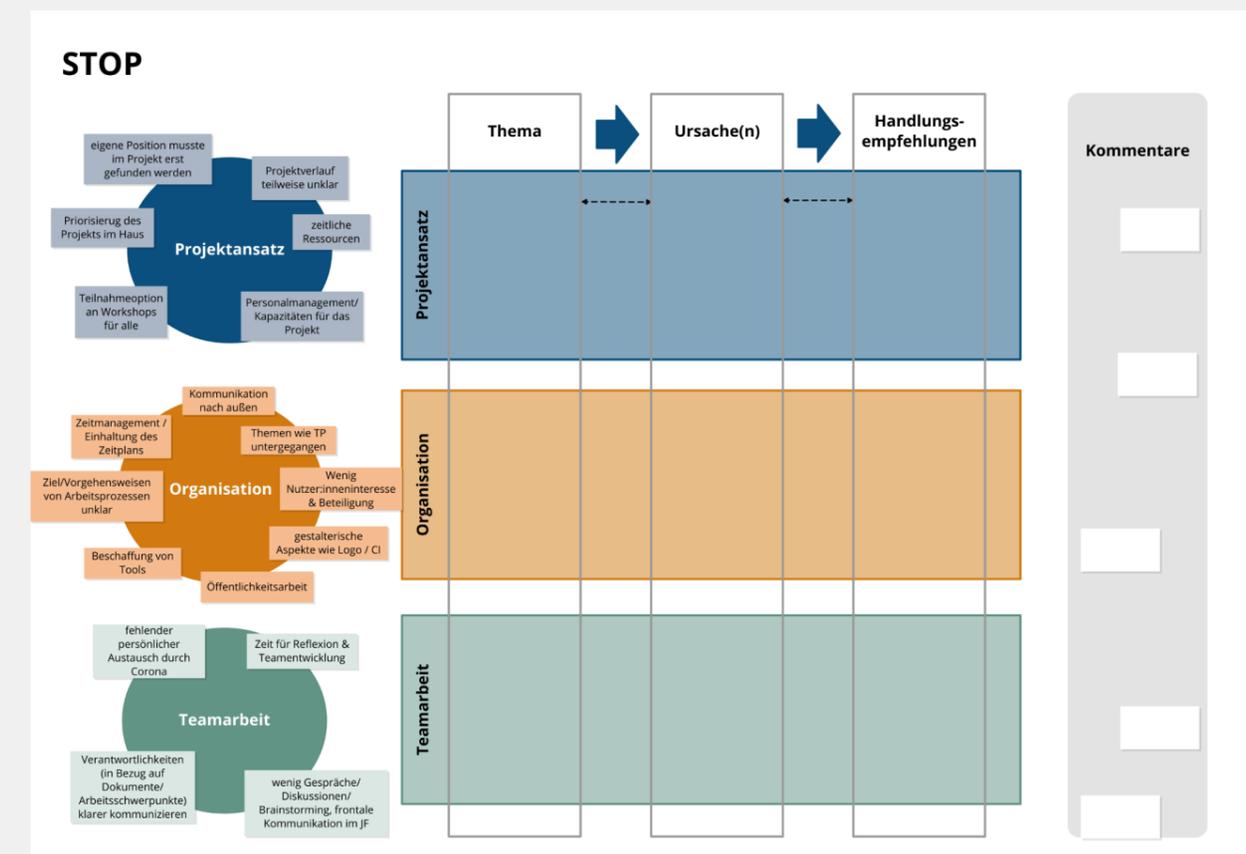
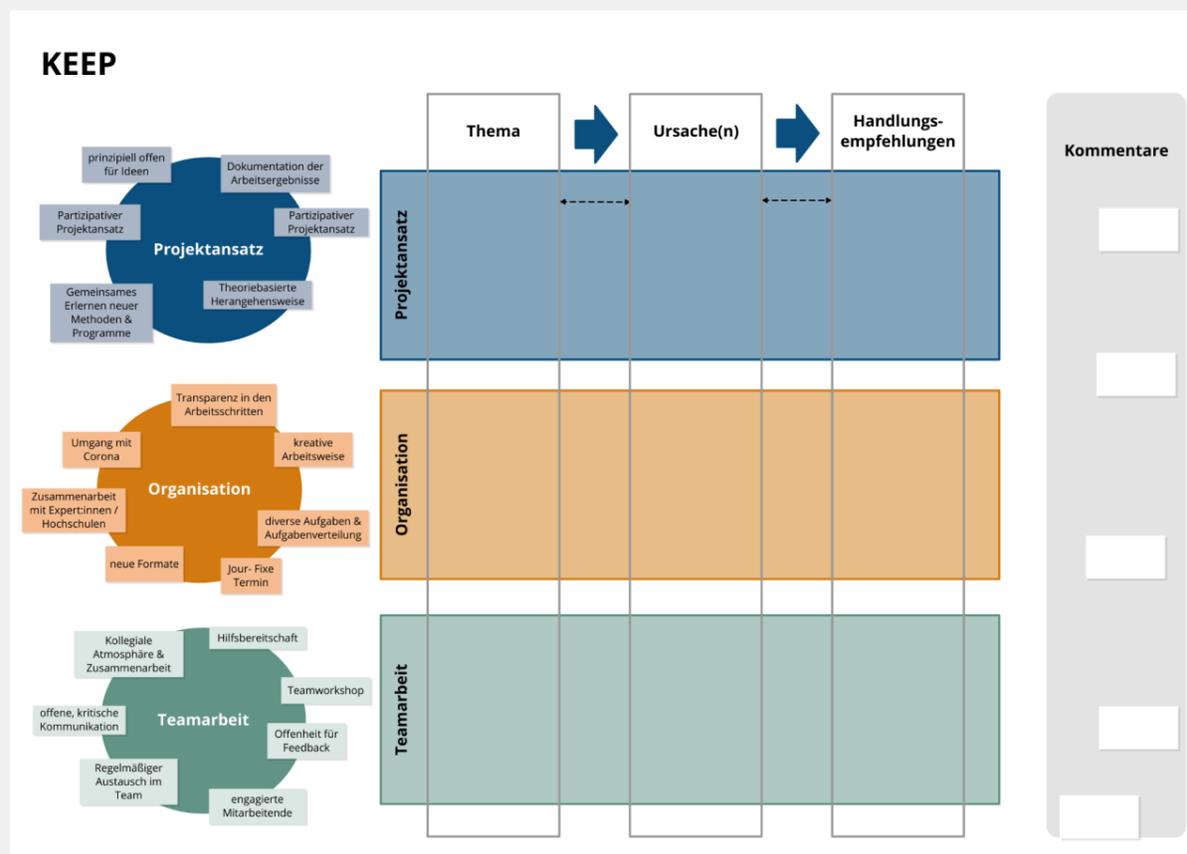


Abb. 38: Virtuelle Umsetzung der Keep-Stop-Start-Methode

Bei flexiblen und iterativen Projekten könnten klassische Projektmanagement-Vorgaben und Routinen zwar an ihre Grenzen kommen, müssten dann aber durch andere Mechanismen abgefangen werden. Beispielsweise regelmäßige Feedbackschleifen und Evaluationen in Form von kurzen Workshops oder Blitzlichtern könnten diese Herausforderung abschwächen, da Probleme frühzeitig erkannt und behoben sowie die Kommunikation verstärkt würde. Abschließend wurden im Bereich Teamarbeit zwei weitere Handlungsstrategien abgeleitet. Einerseits eine klarere Definition von Verantwortlichkeiten und Arbeitsschwerpunkten zu Beginn des Projekts und andererseits mehr Zeit für Teamentwicklung und die gemeinsame Reflexion des Projekts einzuräumen.

Als Ergänzung zur inhaltlichen und methodischen Reflexion sollte in einem weiteren Teil der kreative und offene Austausch im Team angeregt werden. Dafür wurde eine Methode gewählt, bei der alle Teilnehmer:innen frei ihre Visionen und Ideen für eine zukünftige SUB virtuell im Whiteboard aufzeichnen konnten (Abbildungen 39 und 40). Das digitale Tool war für diesen Prozess hervorragend geeignet, da verschiedene Instrumente und Zeichenweisen genutzt werden konnten. Da das Kernteam während des Projekts viel im Hintergrund und mit den Ergebnissen der Workshops gearbeitet hatte, sollte in diesem Rahmen der individuelle Blick zutage kommen und wertgeschätzt werden.

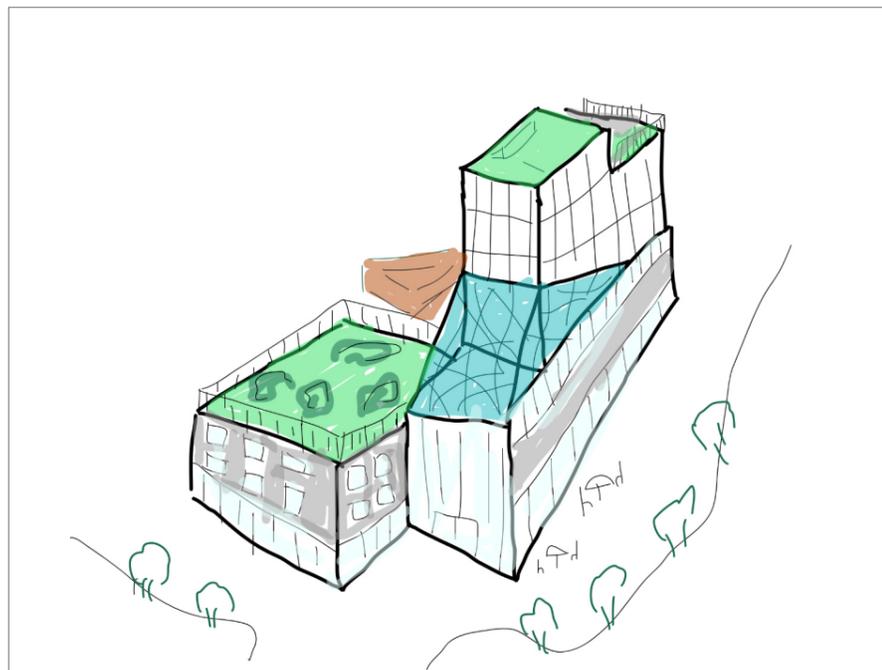


Abb. 39: Auszug aus der Kreativaufgabe, bei der das Projektteam eigene Visionen für die zukünftige SUB visualisiert hat. Hier eine Außenansicht

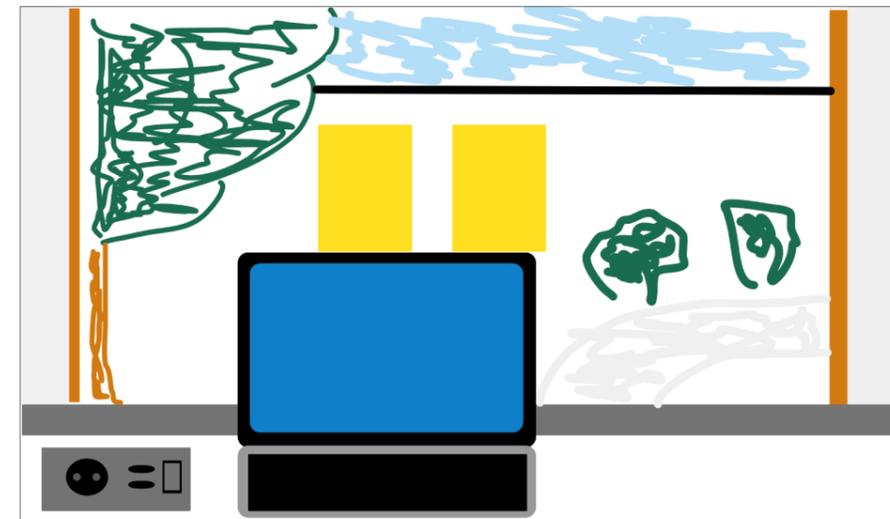


Abb. 40: Auszug aus der Kreativaufgabe, bei der das Projektteam eigene Visionen für die zukünftige SUB visualisiert hat. Hier der Blick von innen nach außen

Den Abschluss bildeten eine Reflexion und Check-Out, Letzteres angelehnt an das Check-In vom Beginn des Workshops. Insgesamt wurde auch dieses Format sehr positiv wahrgenommen, gleichzeitig aber bemängelt, dass zu wenig Zeit für solche Austausch- und Reflexionsmomente zur Verfügung gestanden hatte.

Beide Workshops trugen zu einer weiteren Feedbackschleife im Projekt bei. Die Ziele, das Projekt in seiner Halbzeit und zu Projekt Ende gemeinsam zu reflektieren, konnten so erreicht werden. Der Austausch im Team wirkte sich positiv auf das gemeinsame Verständnis des Projektansatzes, der Vorgehensweise und Umsetzung der Projektziele aus. Die Kommunikation außerhalb der standardisierten Jour-Fixe Treffen stärkte außerdem das Teamgefühl.

### 3.2 ABSCHLIESSENDE REFLEXION

Während die Workshop-Formate mit dem Projektteam punktuelle Reflexionen und Impulse für den weiteren Projektverlauf lieferten, konnte der allgemeine Projekterfolg zu diesen Zeitpunkten noch nicht eingeschätzt werden. Eine abschließende Evaluation des Projekts erfolgt in diesem Abschnitt.

Das Projekt war von Anfang an aufgrund des interdisziplinären Teams für die Vielschichtigkeit der anstehenden Aufgaben sehr gut aufgestellt. Das Projektdesign folgte einem mehrstufigen Ansatz, der den offenen Austausch mit unterschiedlichen Personengruppen in den Vordergrund stellte. Leider wurde dieser Ansatz maßgeblich von den Kontaktbeschränkungen aufgrund der Corona Pandemie herausgefordert.

So musste in kürzester Zeit eine neue digitale Infrastruktur aufgebaut werden, welche die Kommunikation mit den angedachten Stakeholdern trotzdem ermöglichen sollte. Auch wenn das Team dadurch teilweise vor große Herausforderungen gestellt wurde, lässt sich die digitale Zusammenarbeit insgesamt als erfolgreich bewerten – sowohl extern als auch intern. Es muss an dieser Stelle aber auch eingeräumt werden, dass das quantitative Maß an externer Beteiligung vor allem in der ersten Projektstufe nicht wie gewünscht ausgefallen ist. Dies lässt sich einerseits auf die mitunter ermüdende oder nicht allen zugängliche digitale Art der Zusammenarbeit zurückführen und andererseits auf eine mangelnde Reichweite der Öffentlichkeitsarbeit. Letzteres wurde sowohl punktuell in den Workshops mit dem Projektteam als auch während der gesamten Projektarbeit thematisiert und es wurden Lösungen gesucht, um diesen Mangel auszugleichen. Den Ansätzen Offener Gesellschaftlicher Innovation folgend hatte das Projektdesign allerdings auch keine vollständig repräsentativen Ergebnisse zum Ziel, sondern wollte in diesem iterativen Prozess in einen Dialog treten. Dabei sollten immer wieder Informationen eingeholt bzw. verarbeitet und anschließend zurückgespielt werden. So kann die erste Projektstufe trotz allem als erfolgreich bewertet werden, da rund 30 Formate unter Einbindung von über 100 Personen durchgeführt wurden und schlussendlich eine Raumidee zustande kam, die Grundlage für die Ausarbeitung eines Raumprogramms in der zweiten Projektstufe bot.

Die zweite Projektstufe hatte die Erarbeitung eines Raumprogramms, Funktionsschemas sowie IT-Konzepts zum Ziel. Alle Bausteine wurden (inklusive eines Logistikkonzepts) in Form eines Raumkonzepts im Frühjahr 2022 an die BWFG übermittleit. Damit wurde auch diese Projektstufe erfolgreich abgeschlossen. Eine Herausforderung stellte dar, dass während der Projektlaufzeit der Strategieprozess innerhalb der SUB noch nicht angelaufen war. Im Dialog mit den Hauptabteilungsleitungen und der Direktion konnten hier aber gemeinsame Eckpfeiler abgesteckt werden und das Raumentwicklungsprojekt konnte wiederum eigene Impulse für die strategische Entwicklung der SUB setzen. Zusätzlich musste für die Erarbeitung von Raumprogramm und Funktionsschema in kürzester Zeit eine Reihe an Workshops mit Mitarbeiter:innen aus allen Arbeitsbereichen der Bibliothek organisiert werden, die terminlich teilweise in die Sommerpause fielen. Eine frühzeitige Organisation der Termine konnte dieser Herausforderung aber größtenteils entgegenwirken. Insgesamt handelte es sich um die Projektstufe mit dem größten organisatorischen und zeitlichen Aufwand, da die fachliche Expertise des gesamten Kernteams gefragt war und das finale Raumkonzept mehrere Feedbackschleifen durchlaufen musste. Aufgrund unvorhergesehener Umstrukturierungsprozesse in mehreren Abteilungen einerseits und stetiger Anpassungen der Hygieneauflagen infolge des dynamischen Infektionsgeschehens andererseits, wurden Teile des Projektteams zeitweise überlastet.

Dies führte dazu, dass sich der angedachte Übergabetermin des Gesamtkonzepts an die Behörde um einige Woche nach hinten verschob. Die Flexibilität des Projektdesigns ließ solche minimalen Verzögerungen aber zu, vor allem, da sie sich nicht weiter auf den Projektverlauf auswirkten.

Die dritte Projektstufe brachte den geringsten Workload mit sich, da die studentischen Projektseminare größtenteils eigenständig an der Prototypisierung des Raumkonzepts arbeiteten. Die Arbeit belief sich daher schwerpunktmäßig auf die Vorbereitungen für die Projektseminare inklusive Auftaktveranstaltung und für die Architekturausstellung im Lichthof der Bibliothek. So konnte sich das Projektteam auf die parallel laufende Finalisierung des Raumkonzepts fokussieren. Rückblickend konnte dieser Erarbeitungsprozess zwar von einigen Impulsen seitens der Studierenden zehren, führte aber auch dazu, dass die Studierenden mit einer vorläufigen Version des Raumprogramms und –konzepts arbeiteten, was an einigen Stellen Diskrepanzen und Missverständnisse aufwarf. Die Zusammenarbeit wurde aber insgesamt sowohl seitens der Lehrstühle als auch aus dem Projektteam als sehr erfolgreich wahrgenommen. Mit der Ausstellung der Architekturentwürfe im Lichthof der SUB verwirklichte sich ein schon zu Beginn des Projekts bestehendes Ziel. Zusätzlich ergaben sich durch die Prototypisierung des Raumprogramms auf der aktuellen Fläche des Gebäudekomplexes eine Art Machbarkeitsstudie und eine hervorragende Grundlage für die anstehenden Schritte (siehe Kapitel 4). Gleichzeitig wurde auch der Mehrwert für die Studierenden, an einem realen Projekt arbeiten zu können, deutlich.

Insgesamt lässt sich rückblickend sagen, dass das Projekt sowohl von der anfänglichen Strukturierung als auch einem gewissen Maß an Flexibilität profitierte. Die Einteilung in die drei Projektstufen lieferte einen Rahmen und eine entsprechende Zielsetzung, welche aber dynamisch neuen Impulsen im Projektverlauf angepasst werden konnte. So wurden Ideen und Prozesse laufend im Projektteam reflektiert und wo notwendig überarbeitet oder verworfen. Solch ein dynamischer Prozess bedarf allerdings einer transparenten und klaren Kommunikation – nicht nur innerhalb des Projektteams, sondern auch nach außen. Dies ist aus vorab benannten Gründen nicht immer gelungen, wird aber als Erkenntnis in die weitere hausinterne Projektarbeit aufgenommen. Eine weitere zentrale Säule des Projekterfolgs stellte die sehr produktive und wertschätzende Arbeit innerhalb des Kernteams dar. So wurden Herausforderungen ebenso wie Erfolge gemeinsam im Team getragen. Arbeitsschritte wurden transparent aufgeteilt, ausgeführt und dokumentiert, sodass einzelne Prozesse problemlos aufeinander aufbauen konnten. Das Projekt und die Zusammenarbeit konnten von dem hohen Maß an fachlicher Expertise und der Vielfalt an Perspektiven profitieren. So wird rückblickend deutlich, dass der Einsatz eines interdisziplinären Teams bei Projekten dieser Komplexität unabdingbar ist.

## 4. AUSBLICK

---

Schon der Titel des Raumentwicklungsprojekts lässt darauf schließen, dass die bauliche Umsetzung des Projekts nicht unmittelbar bevorsteht. Denn „Wissen Bauen 2025“ versteht sich als Vorprojekt zur eigentlichen planerischen und architektonischen Umsetzung der neuen Bibliothek. Bis dahin stehen aber noch einige Zwischenschritte an.

Zum Zeitpunkt der Ausarbeitung dieses Projektberichts wurde das Raumkonzept für den Urban Knowledge Hub von der BWFGB geprüft. Parallel dazu findet eine Bestandsaufnahme des aktuellen Gebäudekomplexes statt. Im Jahr 2023 soll auf Basis des erarbeiteten Raumkonzepts eine umfassende Machbarkeitsstudie durchgeführt werden, um verschiedene Optionen der Umsetzung durchzuspielen. Dies wird maßgeblich Einfluss darauf nehmen, ob und inwiefern die aus dem Raumentwicklungsprojekt entsprungenen Konzepte auch tatsächlich umgesetzt werden.

Um das Konzept des Urban Knowledge Hub im gesellschaftlichen, wissenschaftlichen und infrastrukturellen Kontext weiter zu beleuchten und den Mehrwert für die Wissensgesellschaft und ihre Bürger:innen herauszuarbeiten, soll im direkten Anschluss an „Wissen Bauen 2025“ mit europäischen Partnerbibliotheken ein EU-Projektantrag erarbeitet werden.

## LITERATURVERZEICHNIS

---

**DeLong, Thomas J. (2011):** Three Questions for Effective Feedback. Zugriff am 17.08.2022 unter <https://hbr.org/2011/08/three-questions-for-effective-feedback>

**Dr. Gerdes, Johann (2013):** Empirische Erhebungen. Qualitative Methoden – Expertengespräche. Zugriff am 17.08.2022 unter <https://sowi-forschung.de/experten.html>

**Ilg, Jens & Zepf, Robert (2016):** Partizipatives Gestalten. In: Praxishandbuch Bibliotheksbau: Planung – Gestaltung – Betrieb, hg. v. Petra Hauke und Klaus Ulrich Werner, 295–307. Berlin, Boston: De Gruyter Saur (De Gruyter Reference).

**Institut DGB-Index Gute Arbeit (2020):** Jahresbericht 2020. Ergebnisse der Beschäftigtenbefragung zum DGB-Index Gute Arbeit 2020. Berlin.

**Kowalski, Stephanie (2021):** Moodboard erstellen: Definition, Anleitung und Tools zum Durchstarten. Zugriff am 17.08.2022 unter <https://stephanieakowalski.de/moodboard-erstellen/>

**Lefebvre, Henri (1998):** Die Produktion des städtischen Raumes. In: AnArchitektur.

**Lepzien, Josefine & Lewerenz, Michael (2017):** Persona-Methode. Eine Methode zu Illustrierung von Bildungsbedarfen. In: Weiterbildungmanagement professionalisieren. Wissenschaftliche Weiterbildung der Universität Rostock. 23–31.

**Löw, Martina (2017):** Raumsoziologie. Frankfurt am Main: Suhrkamp (Suhrkamp-Taschenbuch Wissenschaft, 1506).

**Macke, Gerd; Hanke, Ulrike & Viehmann, Pauline (2008):** Hochschuldidaktik. Lehren, vortragen, prüfen. Weinheim, Basel: Beltz-Verlag.

**Murray, Robin; Caulier-Grice, Julie & Mulgan, Geoff (2010):** The Open Book Of Social Innovation. National Endowment for Science, Technology and the Art.

**Razzetti, Gustavo (2019):** How to facilitate a Check-In Round. Zugriff am 17.08.2022 unter <https://www.fearlessculture.design/blog-posts/mindset-check-in>

**Robert Jungk Bibliothek für Zukunftsfragen (2021):** Ich will genauer wissen, was Zukunftswerkstätten sind! Zugriff am 17.08.2022 unter <https://jungk-bibliothek.org/zukunftswerkstaetten/aufbau-und-methoden-der-zukunftswerkstatt/>

**Schroer, Kevin (2021):** SWOT-Analyse. Zugriff am 16.08.2022 unter <https://www.bwl-lexikon.de/wiki/swot-analyse/>

**Zec, Marin (2021):** 6-3-5 Methode. Zugriff am 16.08.2022 unter <https://kreativitätstechniken.info/ideen-generieren/6-3-5-methode/>

## ABBILDUNGSVERZEICHNIS

---

**Batish, Harpreet (2017):** Najib. Zugriff am 30.09.2022 unter <https://pixabay.com/de/photos/mann-portr%C3%A4t-jung-person-m%C3%A4nnlich-2336071/>

**Morillo, Christina (2018):** Paola. Zugriff am 30.09.2022 unter <https://www.pexels.com/de-de/foto/frau-sitzt-auf-dem-boden-mit-blick-auf-gold-macbook-1181569/>

**Murray, Robin; Caulier-Grice, Julie & Mulgan, Geoff (2010):** The Open Book Of Social Innovation. National Endowment for Science, Technology and the Art.

