



# Bibliothekskonzept Bücherhallen Hamburg 2021

vorgelegt von  
Hella Schwemer-Martienßen  
Michael Studt



**BÜCHERHALLEN**  
HAMBURG

## **Editorische Notiz**

*Die Geschäftsweisung für den Vorstand der Stiftung Hamburger Öffentliche Bücherhallen vom 25.04.2012 (§ 4 Unternehmensplanung) sieht vor, dass dieser dem Stiftungsrat analog der Vorgaben für öffentliche Unternehmen ein mittelfristiges Handlungsprogramm zur Umsetzung der Stiftungsziele vorzulegen hat, das bei wesentlichen Änderungen fortzuschreiben ist. Die Behörde für Kultur und Medien (BKM) und der Stiftungsrat haben den Vorstand auf dieser Grundlage 2017 beauftragt, Anfang 2018 ein Bibliothekskonzept für die nächsten fünf Jahre vorzulegen.*

*Überlegungen zur Entwicklung des Standortsystems waren ausdrücklich nicht Teil des Auftrags, obwohl sich durch die aktuellen städtischen Wohnungsbauinitiativen sowie begleitende Stadtentwicklungs- und Segregationsprozesse interessante Perspektiven ergeben könnten. Die Befürchtung, dass dadurch zu viel regionale und politische Aufmerksamkeit auf einzelne Standorte gelenkt würde und die inhaltlichen Perspektiven eher aus dem Blick gerieten, ist durchaus berechtigt und nachvollziehbar. Auch Spekulationen über die zukünftige Höhe der Zuwendungen sollten vermieden werden. Im Übrigen kann die nachfolgende Darstellung nur eine Momentaufnahme des Absehbaren sein; insbesondere technische Entwicklungen und die digitale Durchdringung aller Lebensbereiche werden das Anforderungsprofil verändern und kurzfristig Anpassungen des Dienstleistungsportfolios erforderlich machen. Mit diesen Einschränkungen gilt:*

*Das vorliegende Bibliothekskonzept 2021 ist Ergebnis eines betrieblichen Diskurses, das vom Vorstand verantwortet und moderierend und steuernd begleitet wurde und an dem vor allem die Führungskräfte sowie die Stabsstellen aus der EULE (Erweiterte Unternehmensleitung) beteiligt waren, die wiederum in ihren Arbeitsbereichen die notwendige Beteiligung des Kollegiums organisiert und sich dann auch aktiv in die Autorschaft eingebracht haben.*

*Auch in unserer Organisation ‚Bücherhallen Hamburg‘ streiten sich Traditionalisten und Avantgardisten nicht selten um den richtigen Weg in Veränderungsprozessen und lernen dabei, dass beide Positionen erfolgreich zusammengedacht das beste Resultat ausmachen und die Entwicklung befördern.*

*Das Motto des Konzepts könnte im Ergebnis knapp zusammengefasst lauten: Das Bewährte bewahren und das Neue tun. Beides sollte am besten konstruktiv und in einer transparenten Atmosphäre gelebt werden und auch mit einer großen Portion Unbekümmertheit. Der Erfolg unserer Organisation ist abhängig vom Zuspruch und vom Anspruch der Kunden, von der Qualität unserer Arbeit und unserer Lernbereitschaft und last but not least von der Unterstützung der Politik und der Zuwendungsgeber. Weil alle Beteiligten das wissen, geben sie ihr Bestes. Danke deswegen an alle Beteiligten innerhalb und außerhalb des Systems der Bücherhallen Hamburg.*

*Hella Schwemer-Martienßen  
Michael Studt*

## Inhaltsverzeichnis

Einleitung .....	7
<b><i>I. Bestandsaufnahme</i></b> .....	10
<b>1. Stiftung Hamburger Öffentliche Bücherhallen</b> .....	10
<b>2. Dienstleistungsportfolio 2017</b> .....	11
2.1. Angebot .....	12
2.2. Nachfrage .....	12
2.3. Kunden .....	14
2.4. Ressortübergreifende Kooperationen .....	15
2.5. Soziokulturelle und soziale Bedeutung .....	16
2.6. Bürgerschaftliches Engagement.....	17
<b>3. Wirtschaftliche Lage</b> .....	18
3.1. Institutionelle Zuwendung, Garantieerklärung.....	18
3.2. Sanierung, Automatisierung 2013 bis 2017 .....	18
3.2.1. Sondermittel Sanierungsfonds 2020 .....	19
3.2.2. IT-Globalfonds – Automatisierungsprojekte .....	19
3.3. Aktuelle wirtschaftliche Lage .....	19
3.3.1. Personal .....	20
3.3.2. Sachkosten.....	21
3.3.3. Einnahmen.....	22
3.4. Analyse der Kostenstruktur.....	22
3.4.1. Personalaufwand, Versorgungsbezüge .....	22
3.4.2. Medienmittel .....	24
3.4.3. Mietkosten.....	24
3.4.4. Sonstige Kosten .....	25
3.4.5. Einnahmen aus Gebühren .....	25
<b>4. Mittelfristige Finanzplanung – Finanzszenario 2016 bis 2021</b> .....	25
4.1. Ergebnisannahme.....	26
4.1.1. Umsatzerlöse und Betriebsertrag.....	26
4.1.2. Zuwendungen .....	26
4.1.3. Personal .....	26
4.1.4. Sachkosten.....	27
4.1.5. Ergebnis .....	27
4.2. Finanzvorschau 2018 bis 2021 .....	27
4.3. Investitionen.....	27

4.4. Risikoabschätzung .....	28
<b>II. Orientierung und Selbstverständnis</b> .....	<b>30</b>
<b>1. Gesellschaftliche Herausforderungen und Zukunftsfähigkeit des Systems (SWOT-Analyse)</b> .....	<b>30</b>
1.1. Stärken / Strength .....	31
1.2. Schwächen.....	32
1.2.1. Schwächen / Weakness .....	32
1.2.2. Risiken / Threats .....	32
1.3. Chancen / Opportunities .....	33
<b>2. Bücherhallen Hamburg als kommunaler Faktor – Bausteine für die Zukunft</b> .....	<b>33</b>
2.1. Instanz für Demokratie und Chancengerechtigkeit .....	33
2.2. Ort der Medien- und Informationskompetenz .....	34
2.3. Ort für lebenslange Lernprozesse .....	34
2.4. Bibliothek in der Stadtgesellschaft.....	34
2.5. Schwerpunkte Integration und Inklusion.....	35
2.6. Bibliothek für alle Generationen.....	35
2.6.1. Jugendliche .....	35
2.6.2. Senioren.....	36
2.7. Bürgerschaftliches Engagement.....	36
<b>III. Im Fokus – Faktoren für die Zukunft des Systems der Bücherhallen Hamburg</b> .....	<b>37</b>
<b>1. Fokus Kunde</b> .....	<b>37</b>
1.1. Kunden-Monitoring.....	37
1.1.1. Partizipation der Kunden – Kundenworkshop .....	38
1.1.2. Kundenbefragung 2014 .....	39
1.1.3. Kundenbefragung 2016 .....	40
1.2. Imagebildung – Strategien für Marketing und Öffentlichkeitsarbeit .....	43
1.2.1. Öffentlichkeitsarbeit und PR .....	44
1.2.2. Corporate Design – starker Auftritt in der Öffentlichkeit .....	44
1.2.3. Integrierte Marketingkampagne – Die starke Karte .....	45
1.3. Kundenkommunikation.....	47
1.3.1. Servicetelefon – Wunsch- und Beschwerdemanagement .....	47
1.3.2. Digitale Kanäle zum Kunden.....	47
1.3.3. Hello Hamburg – The Newcomer’s Handbook .....	50
1.4. Erweiterung der Kundenkartenfunktion .....	51

<b>2. Fokus Personal</b> .....	51
2.1. Tarifsituation .....	52
2.2. Interne Kommunikation und Partizipation .....	52
2.2.1. (Social) Intranet .....	53
2.2.2. Kommunikation im Betrieb – Organisation und Gremien.....	53
2.3. Berufsgruppen, Alterspyramide, Rekrutierung neuer Mitarbeiter .....	54
2.3.1. Bibliothekare und andere Professionen .....	55
2.3.2. Fachangestellte für Medien- und Informationsdienste (FaMI).....	56
2.3.3. Personal in Administration und Management .....	56
2.4. Personalentwicklung .....	56
2.5. Fortbildungsoffensive – Lebenslanges Lernen, Eigeninitiative stärken .....	58
2.5.1. Blended Learning .....	58
2.5.2. Stärkung der Führungskräfte.....	59
2.5.3. Kompetenzcluster.....	59
2.5.4. Entwicklungs-, Projekt- und Veränderungsmanagement .....	61
<b>3. Fokus Raum – System und Standorte</b> .....	62
3.1. Zentralbibliothek .....	63
3.1.1. Das offene Haus – Raum und Funktion .....	63
3.2. Stadtteilbibliotheken – Funktion und Aufgaben .....	65
3.2.1. Subzentrale Bibliotheken mit sehr guter Verkehrsanbindung .....	66
3.2.2. Bibliotheken in Stadtrandlagen .....	66
3.2.3. Bibliotheken in Stadtteilhäusern und Community Centern .....	67
3.2.4. Nachbarschaftsbibliotheken.....	68
3.2.5. Bücherbusse .....	69
3.2.6. Open Libraries.....	69
3.2.7. Schlaflos-Bibliotheken .....	70
3.2.8. Große Bücherhallen.....	70
3.2.9. Mittelgroße Bibliotheken .....	73
3.2.10. Nachbarschaftsbibliotheken.....	76
3.3. Erfolgsfaktor – Kundengerechte Öffnungszeiten.....	78
<b>4. Fokus Organisationsentwicklung der Publikumsbereiche</b> .....	79
4.1. Organisationsentwicklung Zentralbibliothek .....	80
4.1.1. Der Bereich Lektorat.....	81
4.1.2. Der Bereich Publikumsbetrieb.....	82
4.1.3. Der Bereich Vermittlungs- und Programmarbeit .....	82

4.2. Organisationsentwicklung der Stadtteilbücherhallen .....	83
4.2.1. Renaissance der Gemeinwesenarbeit .....	83
4.2.2. Bibliothek bleibt Bibliothek .....	84
4.2.3. Zusammenarbeit im Filialsystem.....	85
4.2.4. Regionale Organisationseinheiten .....	85
4.2.5. Kompetenzcluster – systemweit agierende Spezialisten .....	85
<b>5. Fokus Bestand .....</b>	<b>86</b>
5.1. Physischer Bestand.....	87
5.1.1. Bestandsaufbau für die Zentralbibliothek.....	88
5.1.2. Bestandsentwicklung in den Stadtteilbücherhallen.....	89
5.1.3. Fließende Bestände und ihre logistische Steuerung .....	89
5.1.4. Spitzen- und Spezialbestände.....	90
5.1.5. Dreistufiges Bestandsmanagement.....	91
5.2. Digitale Medien und Angebote .....	92
5.2.1. Lizenzierung digitaler Medien und Angebote .....	94
5.2.2. Zukünftige Definition eines eBooks.....	94
5.2.3. Zunahme plattformgebundener Inhalte .....	95
5.2.4. Streaming-Portale.....	95
5.2.5. Fighting Fake News durch Datenbanken.....	95
5.2.6. Konsortiallösung – DigiBib und DigiLink .....	96
5.2.7. Einführung neuer Datenbankangebote.....	96
5.3. Flexible, transparente und hybride Bestandspräsentation .....	97
5.3.1. Implementierung von Digital Signage .....	98
<b>6. Fokus Katalog und Erschließung – Discovery System .....</b>	<b>98</b>
6.1. Technische Voraussetzungen .....	99
6.2. Zeitgemäßes Design .....	99
6.3. Inhaltsanreicherung des Katalogs .....	99
<b>7. Fokus Vermittlung und Veranstaltungen / Ausstellungen .....</b>	<b>100</b>
7.1. Vermittlung und Veranstaltungen in der Zentralbibliothek .....	101
7.2. Systemweite Kinder-Veranstaltungsformate.....	102
7.2.1. FLAx – Fliegende Leseaktionen.....	102
7.2.2. FLix – Fliegende Leseinitiativen .....	103
7.2.3. FLUx – Fliegende Leseunterhaltung .....	103
<b>8. Fokus Digitale Entwicklung und Projekte.....</b>	<b>104</b>
8.1. Mobiles Internet.....	104

8.1.1. Entwicklung einer nativen App für die Betriebssysteme Android und iOS....	105
8.1.2. Das Internetportal – www.buecherhallen.de .....	105
8.1.3. Entwicklung eines Single Sign On (SSO) für das Kundenkonto.....	106
8.2. eCulture Agenda 2020.....	106
8.2.1. Kernkompetenzen: Komplexe IT-Struktur und hohe Nutzerfrequenz .....	106
8.2.2. Projekt Impulsportal .....	106
8.2.3. Projekt CRM.....	107
8.3. Smart City und Digitale Stadt .....	108
<b>9. Fokus Technische Infrastruktur – EDV-Entwicklung .....</b>	<b>109</b>
9.1. Leistungsfähige Datenleitungen und WLAN .....	110
9.2. Disaster Recovery.....	110
9.3. Einführung einer zukunftsorientierten Telefonie: VoiceOverIP .....	110
9.4. Einführung eines Integrierten Bibliotheksmanagementsystems.....	111
9.5. Einführung der kostenlosen Internet-Nutzung für Inhaber einer Kundenkarte...111	
9.6. Einführung von NFC/RFID-Kundenkarten .....	111
9.7. Optimierung der Administration durch technische Installationen.....	112
<b>10. Fokus Bürgerengagement .....</b>	<b>112</b>
10.1. Professionalität und Qualitätssicherung.....	113
10.2. Erschließung neuer Kunden .....	113
10.3. Bürgerengagement als positiver Imagefaktor und Marketinginstrument.....113	
10.4. Vernetzung und Engagement-Kompetenz.....	114
10.5. Verstetigung, Weiterentwicklung und Neuausrichtung .....	114
10.5.1. Die Medienboten.....	114
10.5.2. Dialog in Deutsch.....	114
10.5.3. Neue Projekte als Antwort auf gesellschaftliche Veränderungen .....	115
10.5.4. Förderung des Engagements junger Menschen.....	115
10.6. Finanzierung.....	116
<b><i>IV. Zusammenfassung und Ausblick .....</i></b>	<b><i>117</i></b>
<b>1. Projektion: Maßnahmen in zeitlicher Perspektive .....</b>	<b>117</b>
<b>2. Fazit.....</b>	<b>117</b>
2.1. Erhalt und Modernisierung des Systems .....	117
2.2. Verfügbarkeit und neue Arbeitszeitmodelle.....	117
2.3. Personal(entwicklung).....	118
2.4. Betriebskultur, Organisationsentwicklung, Zukunftsmanagement .....	118
<b><i>V. Anlagen, Verzeichnis der Anlagen und Grafiken, Impressum .....</i></b>	<b><i>120</i></b>



Library of Birmingham (Eröffnung 2013)

## Einleitung<sup>1</sup>

Weltweit erscheint seit ein paar Jahren kaum ein Jahrbuch oder Magazin der Architektur ohne einen spektakulären Bibliotheksneubau<sup>2</sup>; Architekten identifizieren sich ganz besonders mit der Aufgabe, barrierefreie und schwellenarme Kommunikation und Lernatmosphäre zu inszenieren und der Auftrag erteilenden Kommune ein bürgerfreundliches und einprägsames Gesicht durch einen Bibliotheksneubau zu geben.

Gleichzeitig stellt sich die Diskussion um die Zukunft der Öffentlichen Bibliotheken aktuell vielerorts vielfältig und ausgeprägt dar. Dabei geht es um drei fokussierbare Tendenzen, die sich diametral entgegen zu stehen scheinen: einmal um die symbolische und räumliche Neuerfindung dieser kommunalen Instanzen der Daseinsvorsorge, ein andermal um die drohende Abwicklung und die Diskussion um die Finanzierbarkeit derselben sowie die politischen Friktionen um diese Vorgänge<sup>3</sup> und schließlich inhaltlich um die Frage, ob man angesichts der unübersehbaren digitalen Präsenz Öffentliche Bibliotheken überhaupt noch braucht.

Gerade in Deutschland ist die mediale<sup>4</sup> und kultur- und branchenspezifische<sup>5</sup> Debatte zur Zukunft der Öffentlichen Bibliotheken seit vielen Jahren ein Dauerthema. Gründe dafür sind zum einen in der Tat die ‚digitale Konkurrenz‘, die orts- und zeitunabhängig den Zugriff auf Informationen und Quellen aller Art ermöglicht, zum anderen die diskursive Praxis um das Selbstverständnis der Bibliotheken seit jeher. Trotz vieler Schließungen<sup>6</sup> dieser kommunalen Einrichtungen in fast allen Regionen der Republik

<sup>1</sup> Aus Platzgründen und um der besseren Lesbarkeit willen wurde auf die feminine und maskuline Benennung von Personen verzichtet. Die maskuline Form wird im generischen Sinne verwendet.

<sup>2</sup> Beispiele: Aarhus Alexandria, Amsterdam, Birmingham, Caen, Dortmund, Gent, Helsinki, Kopenhagen, Marseille, Oslo, Seattle, Stuttgart...

<sup>3</sup> Zum Beispiel zuletzt die Debatte um die Zukunft der englischen Öffentlichen Bibliotheken, deren Budgets landesweit in den letzten Jahren gekürzt wurden (The Guardian, 08.12.2016: UK library budgets fall by P 25m in a year). Diese Schlagzeile erschien, nachdem die Regierung auf Grund landesweiter Proteste eine Woche vorher ein Förderprogramm von 4 Mio. Pfund gebilligt hatte.

<sup>4</sup> Passig, Katrin: Die Zukunft des Papierverleihs. Die ZEIT, 04.11.2013.

<sup>5</sup> Ball, Roman: Weg mit den Büchern! Interview mit dem Leiter der ETH-Bibliothek Zürich. NZZ am Sonntag, 07.02.2016. – Kommentar dazu: Heeg, Christoph: Quo vadis Öffentliche Bibliotheken – Gedanken zum NZZ-Interview von Raffael Ball. <http://christoph-deeg.com>, 13.02.2016.

<sup>6</sup> dbv: Bericht zur Lage der Bibliotheken, erscheint jährlich.

genießen Öffentliche Bibliotheken bei den Bürgern ein hohes, vielfach emotional geprägtes Ansehen, wobei die Bilder im Kopf der erwachsenen und der politisch einflussreichen Betrachter über sie zumeist sehr traditionell sind: Man erinnert sich an seine Kindertage oder auch an die Besuche in der Bibliothek später mit den eigenen Kindern. Die Ausleihe von Medien, die Heranführung an das außerschulische Lesen(lernen), auch der Besuch von Veranstaltungen stehen dabei im Mittelpunkt der schönen Erinnerung. Öffentliche Bibliotheken sind wichtig, weil die Förderung des Lesens als Kulturtechnik immer noch als bedeutsam erachtet wird und der subventionierte Ort für diese Förderung ist eben die Öffentliche Bibliothek. Und in der Tat: Die Öffentlichen Bibliotheken sind bundesweit trotz vieler fiskalisch begründeter Einschnitte, die u.a. dadurch begründet sind, dass sie eine freiwillige Leistung der Kommunen und Gebietskörperschaften<sup>7</sup> sind, die meistbesuchten Kultureinrichtungen in Deutschland und toppen selbst die Besucherzahlen der Fußball-Bundesliga bei weitem.<sup>8</sup>

Öffentliche Bibliotheken definieren sich über diesen akzeptierten Geltungsaspekt hinaus als wesentlich weitreichender aufgestellt und gesellschaftlich notwendig. Wenn Bibliotheksvertreter gegenüber Politikern und Zuwendungsgebern die Gesamtheit ihrer zeitgemäßen Aufgabenwahrnehmung beschreiben, ernten sie oft Erstaunen. Hierin zeigt sich das immanente Imageproblem der Öffentlichen Bibliotheken, deren Wirkung viel weitgehender ist als die ihnen zugeschriebenen Funktionen der Leseförderung, Begleitung von Kita, Schule, Berufsausbildung und Lebensgestaltung sowie Unterhaltung durch Bücher und Medien. Öffentliche Bibliotheken, die gut aufgestellt sind, treten darüber hinaus auch als Wegbereiter und Begleiter der Bürger aller Generationen, Schichten und Ethnien in Bezug auf die jeweils avancierte Medienentwicklung und Informationstechnologie auf, ganz im Sinne ihrer Verpflichtung auf den Artikel 5 des Grundgesetzes<sup>9</sup>, der nach wie vor ein wesentlicher Faktor ihrer modernen Existenzbegründung ist. Die Versorgung der kommunalen Bevölkerung mit Medien und Informationen bleibt jenseits aller Veränderungsprozesse die Kernaufgabe der Öffentlichen Bibliotheken.

Nach mehreren haushaltsbedingten Konsolidierungsphasen<sup>10</sup> während der letzten 20 Jahre, in denen fast die Hälfte aller Hamburger Stadtteilbibliotheken geschlossen und über 200 Vollzeitstellen (das entspricht einem Minus von 37 Prozent der Personalkapazität seit 1995) abgebaut werden mussten, sich gleichzeitig aber dank verschiedener unterstützender Investitionsprogramme und eines radikalen betrieblichen Veränderungsmanagements umfassende Innovations-, Modernisierungs- und Automatisierungsprozesse vollziehen ließen, erhalten die Bücherhallen Hamburg ab 2017 erstmals eine signifikante dauerhafte Erhöhung des Budgets. Auch wenn ein großer

---

<sup>7</sup> Skandinavische Bibliotheksgesetzgebung: Ein definierter Teil des kommunalen Budgets ist gesetzmäßig für Aufgaben der öffentlichen Daseinsvorsorge vorgesehen; dazu gehören auch die kommunalen Öffentlichen Bibliotheken.

<sup>8</sup> Deutscher Bibliotheksverband: Bericht zur Lage der Bibliotheken, zuletzt 2016/17: 217 Mio. Besucher

<sup>9</sup> Artikel 5 GG (1): Jeder hat das Recht, ... sich aus allgemein zugänglichen Quellen ungehindert zu unterrichten.

<sup>10</sup> Von 59 Stadtteilbibliotheken (1995) existieren heute noch 32, davon lediglich 13 am damaligen Standort. Die Zentralbibliothek ist an einem neuen leistungsfähigeren Standort untergebracht. Zwei neue Bücherbusse wurden 2014 in Betrieb genommen. Räumlich und technisch ist das System gut aufgestellt. Das erreichte Dienstleistungsspektrum gehört zu den avanciertesten in der Branche.

Teil dieser Mittel durch tarifbedingte Gehaltskostensteigerungen aufgezehrt werden wird, eröffnet sich doch ein lange geforderter Planungshorizont für die nächsten Jahre, den es nun zu gestalten gilt. Dabei wird das Hamburger Bibliothekssystem nicht neu zu erfinden sein, denn im branchenspezifischen Vergleich nimmt es – vor allem auf Grund seiner selbstständigen Gesellschaftsform als Stiftung privaten Rechts – von seinem fachlichen Niveau her einen Spitzenplatz im deutschsprachigen Bibliothekswesen ein und gilt als Trendsetter. Dies ist kein Grund zum Ausruhen, sondern steter Anlass, über das Erreichte weitergehende Perspektiven auf das Nächstliegende zu gewinnen und die notwendigen Entwicklungsschritte anzugehen. Absehbar ist, dass die Vermittlung der Angebotssegmente und der Medienkompetenz in Zukunft stärker gegenüber dem klassischen Ausleihbetrieb in den Fokus rücken wird. Bereits heute ist deutlich, dass die klassische Kennzahl ‚Ausleihen‘ den Betrieb auf Dauer nicht tragen wird. Bis 2020ff ist realistisch mit einem Ausleihrückgang von bis zu zehn Prozent und ggf. mehr zu rechnen.<sup>11</sup>

Dafür wird der Ort ‚Öffentliche Bibliothek‘ zunehmend zum Mittelpunkt kommunaler Interessen und Engagements. Weltweit entsteht das Bild von der Bibliothek als ‚Dritter Ort‘ neben Familien- und Berufsleben bzw. Schule und Ausbildung.



### **Agenda 2021**

*Der Kontakt zwischen Bibliothek und kommunaler Öffentlichkeit wird zunehmend partizipativer zu gestalten sein. In den Netzwerken gelingt dies schon jetzt durch intensive Kontakte und komplementäre Angebote. Eine große Herausforderung ist die ressortübergreifende Zusammenarbeit, in der es darauf ankommen wird, Projekte und Arbeitsfelder gemeinsam zu finanzieren. Hierfür bedarf es einer übergreifenden politischen Willensbildung, die der Organisation nur gelingen kann, wenn die Behörden sich darauf verständigen, gemeinsam zu agieren und das Know-how der Bücherhallen Hamburg in ihren vielfältigen Aktionsfeldern – Bildungsunterstützung, Sozialraummanagement, Gemeinwesenarbeit, Digitale Mündigkeit, Integration, Inklusion, Ehrenamtliches Engagement – einzufordern und wirkungsvoll zu fördern. Partizipation betrifft last but not least auch den Kontakt der Bibliothek zu den individuellen Kunden. Hierbei spielt jeder einzelne Mitarbeiter eine entscheidende Rolle als Botschafter der Organisation, denn es gilt eine neue Begegnungskultur zu schaffen und den aktiven Umgang mit Publikum souverän zu gestalten.*

---

<sup>11</sup> Für das Geschäftsjahr 2017 registriert das Börsenblatt des Deutschen Buchhandels einen Rückgang des Umsatzes im stationären und etwas gemildert auch im Internet-Buchhandel um 2 bis 3 % gegenüber 2016 (Ausgabe 04.01.2017). Dies entspricht dem Ausleihrückgang der Bücherhallen Hamburg für den gleichen Zeitraum.

## I. Bestandsaufnahme

In den folgenden Abschnitten wird im Wesentlichen der Zustand des Systems der Stiftung Hamburger Öffentlichen Bücherhallen beschrieben, vor allem das Dienstleistungsportfolio und die wirtschaftliche Lage mit der Einschätzung der wirtschaftlichen Perspektiven über die nächsten beiden Doppelhaushalte bis 2021.

### 1. Stiftung Hamburger Öffentliche Bücherhallen

Die Bücherhallen wurden 1899 mit dem Prototyp Kohlhöfen nach dem Modell der britischen Public Library von der ‚Patriotischen Gesellschaft von 1765‘ gegründet. Mit einem Bestand von sechs Bücherhallen begründete die Patriotische Gesellschaft das System fast 20 Jahre später am 14. August 1919 neu als ‚rechtsfähige Stiftung mit dem Namen Öffentliche Bücherhalle‘<sup>12</sup> (im Folgenden Stiftung bzw. Bücherhallen Hamburg). Im Februar 1920<sup>13</sup> befasste sich die Hamburgische Bürgerschaft erstmals mit der Frage der Verstaatlichung der Öffentlichen Bücherhalle. Eine Entscheidung darüber wurde auch im Laufe des Jahres 1921 mehrfach vertagt,<sup>14</sup> dafür wurde über alle Fraktionen hinweg die Notwendigkeit betont, ‚daß Zuschüsse gewährt werden müssen, und dass die Öffentliche Bücherhalle in einem Umfange aufrecht erhalten werden soll, wie es im Interesse der Hamburger Bevölkerung liegt.‘



Bücherhalle Kohlhöfen (1910)

Die Bücherhallen Hamburg waren von Anfang an ein Spiegelbild der sozialen, ideologischen und politischen Geschichte Hamburgs.<sup>15</sup> Seit Mitte der 1990er Jahre ist die Entwicklung geprägt von einem steten Konsolidierungsprozess, der von der FHH gleichzeitig mit Mitteln für eine außergewöhnliche Innovationsoffensive begleitet

<sup>12</sup> Siehe dazu: Stiftungsurkunde, ausgefertigt von dem Hamburgischen Notar Hans Rudolf Ratjen. Abschrift versandt am 25. August 1919.

<sup>13</sup> Bericht Nr. 33 des von der Bürgerschaft am 25. Februar 1920 niedergesetzten Ausschusses zur Prüfung des Antrags von Henry Schaper und Genossen, betreffend Prüfung der Verhältnisse der Öffentlichen Bücherhalle.

<sup>14</sup> In der 13. Sitzung der Bürgerschaft am 16.02.1920 fand eine Debatte statt, in der der Abgeordnete Dr. Sieveking äußerte: ‚Es handelt sich bei der Öffentlichen Bücherhalle um ein Institut, das freiheitlich bleiben muß, und ein Staatsbetrieb würde der Tod der Öffentlichen Bücherhalle sein.‘

<sup>15</sup> Siehe dazu: Gretzschel, Matthias u. Anne Buhrfeind: Hamburgs Bücherhallen – eine Jahrhundertgeschichte. Copyright 1999. Stiftung Hamburger Öffentliche Bücherhallen.

wurde, mit der die Bücherhallen Hamburg in die Spitzengruppe der deutschsprachigen Öffentlichen Bibliothekssysteme aufgerückt sind. Das entspricht dem Geist der Hansestadt: kaufmännische Sparsamkeit und Modernisierung in einem Zug zu denken und zu tun. 2007 wurde die Bücherhallen Medienprojekte gGmbH als Tochtergesellschaft gegründet, um die Integration des Bürgerschaftlichen Engagements im Handlungsrahmen der Bücherhallen in verschiedenen Aufgabenfeldern zu befördern.

Die Bücherhallen Hamburg erfüllen eine wichtige Kultur- und Bildungsfunktion im städtischen Gemeinwesen. Ihr Zweck ist es, neben der Förderung der Volksbildung „ein leistungsfähiges System öffentlicher Bücherhallen in der Freien und Hansestadt Hamburg zu betreiben, das als Informationsspeicher und Informationsvermittler für alle bibliothekarischen Medien und als Partner der Individuen und Bildungseinrichtungen bei der Verwirklichung von Lese-, Lern-, Orientierungs- und Bildungsinteressen dient und das dabei zugleich kultureller Ort und Mitträger der soziokulturellen Stadtteilarbeit ist.“<sup>16</sup> Dieser offene Stiftungszweck enthält ausdrücklich Optionen, das Bibliothekssystem und seine Funktionen zeitgemäß und planmäßig zu entwickeln, wenn Kundeninteressen, Mediennutzungsgewohnheiten, Stadtentwicklungsprozesse, Finanzvorgaben und technische Infrastrukturen dies implizieren. Die Aufgabenwahrnehmung der Bücherhallen Hamburg ist außerordentlich vielfältig und zeichnet sich durch einen hohen Grad an Vernetzung in Feldern der (Kulturellen) Bildung und der Förderung von Chancengerechtigkeit aus.

Die Stiftung ist über die BKM Zuwendungsempfängerin der FHH. Organe der Stiftung sind der Stiftungsrat und der Vorstand.<sup>17</sup> Seit 2015 ist eine Doppelspitze eingesetzt, bestehend aus der Bibliotheksdirektorin und dem Kaufmännischen Geschäftsführer.

## 2. Dienstleistungsportfolio 2017

Der folgende Überblick über Angebot, Dienstleistungen und Arbeitsfelder der Bücherhallen Hamburg und der Bücherhallen Medienprojekte gGmbH<sup>18</sup> bietet eine Momentaufnahme in aller Kürze. Das komplexe System verändert sich in den verschiedenen Bereichen in verschiedenen Tempi, je nach der Durchsetzung von Change-Prozessen entweder durch die Akzeptanz bei Mitarbeitern und Kunden oder durch die Gewinnung von Zuwendungen und Investitionen, die vor allem Veränderungen in Technik und Räume ermöglichen, die weniger Widerspruch und Friktionen erzeugen.

---

<sup>16</sup> Originaltext Stiftungszweck in der derzeit gültigen Formulierung.

<sup>17</sup> Siehe dazu Anlage 1.

<sup>18</sup> Die Bücherhallen Medienprojekte gGmbH, gegründet 2007, wird als 100%ige Tochtergesellschaft von einer eigenen Geschäftsführung, bestehend aus dem Kaufmännischen Geschäftsführer und der Bereichsleiterin für den Kundenbereich ‚Bürgerschaftliches Engagement‘, geleitet. Die Bücherhallen Medienprojekte gGmbH legt eine eigenständige Berichterstattung und Wirtschaftsführung mit Kennzahlen vor, der geprüfte Jahresabschluss wird vom Stiftungsrat abgenommen.



Jugendbibliothek Hoeb4U

## 2.1. Angebot

Die Bücherhallen Hamburg sind einer der Hauptakteure und Netzwerkpartner im gesamten Spektrum der (Kulturellen) Bildung. Das belegen die für das Kerngeschäft maßgeblichen Arbeitsbereiche:

- Das System der Bücherhallen Hamburg umfasst derzeit neben der Zentralbibliothek 32 Stadtebibliotheken und zwei Bücherbusse.
- Vorgehalten werden mehr als 1,65 Mio. physische Medien.
- Intensiv genutzt wird die eBuecherhalle als virtuelles Angebot: derzeit rund 100.000 eMedien, dazu zahlreiche Datenbanken, internationaler Online-Service mit rund 4.000 Tageszeitungen in 80 Sprachen, deutsche und fremdsprachige eLearning-Produkte, mehrere Streaming-Musikdienste unterschiedlicher Genres sowie ein Streaming-Dienst für Filme etc.
- Alle Publikumseinrichtungen sind mit einem leistungsstarken WLAN, Smartboards, PC-Inseln für Kunden und weiterer zeitgemäßer Technik zur Präsentation und Informationsvermittlung ausgestattet.
- Stadtweit jährlich über 20.000 Veranstaltungen, vor allem für Kinder und Jugendliche (inklusive der Führungen für Kita-Gruppen und Schulklassen von der Vorschule bis in die Sekundarstufe II) sowie Formate der Ehrenamtlichen in der Stiftung und der Bücherhallen Medienprojekte gGmbH, dienen vor allem der curricularen Lese- und Medienkompetenzförderung.

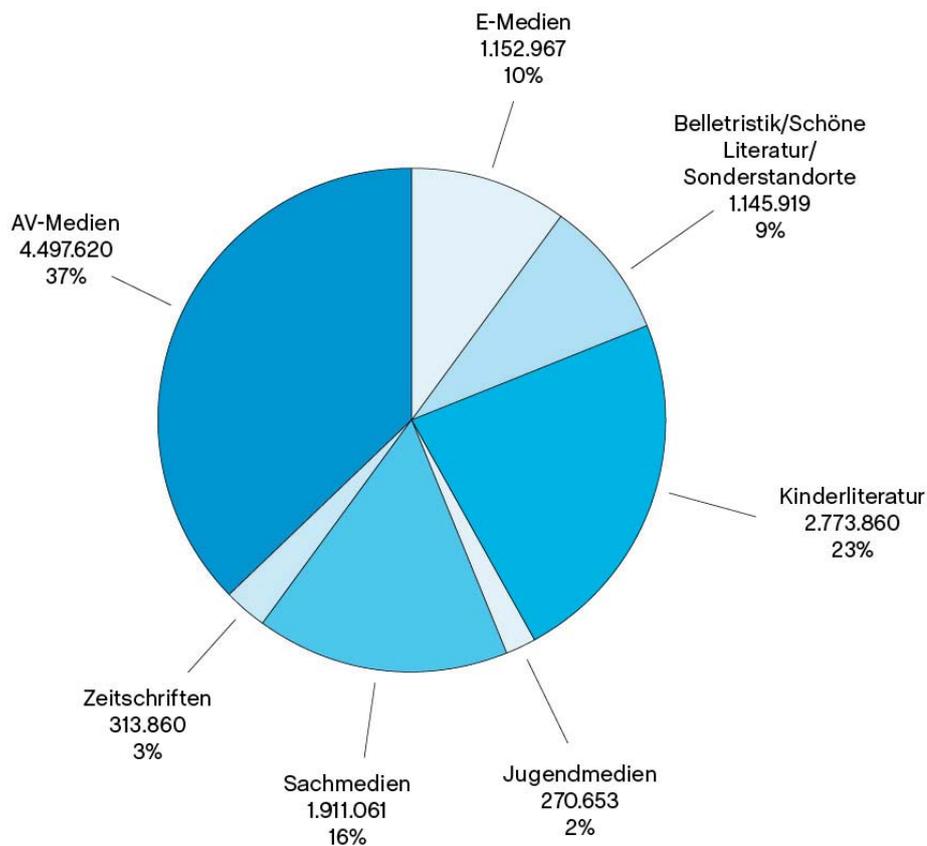
## 2.2. Nachfrage

Die Nachfrage ist im traditionellen Kerngeschäft auf hohem Niveau immer noch weitgehend stabil. Der Kontakt der Hamburger zu den Bücherhallen Hamburg ist ungebrochen: Jährlich besuchen knapp 4,9 Mio. Menschen die Bücherhallen, somit mehr Personen als alle Theater und Museen in Hamburg zusammen, und entleihen etwa 13,6 Mio. Medien. Ende 2017 hatten die Bücherhallen rund 213.000 aktive Kunden.<sup>19</sup> Zuwächse verzeichnen auch die Online-Funktionen: Die Website und die diversen Social Media-Kanäle erfassen rund 4,4 Mio. Kontakte. Allerdings ist in den nächsten Jahren

<sup>19</sup> Die Kundenkarte wird mindestens einmal pro Jahr zur Ausleihe genutzt.

damit zu rechnen, dass sich der Trend verfestigt, dass vor allem die physischen Ausleihen moderat und dauerhaft sinken werden, weil schnelle (und bisweilen auch oberflächliche) Informationen aus dem Internet von den meisten Endkunden als ausreichend empfunden werden. Sehr kostengünstige kommerzielle Streaming-Dienste begrenzen die konventionelle Musik- und Film-DVD-Ausleihe ebenfalls signifikant.<sup>20</sup> Derzeit werden noch Zuwächse im digitalen Sektor generiert, wobei die für Öffentliche Bibliotheken verfügbaren ausleihbaren eMedien durch die gegenwärtige Urheberrechtslage begrenzt sind.

#### AUSLEIHEN NACH BESTANDSSEGMENTEN 2017



<sup>20</sup> Das war ein Ergebnis der jüngsten Kundenbefragung von 2016; siehe dazu auch III.1.1.3.

## Agenda 2021

*Barrieren im Urheberrecht und kostengünstige Streaming-Dienste für Endkunden begrenzen das Wachstum der Öffentlichen Bibliotheken in Bezug auf Ausleihen signifikant. Hier müssen strategische Positionen zur Kundenbindung und -nachfrage entwickelt werden. Ohne politische Impulse und eine Gesetzgebung, die die Position der Bibliotheken gegenüber den Urheberrechtsinhabern verbessert, wird es allerdings keine wesentliche Veränderung geben.*

### 2.3. Kunden

Die Bücherhallen Hamburg erreichen Menschen jeglicher Herkunft und jeglichen Alters, auch wenn überdurchschnittlich viele Kunden weiblich sind und der eher bildungsaffinen Mittelschicht angehören. Die Anfang 2015 ausgewertete Kundenumfrage<sup>21</sup> sowie die schlanke Neuauflage Ende 2016<sup>22</sup> belegen eine sehr große Zufriedenheit der Kunden mit den Dienstleistungen des Systems und insbesondere mit der ‚eigenen‘ Bücherhalle im Stadtteil und dem dort tätigen Personal, die starke Identifikationspunkte sind, auch wenn gleichzeitig sehr häufig mehrere Einrichtungen parallel genutzt werden. Im Einzelnen:

- 61 Prozent der Kunden sind weiblich und 39 Prozent männlich.
- 40 Prozent der Kunden sind Kinder oder Jugendliche (< 18 Jahre).
- Die Kunden der Bücherhallen sind sehr jung, das durchschnittliche Alter liegt bei 29 Jahren.
- Die Kunden sind den Bücherhallen bis zum Alter von 50 Jahren recht treu, kündigen dann aber verstärkt und nutzen andere Anbieter. Weniger als zehn Prozent der Kunden sind älter als 60 Jahre.
- Der Anteil an Kunden mit Migrationshintergrund ist derzeit mit über 30 Prozent erfreulich hoch.

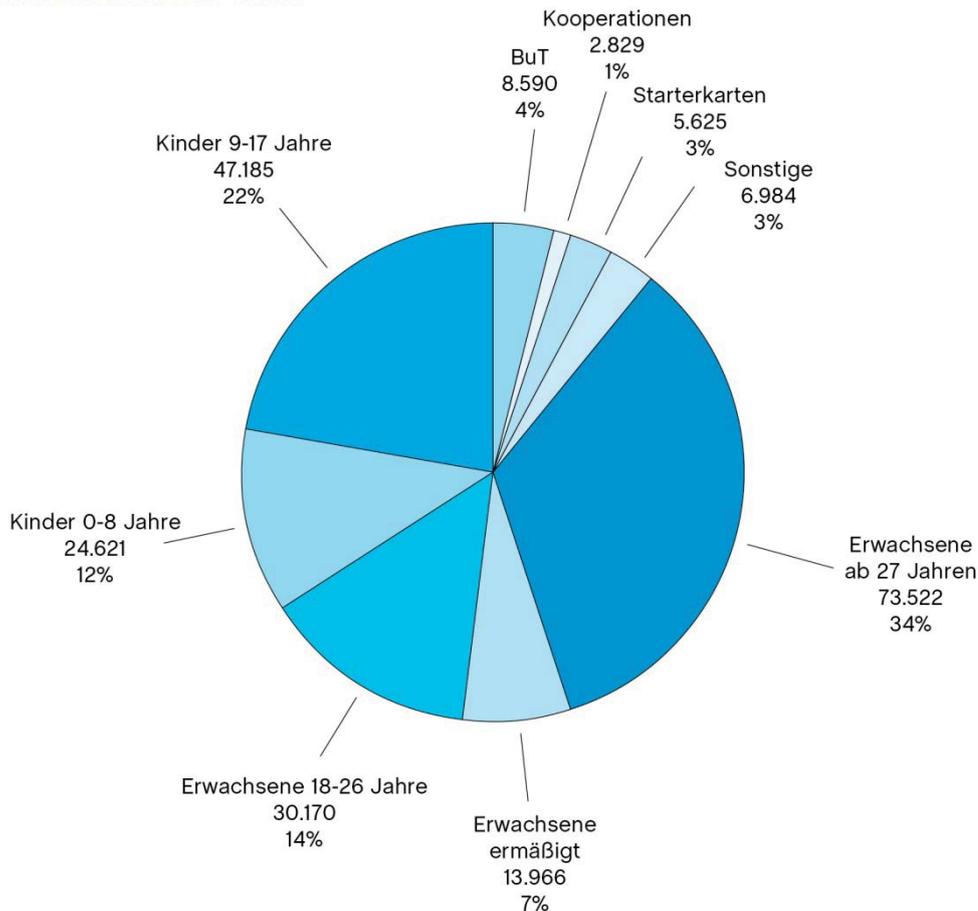


Kundinnen in der Zentralbibliothek

<sup>21</sup> Siehe dazu III.1. Fokus Kunde.

<sup>22</sup> November / Dezember 2016.

## AKTIVE KUNDEN 2017



### Agenda 2021

Es gibt eine Reihe von Arbeitsfeldern und Umständen, bei denen Handlungsbedarf zu konstatieren ist, zum Beispiel:

- Deutlicher Entwicklungsbedarf wird gesehen in Bezug auf die Kundenkommunikation.<sup>23</sup>
- Die Kunden wünschen sich nach wie vor längere Öffnungszeiten vor allem in den frühen Abendstunden, aber auch vormittags.

### 2.4. Ressortübergreifende Kooperationen

Die Bücherhallen Hamburg sind ressortübergreifend tätig. Sie haben den Auftrag, für diese Aktivitäten eine stete (Mit-)Finanzierung der Fachbehörden zu erwirken.<sup>24</sup> Die Voraussetzungen dafür sind in den letzten Jahren erfolgreich geschaffen worden. Für die einzelnen Aufgabengebiete werden regelmäßig Kooperationsvereinbarungen mit den Behörden abgeschlossen.

- Die Bücherhallen Hamburg betreiben derzeit sechs Bibliotheken in Justizvollzugsanstalten (JVA), nahezu kostendeckend finanziert von der

<sup>23</sup> Siehe dazu: III.1.1. Kunden-Monitoring

<sup>24</sup> Bis 2015 wurden die ressortübergreifenden Aktivitäten in der eigenständigen Fachstelle organisiert. Diese wurde aus Budgetgründen (Stellenabbau insbesondere durch Rückzug der BSB aus einem vernetzten Schulbibliotheksprogramm) aufgegeben. Die Zusammenarbeit mit der Justizbehörde ist jetzt im Fachbereich Zentral angesiedelt, die BSB- und BASFI-Kooperationen werden von Stabsstellen der Direktion gesteuert.

Justizbehörde. Die Höhe der Fördersumme wird in Abständen durch Verhandlungen mit der Justizbehörde je nach Leistungsvolumen angepasst. Jährlich wird für die Dienstleistung ein Festbetrag von der Justizbehörde in Höhe von derzeit 75 TEUR abgefordert.

- Daneben betreut die Fachabteilung Schule für die Behörde für Schule und Berufsbildung (BSB) 58 Schulbibliotheken, von denen 49 im Leasing-Modell und neun als Verbundbibliotheken betrieben werden. Sie versorgt darüber hinaus nahezu 60 Prozent der Vorschulklassen sowie fast 100 Prozent der ersten und zweiten Grundschulklassen mit bis zu 70 Medien pro Jahr direkt in die Klassenzimmer; diese Dienstleistungen werden derzeit zu rund einem Viertel mitfinanziert von der BSB. Der jeweils für die Dauer eines Doppelhaushalts vereinbarte Festbetrag wird jährlich in Rechnung gestellt. Die Nutzung der digitalen Angebote der Bücherhallen durch Schulen steckt noch in den Kinderschuhen. Hier wird noch viel Überzeugungsarbeit zu leisten sein, und es müssen vor allem die organisatorischen und systemischen Voraussetzungen für eine problemlose Nutzung der Datenpakete der Bücherhallen durch Schulen geschaffen werden.
- Diverse Projekte in den Bereichen Frühkindliche Bildung, Kita, Teilnahme am Bildungs- und Teilhabepaket (BuT) sowie Bürgerschaftliches Engagement werden finanziell von der Behörde für Arbeit, Familie, Soziales und Integration (BASFI) unterstützt. Für die Projekte werden Einzelrechnungen gestellt bzw. gibt es Zuwendungen für je einen Doppelhaushalt.

### **Agenda 2021**

*Bisher ist es – mit Ausnahme der JVA-Bibliotheken – nicht gelungen, die Kooperationen, insbesondere die Bildungsprojekte mit der BSB, zu verstetigen. Voraussetzung für ein ressortübergreifendes Bildungsbündnis wäre eine erklärte politische Willensbildung. Derzeit müssen die Bücherhallen Hamburg selbst dafür Sorge tragen, die Angebote für die elementaren Bildungseinrichtungen stetig weiterzuentwickeln und immer wieder bei den Behörden zu promoten.*

### **2.5. Soziokulturelle und soziale Bedeutung**

Die Bücherhallen Hamburg verzeichnen einen erheblichen Bedeutungszuwachs als soziokulturelle Treffpunkte und Lernorte. Der Bedarf kann bislang trotz neuer Gruppenräume mit Smartboards und zeitgemäßer Präsentationstechnik sowie vor Ort verfügbarer Endgeräte und der Erweiterung der Arbeitsplätze in den Stadtteilbibliotheken und insbesondere in der Zentralbibliothek noch immer nicht ausreichend gedeckt werden. Hier zeichnen sich auch weiterhin deutliche Investitions- und Raumbedarfe ab, zumal Orte der offenen, kostenfreien Begegnung in der Stadt ansonsten rar geworden sind. Angesichts der durch verschiedene Effekte wachsenden Bevölkerung entstehen durchaus neue Bedarfe auch für dezentrale räumliche Bibliotheksangebote (zum Beispiel in der Stadtregion zwischen Lokstedt und Eidelstedt und dem äußersten Hamburger Westen sowie zwischen Harburg und Neugraben).

Signifikant zugenommen hat seit einiger Zeit die soziale Inanspruchnahme der Bücherhallen Hamburg, die sich in den Kennzahlen (bisher) nur marginal niederschlägt und die vermutlich dennoch Wachstumspotenziale generieren wird. Als

niedrigschwellige, geschützte und prinzipiell auch kostenlos nutzbare Orte bieten die Bücherhallen erhebliche Potenziale für weitere soziokulturelle, soziale und Bildungsangebote.

- Als Sonderleistung der FHH nehmen die Bücherhallen Hamburg seit 2014 am Bildungs- und Teilhabepaket (BuT) teil: Es sind pro Jahr<sup>25</sup> rund 8.500 Kundenausweise für Kinder und Schüler bis 18 Jahre aktiv, das entspricht momentan mehr als zehn Prozent der Bezugsberechtigten. Die Tendenz ist durch breitere Werbemaßnahmen und den absehbaren Zuwachs an Berechtigten (u.a. Geflüchtete mit zunehmenden Integrationsbedarfen) deutlich steigend. Die Bücherhallen erhalten von der BASFI derzeit acht Euro pro Ausweis, was bei Weitem nicht kostendeckend ist, aber dem sozialen Anspruch gerecht wird.
- Seit Ende 2014 sind die Bücherhallen stark in der Flüchtlingsarbeit engagiert: Innerhalb des ‚Forums Flüchtlingshilfe‘ der FHH übernehmen ihre Vertreter eine tragende Rolle im ‚Dialogforum Sprache‘. Insbesondere zur Unterstützung und Förderung des niederschweligen Erwerbs der deutschen Sprache werden in allen Bücherhallen Präsenzbestände und Arbeitsmaterialien für Zielgruppen bereit gehalten, die noch keinen Platz in einem Integrations- oder Sprachkurs gefunden haben oder währenddessen und danach weiter selbstbestimmt üben wollen. Erschlossen werden auch alle Quellen, (Bild-)Wörterbücher und andere Hilfsmittel, die pro bono für Kunden im Netz zur Verfügung stehen. Die BASFI hat die Aktivitäten der Bücherhallen in Flüchtlingsfragen 2016 und 2017 mit insgesamt 202 TEUR gefördert.

### **Agenda 2021**

*Auf soziale Themen wie Armut und mangelnde Bildungsgerechtigkeit, Inklusion, Flucht und Einwanderung haben die Bücherhallen Hamburg unmittelbar und mit nachhaltigen Konzepten und Angeboten zu reagieren. Hierbei ist auch in Kauf zu nehmen und zu thematisieren, dass damit ggf. sinkende Einnahmeerwartungen verbunden sein können, weil diese Angebote die bestehende Kostendeckungsrate der ressortübergreifenden Kooperationen von mindestens ~ 50 Prozent deutlich unterschreiten.*<sup>26</sup>

### **2.6. Bürgerschaftliches Engagement**

Während in den früheren Jahrzehnten das Ehrenamt zunächst ausschließlich von den Aktivitäten Einzelner in den Stadtteilbibliotheken geprägt war (zum Beispiel Vorlesen, Hausaufgabenhilfe), begann 2007 das in Projekten organisierte Ehrenamt. Die Bücherhallen Hamburg beschäftigen in eigenen Projekten und insbesondere in der Tochtergesellschaft Bücherhallen Medienprojekte gGmbH derzeit knapp 600 ehrenamtliche Mitarbeiter in enger Allianz mit dem Hauptamt in der Muttergesellschaft in den Arbeitsfeldern Leseförderung, Hausaufgabenhilfe, Seniorenarbeit, Integration etc. Die Aufwendungen für die ehrenamtliche Arbeit – vor allem für die hauptamtliche Koordination und Kostenerstattungen – sind anteilig drittmittelfinanziert durch Behörden und Stiftungen sowie Spenden, ergänzt durch die Erträge aus dem

---

<sup>25</sup> Stand 12/2017, da hier nur eine tagesaktuelle Erhebung erfolgen kann.

<sup>26</sup> Die generelle Eigenertragsquote liegt bei ~ 17%, das ist bei einer betriebswirtschaftlichen Vollkostenrechnung ein vergleichsweise hoher Anteil, der durch das hohe Gebührenniveau und die Ko-Finanzierung der ressortübergreifenden Kooperationen erklärt ist.

organisierten Verkauf ausgesonderter Bibliotheksmedien und privater Buchspenden. Zwei Freiwilligendienste ergänzen das klassische ehrenamtliche Engagement: der Bundesfreiwilligendienst (derzeit drei Stellen bei Dialog in Deutsch<sup>27</sup> und zwei Stellen bei den Medienboten bei der Bücherhallen Medienprojekte gGmbH, außerdem mindestens eine Stelle im ‚Bundesfreiwilligendienst Welcome‘ bei der Stiftung) und das FSJ Kultur (derzeit drei Stellen bei der Stiftung).

### **Agenda 2021**

*Der Geschäftsbereich ‚Bürgerschaftliches Engagement‘ ist in seiner Aufgabenwahrnehmung und Struktur fest verankert in der Organisation. Sollte sich die gGmbH langfristig nicht allein tragen, ist eine Integration in die Stiftung zu planen.*

## **3. Wirtschaftliche Lage**

### **3.1. Institutionelle Zuwendung, Garantieerklärung**

Bis Ende 2012 hat die Stiftung trotz temporärer Absenkungen des Budgets<sup>28</sup> regelmäßig Verstärkungsmittel insbesondere für den Ausgleich tarifbedingter Mehrkosten erhalten. Die Zuweisung von 996 TEUR für die Jahre 2011 und 2012 erfolgte 2012 zu spät, so dass diese im Haushaltsansatz der FHH für die Stiftung für 2013/2014 nicht berücksichtigt wurden. Dieses wurde auch im Haushalt 2015/2016 nicht korrigiert, so dass der Betriebsmittelansatz von 2013 bis 2016 um eine knappe Mio. EUR p.a. zu gering ausgefallen ist. Dieses Problem wurde durch die zum Doppelhaushalt 2013/2014 umgestellte Praxis noch verstärkt, den Ausgleich für Tarif- und Kostensteigerungen nicht mehr nachträglich über bedarfsgerechte Verstärkungsmittel, sondern durch eine jährliche pauschale Erhöhung des Betriebsmittelansatzes um 0,88 Prozent auszugleichen. 2017 wurde die brisante und drohende Finanzlage durch eine dauerhafte Erhöhung der Zuwendung um 1,15 Mio. EUR sowie eine jährliche Erhöhung des Betriebsmittelansatzes ab 2018 um 1,5 Prozent entschärft. Die Finanzierung für die nächsten Jahre scheint somit gesichert. Hierbei wird vorausgesetzt, dass die Garantie der FHH für die Altersversorgung weiterhin auf den Ist-Stand angepasst wird und die bestehende Regelung grundsätzlich erhalten bleibt.

### **3.2. Sanierung, Automatisierung 2013 bis 2017**

Durch die Gewährung von Sonderinvestitionsmitteln für die Doppelhaushalte 2013/2014 und 2015/2016 war es möglich, den Betriebshaushalt anders als in den Vorjahren weitgehend von investiven Aufwendungen zu entlasten und die freigewordenen Mittel zur Deckung der Betriebskosten zu nutzen. Im Ergebnis konnten bestehende Automatisierungs- und Modernisierungsprozesse maßgeblich vorangebracht und laufende Preis- und Tarifsteigerungen durch Rationalisierungsgewinne und die Auflösung von Rückstellungen aufgefangen werden. Damit konnten auch nicht in den üblichen Zyklen planbare investive Bedarfe finanziert werden, zum Beispiel kleinere Sanierungsmaßnahmen und IuK-Investitionen, die durch kurzfristigen Technikwandel entstanden. Vorher mussten solche unerwarteten und unabweisbaren Bedarfe oftmals

---

<sup>27</sup> Dialog in Deutsch ist eine geschützte Wortmarke der Bücherhallen Hamburg.

<sup>28</sup> So in den Haushalten 1995, 2001, 2005/2006.

kurzfristig aus dem Betriebshaushalt finanziert werden. Die zwischen 2013 und 2016 praktizierte Kompensation des Kaufkraftverlusts durch Investitionen war erfolgreich, die Stiftung konnte die Dienstleistungen aufrechterhalten und erweitern (zum Beispiel Öffnungszeiten) und notwendige Akzentsetzungen in aktuelle zeitgemäße Arbeitsfelder (zum Beispiel Integration, Digitalisierung) vornehmen. Da die Potenziale für entsprechende investive Kompensationen zur Entlastung des Betriebshaushalts nunmehr ausgeschöpft sind, kommt die Erhöhung der Zuwendung im laufenden Doppelhaushalt 2017/2018 zur rechten Zeit.

### **3.2.1. Sondermittel Sanierungsfonds 2020**

Im Doppelhaushalt 2013/2014 konnten mit Sondermitteln aus dem Sanierungsfonds 2020 in Höhe von 3,01 Mio. EUR ein großer Teil des Investitionsstaus der letzten Jahre behoben und die Ausstattung und Umgestaltung diverser Standorte maßgeblich vorangebracht werden. So wurden u.a. die reparaturanfälligen Bücherbusse im Juni 2014 durch neue Fahrzeuge ersetzt, der Umbau der Zentralbibliothek fortgeführt (insbesondere Musikabteilung) und diverse Stadteilbibliotheken modernisiert (Einbau von Gruppenräumen zur Nutzung für Veranstaltungen und für Lerngruppen während der Öffnungszeiten, Einbau von Rückgabeautomaten in diversen Bücherhallen, Umzug Bergedorf, Erweiterung Lokstedt, Sanierung Barmbek). Die Maßnahmen wurden überwiegend bis Ende 2016 abgeschlossen. Lediglich die überfällige Sanierung der Bücherhalle Volksdorf wird durch den Umzug an einen neuen Standort und die Dauer des laufenden Mietvertrags nun im Februar 2018 realisiert.

### **3.2.2. IT-Globalfonds – Automatisierungsprojekte**

Im Doppelhaushalt 2015/2016 wurden aus dem IT-Globalfonds 2,56 Mio. EUR (plus 400 TEUR an Baumitteln) als Sonderförderung vor allem für die Automatisierung der Bezahlungsfunktionen und weiterer automatisierter Kundenrückgaben in den Stadtteilen bereitgestellt. Es handelt sich um den letzten Schritt einer seit 2007 laufenden, umfassenden Automatisierungsstrategie, in deren Rahmen die Medienausleihen und -rückgaben von den Kunden übernommen werden können und das Personal von entsprechenden Massenarbeitsvorgängen entlastet wird. Die Maßnahmen konnten bis Mitte 2017 weitgehend abgeschlossen werden. Dieses trägt maßgeblich dazu bei, den laufenden budgetbedingten Personalabbau in den Stadteilbibliotheken zu kompensieren.

### **3.3. Aktuelle wirtschaftliche Lage**

Die Stiftung weist im Jahresabschluss 2016 mit minus 79 TEUR bei einem Gesamtertrag von 35.368 TEUR einen Verlust aus.<sup>29</sup> Durch striktes Kostenmanagement, insbesondere im Personalbereich, konnte die prognostizierte und eingeplante Auflösung der Gewinnrücklage in Höhe von 782 TEUR aber vermieden werden. Die Gewinnrücklagen (inkl. Bilanzgewinne) der Vorjahre betragen 1,7 Mio. EUR. In der Hochrechnung 2017 wird mit einem Gewinn in Höhe von 278 TEUR gerechnet.

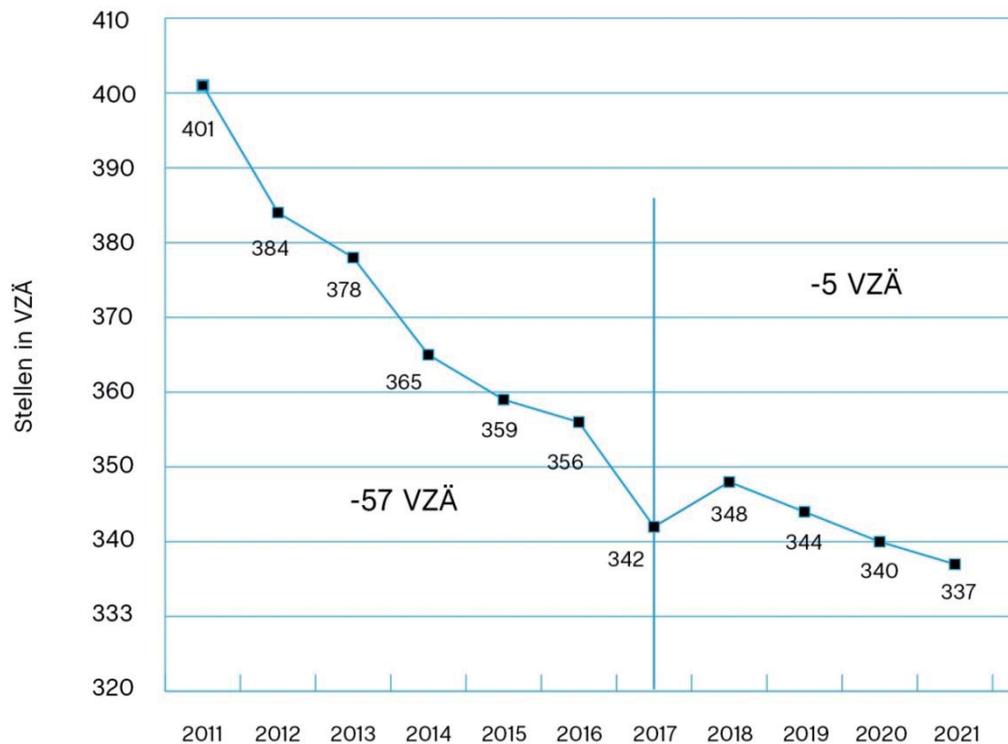
---

<sup>29</sup> Die wirtschaftlichen Daten werden nach dem letzten geprüften und bestätigten Jahresabschluss (2016) angegeben. Die statistischen Angaben werden dagegen auf der Basis der gesicherten Datenerfassung mit Stand Dezember 2017 wiedergegeben.

### 3.3.1. Personal

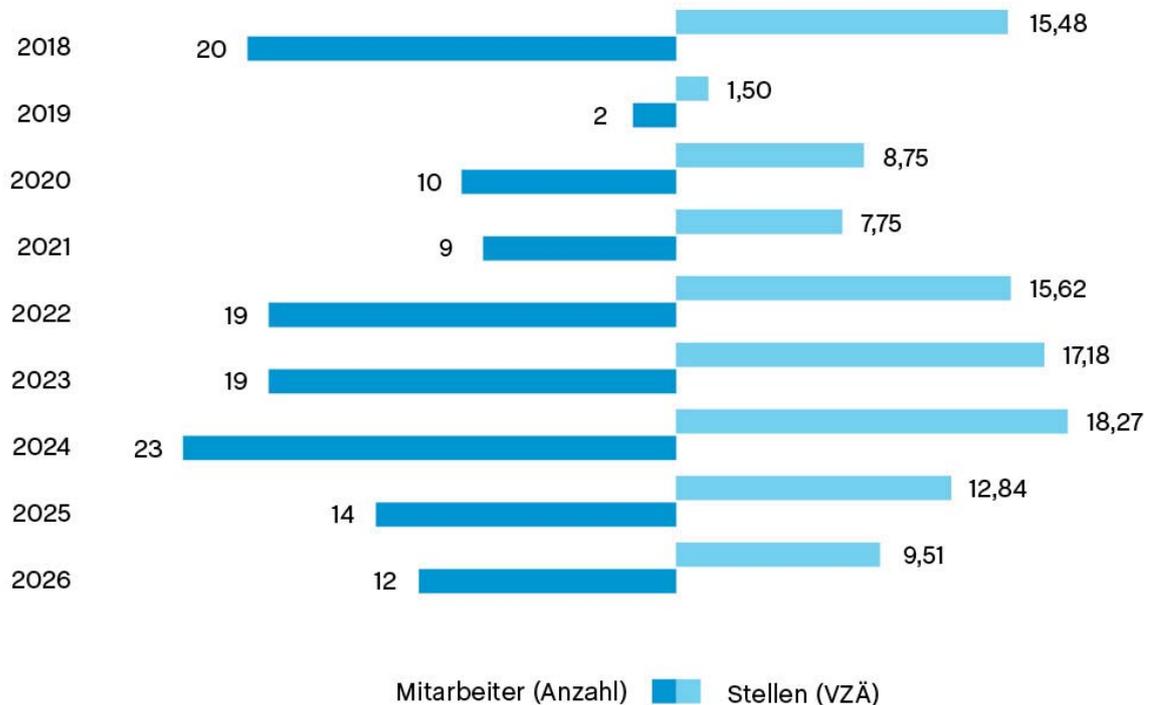
Der laufende Personalaufwand 2016 machte einen Anteil von rund 20,4 Mio. EUR bei einem Betriebszuschuss von 27,6 Mio. EUR aus. Die Stiftung hat durch natürliche Fluktuation kontinuierlich Personal abgebaut. Derzeit sind noch 425 Mitarbeiter (342 VZÄ, Stand 12/2017) beschäftigt.

#### ENTWICKLUNG DES PERSONALSTANDS 2011 BIS 2021



Die weitgehend abgeschlossene Vollautomatisierung des Ausleihbetriebs ermöglicht weitere behutsame Rationalisierungspotenziale, auch wenn aufgrund des hohen Durchschnittsalters der Mitarbeiter und der gewachsenen Arbeitsintensität die Grenzen absehbar gesetzt sind.

## AUSTRITTSPROGNOSE MITARBEITER UND VZÄ | STAND 12/2017



Um das Dienstleistungsportfolio und die aktuellen Öffnungszeiten zu erhalten und zu erweitern, sind komplementäre Maßnahmen erforderlich. Im Einzelnen:

- Die ‚Open Library‘ ist in Finkenwerder und Horn erfolgreich erprobt und kommt nun in weiteren Bibliotheken zum Einsatz.
- Seit 01.01.2018 öffnen alle Bücherhallen um 10 Uhr statt um 11 Uhr; in der Zentralbibliothek wird das durch den Einsatz von mehr Präsenzkraften ermöglicht.
- Die Teilnahme am FHH-Programm ‚Hamburger Budget für Arbeit‘ (Inklusion von bis zu max. sieben Mitarbeitern aus den Werkstätten für Einstell- und Ordnungsarbeiten in dezentralen Bücherhallen) wird zur Kompensation des Personalabbaus fortgesetzt.

### 3.3.2. Sachkosten

Gleichzeitig wird ein strenges Kostenmanagement praktiziert, durch das besonders bei Mieten bei Neu- bzw. Nachverhandlungen bisher durchaus temporäre Einsparungen generiert werden konnten. Gleichzeitig investiert die Stiftung weiterhin in einen attraktiven Medienbestand bei gleichbleibendem bzw. leicht steigendem Medienbudget. Die Preissteigerungen konnten allerdings nicht immer vollständig ausgeglichen werden. Dies wird in den nächsten Jahren wieder korrigiert, um die Attraktivität des Systems zu erhalten. Bereits jetzt werden mehr als 15 Prozent des Medienetats für digitale Angebote eingesetzt.

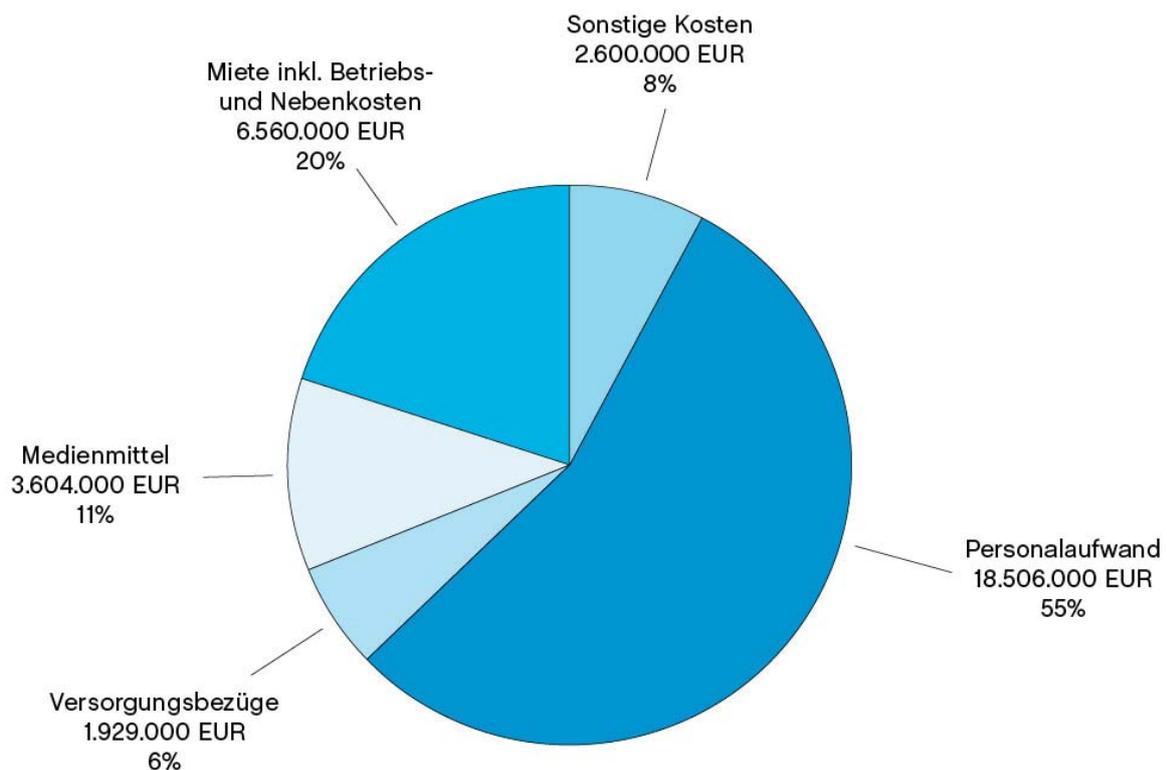
### 3.3.3. Einnahmen

Es ist gelungen, die Eigenerträge durch eine moderate Erhöhung der Gebühren und gezielte Kundenwerbung in den letzten Jahren zu verbessern bzw. auf einem (für Öffentliche Bibliotheken) außerordentlich hohen Niveau von rund fünf Mio. EUR (bis zu 17 Prozent des Kostenvolumens für den Betriebshaushalt) zu halten. Es hat sich gezeigt, dass die Anhebung der Gebühren temporär eine Kündigungswelle insbesondere der Lastschriftkunden nach sich zieht.

### 3.4. Analyse der Kostenstruktur

Im Folgenden wird dargestellt, welche Steuerungsmöglichkeiten der Vorstand der Stiftung anhand der 2016 entstandenen Kostenpositionen (Gesamtvolumen zuletzt ~ 33 Mio. EUR ohne Investitionen) hat, um über 2017 hinaus das Bibliothekssystem in seiner Substanz und in seinem Umfang weitgehend zu erhalten, wobei davon ausgegangen wird, dass diese politische Implikation auch weiterhin Geltung hat.

#### KOSTENDARSTELLUNG BETRIEBSHAUSHALT (CA. 33 MIO. EUR) OHNE INVESTITIONEN | STAND IST 2016



#### 3.4.1. Personalaufwand, Versorgungsbezüge

Personalaufwand und Versorgungsbezüge machen zusammen 61 Prozent der Gesamtkosten aus, davon entfallen 55 Prozent auf die Vergütungen und Lohnzahlungen sowie sechs Prozent auf Versorgungsbezüge (siehe Grafik I.3.4.: Kostendarstellung Betriebshaushalt). Die Stiftung ist Mitglied in der Arbeitsrechtlichen Vereinigung Hamburg (AVH) und wendet als kommunaler Dienstleister der FHH den TV-AVH an.

Außer über die Wahrnehmung der Möglichkeiten der natürlichen Fluktuation sind die Personalkosten kaum beeinflussbar.

- Betriebsbedingte Kündigungen sind in keiner der früheren Konsolidierungsphasen seit Mitte der 1990er Jahre thematisiert worden und das wird auch in Zukunft nicht geschehen.
- Anhand der Austrittsprognose (siehe Grafik I.3.3.1.: Austrittsprognose Mitarbeiter und VZÄ) der Mitarbeiter durch Verrentung lassen sich die Einsparvolumina recht präzise prognostizieren, sofern die Stellen nicht nachbesetzt werden. Die Differenz zwischen Tarifsteigerung und Steigerung des Sockelbetrags des Betriebshaushalts (1,5 Prozent p.a.) ist durch Einsparungen an anderen Stellen zu kompensieren.
- Vakante Positionen müssen extern nachbesetzt werden, wenn geeignete Binnenbewerbungen (Stellen in der Administration mit Fachqualifikation – zum Beispiel Buchhaltung, Personalwesen – oder Stellen mit einem ausgeprägten Führungskraft-Profil) nicht generiert werden können und insbesondere dann, wenn (neue) Qualifikationsprofile erforderlich werden, um neue Aufgabenbereiche zu besetzen (zum Beispiel medienpädagogische oder technische Kompetenzen, Erfahrungen in den Feldern Integration und Inklusion).
- Gerade in Zeiten der permanenten Veränderung sollte entweder durch hohen Schulungsaufwand oder zusätzliche Gewinnung neuer Potenziale und Kapazitäten vom Arbeitsmarkt, auch zur Verjüngung des Kollegiums, reagiert werden.
- Ruhegelder sind trotz staatlicher Versorgungsgarantie aus dem laufenden Betriebshaushalt zu finanzieren. Die aufzuwendende Summe wird aufgrund der Verlängerung der Lebenszeit und des laufenden Personalabbaus steigen. Vorteilhaft wirkt sich hingegen aus, dass viele betagte Rentner deutlich höhere Versorgungsbezüge erhalten als die neu Verrenteten. Eine exakte Prognose der jährlichen Aufwendungen ist allerdings nur schwer möglich.
- Der Tarifvertrag 2017 bewirkt erhebliche Mehrkosten durch verschiedene Effekte: Neben den periodischen Tarifierhöhungen entstehen fortlaufend Mehrkosten durch die neue Entgeltordnung (ca. 200 TEUR) und die Einführung der Stufe 6 für die Entgeltgruppen (EG) 9 bis 15 (ca. 200 TEUR). Die Kosten werden in der Finanzvorschau berücksichtigt, zehren aber einen großen Teil der Erhöhung der institutionellen Zuwendung in Höhe von 1,15 Mio. auf.



### 3.4.2. Medienmittel

Die Medienmittel machen 11 Prozent der Gesamtkosten aus (siehe Grafik I.3.4.: Kostendarstellung Betriebshaushalt).

Die **Preisentwicklung** bei Büchern verlief im Zeitraum 2012 bis 2016<sup>30</sup> wie folgt:

- 2012 + 1,9 Prozent im Vergleich zum Vorjahr
- 2013 + 2,6 Prozent im Vergleich zum Vorjahr
- 2014 + 1,8 Prozent im Vergleich zum Vorjahr
- 2015 + 1,7 Prozent im Vergleich zum Vorjahr
- 2016 – 0,9 Prozent im Vergleich zum Vorjahr
- 2017 + 0,6 Prozent im Vergleich zum Vorjahr<sup>31</sup>

Der Medienmittelanatz 2017 (~ 3,6 Mio. EUR inkl. der Flohmarkteinnahmen der dezentralen Bücherhallen) der Stiftung ist im Vergleich zu anderen Großstädten (Sektion 1 des Deutschen Bibliotheksverbands, Städte mit mehr als ~ 400.000 Einwohnern) immer noch recht hoch, und auch die Erneuerungsquote erreicht mit 15 Prozent einen sehr guten Wert. Insgesamt verfügt Hamburg mit weniger als einem Medium pro Einwohner (einer der niedrigsten Werte im Vergleich der deutschen Großstädte) über zu wenige Medien für ein großstädtisches Bibliothekssystem: Umso wichtiger ist die Aktualität und Breite des Gebrauchsbestands, der auch in Zukunft kontinuierlich gepflegt werden muss.

### 3.4.3. Mietkosten

Die Mietkosten machen inkl. Neben- und Betriebskosten (NK/BK) 19 Prozent der Gesamtkosten aus (siehe Grafik I.3.4.: Kostendarstellung Betriebshaushalt). Die Konditionen der Mietverträge sind nur bei Ablauf der Mietfrist und Neuverhandlungen beeinflussbar, während der vertraglichen Laufzeit (~ jeweils zehn Jahre) steigen die Kosten in der Regel durch die Anpassung an den Verbraucherpreisindex.

- In den letzten Jahren konnte durch ein offensives Mietmanagement bei diversen Neuabschlüssen bzw. Verlängerungen (zum Beispiel Hühnerposten) erreicht werden, dass die Kosten insgesamt nur moderat anstiegen. Es bleibt das Risiko ungewollter mietbedingter Umzüge (zum Beispiel Bergedorf oder Volksdorf), die in ihren Auswirkungen in der Regel nicht von vornherein kalkulierbar sind.
- Bei den NK/BK werden alle Möglichkeiten der sparsamen Energieverwendung realisiert. So wurden in den letzten Jahren zusätzliche öffentliche Mittel eingeworben, um bei Renovierungen zum Beispiel Energiesparmaßnahmen wie energetische Beleuchtungssysteme (Publikumsbereich Hühnerposten, Bücherhalle Niendorf und Neugraben) zu installieren. Dennoch sind für die Energieversorgung und Facility-Services auf Dauer keine stagnierenden Kosten zu erwarten.
- Bei den Reinigungskosten und anderen Leistungen durch Fremdanbieter waren im Einzelfall Anpassungen und in der Regel Erhöhungen durch die Auswirkungen des Gesetzes über den Mindestlohn erforderlich.
- Insgesamt sind die Kosten für Standorte nur marginal zu steuern.

---

<sup>30</sup> Quelle: Buch und Buchhandel in Zahlen 2013 bis 2017, Hrsg. Börsenverein des Deutschen Buchhandels

<sup>31</sup> Vorläufiger Wert, Quelle: Börsenblatt Newsletter 09.01.2018, Quote nach Barsortiment KNV.

#### **3.4.4. Sonstige Kosten**

Die Sonstigen Kosten (ohne Projektmittel für Investitionen) machen acht Prozent der Gesamtkosten aus (siehe Grafik I.3.4.: Kostendarstellung Betriebshaushalt). Die Mittel sind weitgehend festgelegt durch Dienstleistungs- und Wartungsverträge (EDV-Betrieb, Telekommunikationskosten, Transport- und Wachdienste, Reparaturen, Rechts- und Beratungskosten etc.). Auch der gesamte Komplex der öffentlichen Repräsentation des Bibliothekssystems, also die Veranstaltungsarbeit, die PR- und Öffentlichkeitsarbeit und das Marketing sind hier enthalten.

#### **3.4.5. Einnahmen aus Gebühren**

Die Stiftung nimmt aus reiner Geschäftstätigkeit derzeit rund fünf Mio. EUR ein. Der Kostendeckungsgrad ist vergleichsweise sehr hoch für die Branche der Öffentlichen Bibliotheken.

- Das resultiert vor allem aus der Höhe der Gebühren, die zuletzt 2015 angepasst wurden und europaweit zu den höchsten zählen. Zwar wird dieses von den Kunden akzeptiert, weil die Bibliotheken in Hamburg anders als in vielen anderen Kommunen niemals gebührenfrei waren, es ist aber spürbar eine Belastungsgrenze erreicht.
- Die mediale Entwicklung wird allerdings latent die Einnahmemöglichkeiten reduzieren, da zum Beispiel für die digitale Nutzung keine Mahn- und Versäumnisgebühren entstehen, sondern nur die Servicegebühren für die Kundenkarten anfallen.
- Dennoch: Moderate Gebührenerhöhungen oder andere Gebührenmodelle werden auch zukünftig ein unverzichtbarer Anteil an der Kostenentwicklung und -deckung sein müssen.

#### **Agenda 2021**

*Die Steuerungsmöglichkeiten des Vorstands sind marginal, Veränderungen im Dienstleistungsportfolio sind durch Umsteuerung und Verlagerung von Budgets zu finanzieren. Signifikante Einsparungen sind in der Vergangenheit vor allem durch Standortschließungen und Personalreduzierung erfolgt.*

### **4. Mittelfristige Finanzplanung – Finanzszenario 2016 bis 2021**

Das Szenario zeigt die Entwicklung der Zuwendungen, Kosten und Umsätze über drei Doppelhaushalte von 2016 bis 2021 (siehe Anlage 2: Finanzentwicklung bis 2021). Dabei wird von den jetzt bekannten Budgetdaten ausgegangen und die Entwicklung der Kostenfaktoren nachvollziehbar geschätzt. Die korrespondierende Entwicklung der Leistungskennzahlen bis 2021 zeigt Anlage 3: Entwicklung der Leistungskennzahlen bis 2021.

#### **4.1. Ergebnisannahme**

Die Ergebnisse basieren auf folgenden Annahmen:

##### **4.1.1. Umsatzerlöse und Betriebsertrag**

- Die Benutzungsentgelte steigen jährlich um plus 0,5 Prozent durch den erwarteten Bevölkerungsanstieg in Hamburg.
- Versäumnisgebühren werden bedingt durch den Rückgang an physischen Ausleihen und die vermehrte Nutzung mahnungsfreier eMedien mit minus 0,5 Prozent p.a. leicht rückläufig eingeschätzt.
- Mahngebühren sowie sonstige Benutzungsentgelte (Vormerkgebühren, Ersatzausweise) verbleiben unverändert; eine moderate Anhebung der Entgelte ist in Erwägung zu ziehen, um dieses Ziel zu erreichen.
- Merchandising-Aktivitäten werden mit plus fünf Prozent p.a. leicht ausgebaut, basierend auf den guten Erfahrungen mit USB-Sticks, Büroartikeln und Taschen.
- Die Kooperationen mit der BSB, der BASFI und der JB bleiben ab 2018 in der bestehenden Form und in der Höhe der Erstattungen erhalten.
- Kostenerstattungen, Spenden und Betriebskostenerstattungen werden ab 2018 konstant mit 195 TEUR geplant.
- Weitere Kooperationen bleiben unter der Annahme der Kostenneutralität zunächst unberücksichtigt. Erweiterungen des Portfolios sind einzig durch Umschichtung von Teilbudgets zu erzielen.

##### **4.1.2. Zuwendungen**

- Die institutionelle Zuwendung steigt jährlich um 1,5 Prozent.
- Annahme: Die Zuwendungen der FHH für Investitionen im IT- Bereich ab 2019 betragen 200 TEUR für Projekte und 350 TEUR für Ersatzbeschaffungen p.a.
- Die Zuwendungen für die Ausstattung der Stadtteilbibliotheken bleiben mit 256 TEUR konstant erhalten.
- Um den tatsächlichen Investitionsbedarf zu decken, sind zusätzliche Mittel in Höhe von 3,08 Mio. EUR erforderlich. Diese werden unter der Rubrik Investitionsmittel gezeigt, sind ab 2019 ungedeckt und folglich einzuwerben. 2018 erforderliche bauliche Maßnahmen, für die keine Investitionsmittel mehr eingeworben werden können, werden nach Auflösung von Rücklagen aus Eigenmitteln in Höhe von rund 500 TEUR finanziert.

##### **4.1.3. Personal**

- Die tatsächlichen Tarifsteigerungen werden vorsichtig kalkuliert mit jährlich 2,5 Prozent. Die Auswirkungen der neuen Entgeltordnung sind in der Darstellung berücksichtigt.
- Pro Jahr werden durchschnittlich weitere 3,5 VZÄ im Zeitraum von 2019 bis 2021 abgebaut. Der Personalbestand reduziert sich von 401 VZÄ im Jahr 2011 auf 337 VZÄ im Jahr 2021. Zur Abdeckung der Hauptservicezeiten am Nachmittag steigt der Anteil der Teilzeitbeschäftigten signifikant.
- Das Hamburger Budget für Arbeit ist dauerhaft mit sieben VZÄ berücksichtigt.
- Die Versorgungsbezüge wurden gem. Hamburger Versorgungswerk zum 01.07.2017 um ein Prozent erhöht. Es wird unterstellt, dass die Reduzierungen

durch ausscheidende Versorgungsempfänger durch neu eintretende Versorgungsempfänger kompensiert werden.

#### **4.1.4. Sachkosten**

- Der Medienetat wird um 50 TEUR p.a. angehoben. Der Anteil für physische Medien wird hierbei latent weiter reduziert, der Etat für eMedien und Datenbanken wird weiter ausgebaut.
- Die Budgets für Veranstaltungen und Öffentlichkeitsarbeit steigen jährlich um 10 TEUR.
- Die Mietverträge sind sehr unterschiedlich geregelt, mehrheitlich basiert eine Erhöhung auf dem Verbraucherpreisindex, der meist nicht in voller Höhe zur Anwendung kommt. Bei einer unterstellten Inflation von zwei Prozent wird daher basierend auf Erfahrungswerten im Mittel von einer Steigerung um 1,2 Prozent p.a. ausgegangen.
- Der Fortbildungsetat berücksichtigt 2018 sowie anteilig 2019/2020 eine Fortbildungsoffensive. Ab 2021 reduziert sich der Etat wieder auf das Normalniveau von 100 TEUR.
- Alle anderen Sachkosten steigen realiter um durchschnittlich zwei Prozent p.a. bzw. werden als unverändert geplant.

#### **4.1.5. Ergebnis**

- Zur Deckung des Jahresfehlbetrags 2018 wird eine Rücklage in Höhe von 500 TEUR aufgelöst.
- Bilanzgewinne und Gewinnrücklagen reduzieren sich geringfügig auf 1,5 Mio. EUR.
- Für den tatsächlichen Investitionsbedarf sind zusätzliche Mittel in Höhe von 3,08 Mio. EUR erforderlich.

#### **4.2. Finanzvorschau 2018 bis 2021**

Die Finanzvorschau (siehe Anlage 2: Finanzentwicklung bis 2021) zeigt, dass der Betrieb der Stiftung bis 2021 ausreichend finanziert ist und auf potenzielle Marktanforderungen reagieren kann. Die Unterdeckung 2018 in Höhe von 500 TEUR kann durch die Auflösung einer Gewinnrücklage oder idealerweise durch Kosteneinsparungen bzw. Erlössteigerungen in anderen Geschäftsfeldern aufgefangen werden. Der Vorstand ist handlungsfähig. Allerdings besteht ein erheblicher zusätzlicher Investitionsbedarf für Sanierungs- und Modernisierungsmaßnahmen im Bereich Bau und Ausstattung sowie IT, für den Mittel eingeworben werden müssen.

#### **4.3. Investitionen**

Dank der dargestellten Investitionsprogramme bis 2017<sup>32</sup> befinden sich die Bücherhallen weitestgehend in einem guten Zustand. Zum Erhalt und zur Weiterentwicklung der Angebote des Bibliothekssystems ist allerdings auch weiterhin eine kontinuierliche und verlässliche Ausstattung mit Investitionsmitteln für die Erhaltung bzw. den Ausbau der Standorte und im IT-Bereich erforderlich.

---

<sup>32</sup> Siehe I.3.2. Sanierung, Automatisierung 2013 bis 2017

Kleinere Investitionsbedarfe für Bau und Einrichtung werden durch die jährlichen Ausstattungsmittel in Höhe von 256 TEUR gedeckt. Für die nicht gedeckten Bedarfe sind Investitionsmittel in Höhe von 2.645 TEUR notwendig (siehe Anlage 4: Investitionsbedarf 2018 bis 2021), von denen 500 TEUR aus Eigenmitteln aufgebracht werden. Der verbleibende Bedarf beträgt somit 2.145 TEUR und muss mit den Zuwendungsgebern verhandelt werden.

Erforderliche Investitionen in Technik sind nicht minder umfangreich, wenn das System sein hohes Niveau halten soll. Der IuK-Standardersatzbedarf von 350 TEUR p.a. ist durch die BKM in Aussicht gestellt. Mit den Mitteln kann die technische Infrastruktur erhalten werden. Dies impliziert nicht den Ersatz der Sortieranlagen und der Kassenautomaten, der aber auch in den nächsten Jahren nicht zu erwarten ist.

Für 2018 sind die benötigten Projektmittel bereits avisiert. Ab 2019 kann von einer minimalen Zuwendung für IuK-Projektmittel in Höhe von 200 TEUR p.a. ausgegangen werden, die Stiftung wird versuchen, mehr für die avisierten Vorhaben einzuwerben. Die erwarteten Projektmittel decken im Zeitraum 2019 bis 2021 folglich 600 TEUR, es verbleibt eine Deckungslücke im Bereich IuK in Höhe von 937 TEUR. Nicht berücksichtigt sind in der Darstellung zudem Investitionen für den Ersatz des Bibliotheks-Management-Systems (700 TEUR) sowie für den Ersatz der Sortieranlage in der Zentralbibliothek (700 TEUR).

Sollte es nicht gelingen, die benötigten Mittel einzuwerben, bleiben die Investitionen aus. Mittelfristig würden daraus eine mangelnde Attraktivität und ein Investitionsstau resultieren, vermutlich wäre ein Rückgang zahlender Kunden zu erwarten.

#### **4.4. Risikoabschätzung**

Die verbleibenden Risiken der Kalkulation sind insbesondere:<sup>33</sup>

- Die Tarifsteigerungen fallen deutlich höher aus.
- Der geplante Personalabbau von 11 weiteren VZÄ im Zeitraum von 2019 bis 2021 gelingt nicht.
- Die geplante Steigerung der Umsatzerlöse misslingt, da weniger aktive Kunden generiert werden und/oder die Nutzung der eBuecherhalle (keine Versäumnis- und Mahngebühren) sich deutlich erhöht.
- Mittel für notwendige Investitionen oder Modernisierungsprojekte bleiben aus und entsprechende Vorhaben müssen sofern möglich und notwendig aus Mitteln des Betriebshaushalts finanziert werden.
- Die Pensionszusagen (43,4 Mio. EUR, Stand 31.12.2016) sind durch die FHH garantiert. Eine Aussetzung der Garantiezusage würde zwangsläufig die Insolvenz der Stiftung zur Folge haben.

---

<sup>33</sup> Die Stiftung führt ein sehr detailliertes Risikomanagement-Portfolio, das regelmäßig im Rahmen der Berichterstattung an den Stiftungsrat und für die Wirtschaftsprüfungsgesellschaft aktualisiert wird. Als Top-Risiken werden identifiziert: Ausfall der technischen Systeme sowie Rückgang des Budgets durch verschiedene Effekte, Kürzung der Zuwendung, Tarifsteigerungen, Einnahmeverluste.

- Sich als notwendig erweisende Investitionen in ein neues Bibliotheks-Management-System (700 TEUR) oder den Ersatz der Sortieranlage in der Zentralbibliothek (700 TEUR) bleiben aus.
- Notwendige Investitionsmittel (siehe Anlage 4: Investitionsbedarf 2018 bis 2021) können nicht eingeworben werden. Die Bücherhallen Hamburg können nur reduziert in die neuen Community Standorte Bergedorf, Steilshoop und Eidelstedt investieren. Notwendige Sanierungen wie die bauliche Überarbeitung der Ebene 1 der Zentralbibliothek oder die denkmalgerechte Herrichtung der Bücherhalle Eimsbüttel würden entfallen müssen.

### **Agenda 2021**

*Trotz einer guten Ausgangslage durch die Erhöhung der Zuwendung ab 2017 sind weiterhin Investitionsbedarfe erforderlich, wenn das System in seiner Substanz erhalten bzw. zukunftsfähig gemacht werden soll. Der Schwerpunkt der Bücherhallen Hamburg verlagert sich von einem Ausleihbetrieb mit Veranstaltungsprogramm für Kitas und Schulen zu einem kommunalen Allround-Dienstleister, der nicht nur attraktive Flächen mit Arbeitsplätzen und Gruppenräumen mit hoher Aufenthaltsqualität zur Verfügung stellt, sondern insbesondere zielgruppengerechte Veranstaltungsarbeit leistet und mit Kitas und Schulen, Bildungs- und Kultureinrichtungen, Start-Ups und anderen Veranstaltern der Stadt eng vernetzt ist und zusammenarbeitet. Die Fokussierung auf die Kennzahl Ausleihen ist folglich durch eine modernere Metrik zu ersetzen, die es in den nächsten Jahren zu entwickeln, zu etablieren und als Steuerungsinstrument einzusetzen gilt.*



Vernissage in der Zentralbibliothek

## **II. Orientierung und Selbstverständnis**

Jeder Organisation ist immanent, ihre Stärken und ihr Selbstverständnis immer wieder neu zu bestimmen, um sich weiterzuentwickeln und neue Produkte und Dienstleistungen zu definieren, die ihre Präsenz und ihre Relevanz definieren. Das trifft naturgemäß insbesondere auf Organisationen wie die Bücherhallen Hamburg zu, die Instanzen der öffentlichen Daseinsvorsorge sind und weitgehend aus Steuermitteln finanziert werden. Die Bücherhallen Hamburg stellen sich dieser Verpflichtung. Das wird im Einzelnen dargelegt in den beiden folgenden Abschnitten, in denen die Stärken und Schwächen der Organisation und das Selbstverständnis und die Leitlinien sowie die zeitgemäße Auslegung des Stiftungszwecks beschrieben werden.

### **1. Gesellschaftliche Herausforderungen und Zukunftsfähigkeit des Systems (SWOT-Analyse)**

Gerade Öffentliche Bibliotheken stellen sich generell und fortlaufend die Frage nach dem eigenen Selbstverständnis und was sie von Öffentlichen Bibliotheken in anderen Ländern und Kulturkreisen lernen können. Von Deutschland aus lohnt sich insbesondere der Blick nach Skandinavien und die Niederlande sowie in die angelsächsische und amerikanische Tradition: Dort gibt es zum Teil eine Bibliotheksgesetzgebung und andererseits eine nationale Infrastruktur für die Bibliotheken, die zum Beispiel die Versorgung mit Bestand oder auch technischen Entwicklungen organisiert, während in Deutschland allenfalls die Katalogregelwerke standardisiert sind. Bei näherer Betrachtung zeigt sich, dass sich der Charakter der Öffentlichen Bibliotheken in diesen Ländern schon jetzt viel stärker vom Ausleihbetrieb hin zu Servicestationen und Vermittlungsinstanzen für kommunale Aktivitäten entwickelt hat. Diese Tendenz zeichnet sich durch den digitalen Wandel und die latent sinkenden Entleihungen nun auch in Deutschland ab. Dennoch ist hier zu verzeichnen, dass die Kunden hier nach wie vor das physische und zunehmend auch das digitale Medienangebot in den Fokus ihrer Interessen stellen.

Öffentliche Bibliotheken reagieren in ihrer Aufgabenwahrnehmung durch ihre vergleichsweise große Nähe zu allen Bevölkerungsschichten in der Regel schneller und sichtbarer auf gesellschaftliche Veränderungen als andere Kultureinrichtungen. Zuletzt wurde das deutlich, als die Flüchtlingsströme die Kommunen und Stadtgesellschaften ab 2015 vor große Herausforderungen stellten. Das gesellschaftliche Umfeld der Öffentlichen Bibliotheken ist gemeinhin geprägt durch die Entwicklung ‚Deutschland wird weniger, Deutschland wird bunter, Deutschland wird älter‘.<sup>34</sup>

---

<sup>34</sup> Der Befund bezüglich Hamburg sieht günstiger aus, da die Bevölkerung durch Immigration und eine höhere Geburtenrate latent wächst. Siehe unter <http://www.wegweiser-kommune.de> der Bertelsmann-Stiftung. Der Senior Manager dieser Abteilung, Carsten Große Starmann, entwickelte gemeinsam mit zehn erfahrenen Führungskräften und zehn Newcomern der Bücherhallen auf dem Workshop auf Gut Siggen 2011 die für Hamburg relevanten Themen bis 2030: Bildung, Migration und Bürgerschaftliches Engagement.

Die Bevölkerungsprognose für das Bundesland Hamburg ist wesentlich günstiger,<sup>35</sup> denn Hamburg wächst laut einer Studie des Instituts der deutschen Wirtschaft (IW) bis 2035 auf fast zwei Millionen Menschen. Auf diese Prognose wird politisch ambitioniert reagiert mit dem Programm, in den nächsten Jahren bis zu 10.000 neue Wohnungen jährlich zu bauen. Hamburg ist darüber hinaus die Dienstleistungszentrale der Metropolregion, die gleichzeitig in ihrer territorialen Ausweitung weitere Wachstumspotenziale generieren wird.

### **Agenda 2021**

*Nicht gelungen ist es bisher trotz aller Programmatik und Praxis in vielfältigsten Projekten und Arbeitsfeldern, die zunehmende Segregation der Bevölkerung und den damit einhergehenden Zusammenhang von Sozialstatus und Bildungsstatus wirkungsvoll abzuschwächen, auch wenn Hamburg in der jüngsten PISA-Studie für Grundschulen wesentlich besser abschneidet als zuvor.<sup>36</sup> Diese ernüchternde Erkenntnis führt nicht zur Resignation, im Gegenteil: Um einen Beitrag zu mehr Chancengerechtigkeit zu leisten, stellen sich Öffentliche Bibliotheken stets und allorts genau wie die Bücherhallen Hamburg die Aufgabe, wichtigster außerschulischer Bildungspartner zu sein.*

#### **1.1. Stärken / Strength**

Die Bücherhallen Hamburg begreifen sich heute vor allem als Organisation in Bewegung, in der Spezialistentum, Expertise, Innovationsfähigkeit, Netzwerkerfahrung, Offenheit und positive Risikoabwägung als prägend erlebt werden. Dazu kommen die objektiven und erarbeiteten Erfolgsfaktoren, die das System kennzeichnen:

- Alleinstellungsmerkmal: Medien und Informationen werden für interessierte Bevölkerungsteile zu günstigen Konditionen lektoriert und zertifiziert zur Verfügung gestellt.
- Ressource Raum: Zentrale Orte in attraktiver Citylage bzw. im Stadtteil schaffen eine hohe Präsenz für die Stadtbevölkerung.
- Hohe Standards (räumlich, physisch und digital): Barrierefreie und gut ausgestattete Räume, umfassendes multimediales Angebot, Open Access zu allen Angeboten, gutes technisches Equipment und zertifizierter Datenschutz prägen den modernen Auftritt des Hamburger Bibliothekssystems.
- Kernkompetenz: Zeitgemäße und avancierte Medien- und Vermittlungsexzellenz wird durch bibliothekarisches und (medien-)pädagogisches Personal jederzeit gewährleistet.
- Neutralität: Die Stadtgesellschaft kann auf die nicht-kommerzielle Expertise vertrauen, die Bücherhallen sind als demokratische Orte der Begegnung und des Austauschs angesehen.
- Kultur- und Bildungsinstitution mit höchster Besucherfrequenz 2017: Etwa 4,9 Millionen Besuche und knapp 4,4 Millionen digitale Kontakte werden derzeit jährlich gezählt.

---

<sup>35</sup> Siehe dazu: Hamburg wächst bis 2035 um eine kleinere Großstadt, Hamburger Abendblatt, 03.10.2017. Der Artikel bezieht sich auf die Studie (Oktober 2017) des Kölner Instituts der deutschen Wirtschaft (IW), die für Hamburg mit 9,1% die nach Berlin mit 14,5% zweithöchste Bevölkerungswachstumsrate bis 2035 prognostiziert.

<sup>36</sup> Collaborative problem solving. PISA in Focus 2017/18 (November) OECD, S. 3

- Etablierter Kooperations- und Netzwerkpartner: In allen Bereichen der kulturellen Bildung sind Vertreter der Bücherhallen engagiert vertreten.

## 1.2. Schwächen

Die Schwächen einer Organisation können einerseits durch ihre interne Kultur und Struktur sowie andererseits durch ihre institutionelle Verfasstheit begründet sein.

### 1.2.1. Schwächen / Weakness

Jede Organisation zeigt immer wieder auch ‚Ermüdungserscheinungen‘ und hemmende Gewohnheiten, die zu bearbeiten sind. Dazu kommt, dass die notwendigen Veränderungen (optimierter Technikeinsatz, Automatisierung ...) auch von Publikum und Öffentlichkeit nicht immer als sinnvoll angesehen werden.

- Die Bereitschaft der Mitarbeiter entwickelt sich nicht zu jedem Zeitpunkt parallel zu den Veränderungsnotwendigkeiten.
- Change-Prozesse gestalten sich oft langwierig, verzögert und kräftezehrend.
- Die personellen Ressourcen sind dann neu aufzustellen und zu entwickeln sowie Qualifizierungsanforderungen zu standardisieren. Dafür sind in der Regel aufwändige Verhandlungen mit dem Betriebsrat zu führen.
- Gegen Tendenzen zur Bequemlichkeit, die aus Gewohnheit entstehen, müssen Standards der Kundenorientierung stets neu belebt werden.
- Es wird durch Kampagnen, Aktionen und Leistungen immer wieder neu am Image der Bücherhallen Hamburg zu arbeiten sein.
- Veränderungen müssen erklärt werden, da auch die Kunden und die Öffentlichkeit (vor allem die Nicht-mehr-Kunden) am Gewohnten und Erlebten häufig mehr hängen als an dem ‚modernen‘ Auftritt und der technischen Automatisierung.

### 1.2.2. Risiken / Threats

Die Organisation trägt sich nicht selbst, sondern ist auf öffentliche Förderung angewiesen. Öffentliche Bibliotheken sind freiwillige Leistungen der Kommunen. Unabhängig von der Höhe der Zuwendungen sind für die wirtschaftliche Solidität nicht oder wenig beeinflussbar zum Beispiel Faktoren wie notwendige Investitionsbedarfe, bindende Verträge, Lizenz- und Urheberrechtsfragen, die flächendeckende Einführung von Ganztagsunterricht oder Marktrisiken durch verändertes Mediennutzungsverhalten. Konkrete Risiken sind zum Beispiel:

- Ausbleibende Investitionsmittel für räumliche und technische Entwicklungen:<sup>37</sup> Erhöhte Raumanforderungen entstehen durch die multifunktionalere Nutzung der Bücherhallen als Lern-, Arbeits- und Begegnungsräume.
- Für kurzfristig umzusetzende technische Entwicklungen sind Investitionspools anzulegen, da die administrativen Verfahren einen bis zu zwei Jahre währenden Planungsvorlauf haben. Die Ausfallsicherheit der technischen Systeme ist ein sehr hoher Risikofaktor.
- Die Tarif- und Mietverträge sind dem Einfluss entzogene Größen, die den größten Teil des Budgets binden.

---

<sup>37</sup> Siehe dazu im Einzelnen: III.3. Fokus Raum

- Die Einnahmesituation muss trotz sinkender Nachfrage nach Ausleihmedien im Blick behalten werden, Gebührenerhöhungen sind nicht populär.
- Die Maßnahmenplanung wird in Mehrjahreszyklen aufgelegt werden müssen, um eine effiziente Mittelverwendung zu garantieren.
- Google, Amazon, Netflix & Co sind immanente Konkurrenten der Öffentlichen Bibliotheken, insbesondere für Jugendliche.

### 1.3. Chancen / Opportunities

Öffentliche Bibliotheken wie die Bücherhallen Hamburg haben mit ihrem breiten Angebotsportfolio einen hohen Symbolwert mit durchweg positiven Konnotationen: Sie genießen Vertrauen und haben die anerkannte Kompetenz, Bewährtes zu bewahren und gleichzeitig Neues zu ermöglichen und auf den Weg zu bringen. Die politischen Wirkungsvorgaben in Hamburg korrespondieren mit den Stärken des hiesigen Bibliothekssystems:

- Hamburg ist die Stadt der Medien und der Digitalisierung (Smart City); die Analogie von sozialer und digitaler Teilhabe wird von den Bücherhallen Hamburg konsequent unterstützt.<sup>38</sup>
- Der Paradigmenwechsel in der Bildungspolitik – konsequente Frühförderung, Inklusion und Schaffung von mehr Bildungsgerechtigkeit durch spezielle Programme – wird von den Bücherhallen Hamburg komplementär begleitet.
- Die Tradition des Ausleihbetriebs passt gut zu den kollaborativen, kooperativen Tendenzen einer neuen ‚Wir-Kultur‘<sup>39</sup>, in der Teilen und Gemeinschaft<sup>40</sup> der Individualität des Einzelnen nicht im Wege stehen.

## 2. Bücherhallen Hamburg als kommunaler Faktor – Bausteine für die Zukunft

Die Bücherhallen Hamburg unterstützen die Entwicklung des Gemeinwesens und der Zivilgesellschaft durch ihre vielfältigen Dienstleistungen und auf verschiedene Art und Weise. Trotz aller methodischen Zielgruppenorientierung und Modernität bleibt der Grundsatz ‚Bibliothek für Alle‘ das Motto der Bibliotheksarbeit.

### 2.1. Instanz für Demokratie und Chancengerechtigkeit

Die Bücherhallen Hamburg sind offen für alle. Gerade in den letzten Jahren haben sie bewiesen, wie schnell sie sich auf neue Herausforderungen einstellen können: Nicht zuletzt der Flüchtlingsstrom förderte einmal mehr die sozialen Kompetenzen des Systems zutage. Die Bücherhallen Hamburg verpflichten sich den Zielen, Teilhabe in allen Lebensphasen und Lebenslagen zu ermöglichen, Integrations- und

---

<sup>38</sup> Siehe dazu die Zusammenfassung unter III.8.3. Smart City

<sup>39</sup> Siehe dazu: [www.zukunftsinstitut.de](http://www.zukunftsinstitut.de) 1998 u.a. von Matthias Horx gegründet, ist das Zukunftsinstitut zu einem der einflussreichsten Think Tanks in der Trendforschung geworden: „Die Frage, mit der wir uns täglich auseinandersetzen, ist einfach gestellt: Welche Veränderungen, welche Trends und Megatrends prägen unsere Gegenwart und welche Rückschlüsse lassen sich daraus für die Zukunft von Gesellschaft, Unternehmen und Kultur schließen.“

<sup>40</sup> Zum Beispiel ‚Stadtrad‘, ‚Car to go‘, Tauschbörsen, Nachbarschaftsinitiativen und eine Vielzahl ähnlicher Ausdrucksformen dieses Trends

Inklusionsprozesse zu unterstützen und zu verstärken, sich einzumischen und in gesellschaftlichen Konfliktfeldern Stellung zu beziehen. Alle politisch und weltanschaulich neutralen, der Demokratie verpflichteten Initiativen, Vereine und Gruppen werden als potenzielle Kooperationspartner hinsichtlich einer Zusammenarbeit und der gegenseitigen Verstärkung angesprochen. Wo immer möglich, wird versucht, strukturelle Mängel durch eigene Initiativen und Angebote auszugleichen. Das regionale Umfeld und die Entwicklungen dort werden beobachtet, Bedürfnisse werden erfragt und analysiert, so dass eine ständige Verbesserung der Angebote erfolgen kann.

## **2.2. Ort der Medien- und Informationskompetenz**

Die Bücherhallen Hamburg sind Orte der Medien- und Informationsvielfalt für Kunden aller Generationen, Religionen und Ethnien jeglichen Bildungshintergrunds. Sie tragen zur Überwindung der digitalen Spaltung der Gesellschaft bei, fördern die digitale Mündigkeit und halten grundsätzlich dafür alle denkbaren physischen und digitalen Medien und Quellen lektoriert und gut sortiert vor, stetig begleitet von kompetenter Beratung und Unterstützung der Kunden. Das Spektrum der Vermittlungsformate der Bücherhallen Hamburg reicht von der Frühförderung über diverse Leseförderungsprojekte bis hin zu speziellen Programmen avancierter Medienkompetenzförderung, die Kinder und Jugendliche, Eltern und Senioren ansprechen. Die Bücherhallen Hamburg bieten auch Exzellenz in der digitalen Kommunikation und Vermittlung durch Nutzung aller medialen Kanäle und Informationsquellen sowie Aufklärung über deren Möglichkeiten und Risiken.

## **2.3. Ort für lebenslange Lernprozesse**

Die Bücherhallen Hamburg unterstützen informelles Lernen, gestalten offene Lernumgebungen und kooperieren mit allen Bildungsanbietern von der Kita bis zum Abitur und Berufsschulabschluss und mit der VHS durch Programme für Projektgruppen und Klassen meist auf der Basis von Kooperationsvereinbarungen, die die institutionelle Zusammenarbeit regeln und damit sicherstellen. Wo immer möglich, wird darüber hinaus eine verbindliche Zusammenarbeit zum gegenseitigen Nutzen abgesprochen. Die Bücherhallen Hamburg unterstützen die Partnereinrichtungen mit Veranstaltungs- und Bildungsangeboten und passgenauer Literaturversorgung. Für alle Schulformen halten sie Klassenführungsangebote bereit, die die Informationskompetenz der Schüler verbessern und sie in ihrer Schullaufbahn unterstützen sollen. Die Bücherhallen Hamburg bieten Lerngruppen den Raum, den die Schüler in beengten Verhältnissen zu Hause oft nicht vorfinden, dazu Orientierungshilfen, Informationsquellen sowie Unterstützung und Beratung über Lernmöglichkeiten. Für Eltern, Erzieher und Lehrer halten die Bücherhallen Hamburg ebenfalls passgenaue Programme bereit, die sie bei ihren Aufgaben unterstützen. Digitale Lernplattformen komplettieren das Angebotsportfolio.

## **2.4. Bibliothek in der Stadtgesellschaft**

Die Bücherhallen schaffen Öffentlichkeit(en) in Hamburg. Die Teilnahme an Stadt(teil)Gremien ist verbindlich, die Bücherhallen sind als lokale Player überall präsent. Sie unterstützen Netzwerke u.a. durch Engagement und Präsenz und ermöglichen so eine breitere Identifikation mit den Themen der Stadt. Konsumenten entwickeln sich zu

„Prosumern“: Die Bücherhallen Hamburg bieten neue kommunale Aktions- und Identifikationsräume und tragen damit zur Rekommunalisierung bei. Damit stärken sie gleichzeitig die Standorte als Erlebnis-, Inspirations- und Versammlungsräume. Die Bücherhallen Hamburg bedienen die sozialen Bedürfnisse ihrer selbstbewussten mittelstandsorientierten Hauptklientel nach Gemeinschaft und Begegnung und nehmen sich gleichzeitig derer an, die Unterstützung und Hilfestellung bedürfen.

## **2.5. Schwerpunkte Integration und Inklusion**

Programme und Kooperationen, die der Integration von Zugewanderten dienen, werden ausgebaut. Unterstützende Medien, die für den Erwerb von Sprachkompetenz und Orientierung in der Gesellschaft wichtig sind, werden an allen Standorten vorgehalten. Spezifische Bedürfnisse von Kitas und Schulen werden aufgenommen und – soweit möglich – bedient. Ab 2018 nehmen die Bücherhallen als eine von zunächst 17 Kultureinrichtungen bundesweit am vierjährigen Programm „360° – Fonds für Kulturen in der neuen Stadtgesellschaft“ der Kulturstiftung des Bundes teil. Neben der kulturellen Öffnung und Erweiterung der Programmarbeit wird insbesondere die interkulturelle Kompetenzförderung des Kollegiums im Zentrum stehen, dessen Diversität überdies entschieden verstärkt werden soll. Auch das Thema, Mehrsprachigkeit zu fördern und zu bedienen, wird dabei zur Richtschnur des fachlichen Handelns (weiter)entwickelt werden müssen.

Der Schwerpunkt Inklusion wird nicht nur räumlich durch maximale Barrierefreiheit umgesetzt, sondern auch durch entsprechende Kooperationen und thematische und technikerunterstützte Programme. Besonders intensiv und auch organisatorisch und personell verankert<sup>41</sup> ist der Kontakt zu den Blindenbibliotheken, deren Dienstleistungen intensiv beworben werden. Der Anspruch, „Bibliothek für Alle“ zu sein, impliziert auch, Themen in „Leichter Sprache“ aufzuarbeiten und zu vermitteln und entsprechende Medien und Dienstleistungen bereitzustellen.

## **2.6. Bibliothek für alle Generationen**

Die Bücherhallen leisten einen bedeutenden Anteil an der Gestaltung des demografischen Wandels in Hamburg, sie beziehen alle Generationen ein und schaffen vielfältige Begegnungsmöglichkeiten. Die Formate der Bücherhallen für Familien eignen sich zum Beispiel auch für Großeltern-/Enkel-Programme oder Familienausflüge und Kindergeburtstage. Auf die diversen Zielgruppen wird mit besonderen Angeboten reagiert.

### **2.6.1. Jugendliche**

Als Schüler werden Jugendliche in den Fachabteilungen der Bibliotheken und durch digitale Angebote unterstützt; dafür werden Trainings-Programme und Führungen für die unterschiedlichen Schulstufen aufgelegt. In den eigenen Jugendbereichen wird die Zielgruppe über ihre Freizeitinteressen angesprochen: Do-it-yourself-Formate, Gaming,

---

<sup>41</sup> Der Vorstand der Stiftung Hamburger Öffentliche Bücherhallen nimmt in Personalunion den Vorsitz des Vorstands der in Hamburg ansässigen Stiftung Centralbibliothek für Blinde ein sowie den stellvertretenden Vorsitz der Norddeutschen Blindenhörbücherei e.V., der nach Königsteiner Schlüssel von den Ländern Hamburg (Sitzland), Schleswig-Holstein, Bremen und Niedersachsen finanziert wird.

Social Media-Kanäle, aber auch Buchempfehlungen sind die Kommunikationsplattformen. Es ist immer wieder empirisch und durch die Aneignung von Ergebnissen aus Studien zu ermitteln, wie und durch welche Angebote Jugendliche in ihrem Freizeitverhalten angesprochen werden möchten.

### 2.6.2. Senioren

Altersspezifische Themen (Demenz, Pflege, Probleme Angehöriger) werden beim Bestandsaufbau und in der Veranstaltungsarbeit besonders berücksichtigt und nehmen mehr Raum ein. Die aufsuchende Arbeit für und mit Senioren wird von Ehrenamtlichen geleistet, die sich auch an Schulungsprogrammen beteiligen, die die digitale Teilhabe der über 65-Jährigen ermöglichen. Es werden auch passgenaue Schulungsprogramme aufgelegt, die Senioren in der Nutzung von eMedien fit machen.

### 2.7. Bürgerschaftliches Engagement

Die Bücherhallen Hamburg haben seit 2007 sukzessive einen eigenen Geschäftsbereich, die Bücherhallen Medienprojekte gGmbH, für das Bürgerschaftliche Engagement etabliert, der seither diverse Nachfolgeprojekte bundesweit motiviert hat.

Bürgerschaftliches Engagement gewinnt immer mehr an Bedeutung, wie aus dem aktuellen Freiwilligensurvey hervorgeht.<sup>42</sup> Aufgrund des demographischen Wandels steigt die Nachfrage von Bürgern nach Möglichkeiten ehrenamtlichen Engagements weiter an. Diese verfügen oftmals über einen hohen Bildungsgrad und bringen die gesundheitlichen, zeitlichen, finanziellen Ressourcen und ideellen Motive mit, um sich aktiv für die Gesellschaft einzusetzen.



Aktivoli Freiwilligenbörse

<sup>42</sup> <https://www.bmfsfj.de/freiwilligensurvey-kurzfassung>; s. auch Zweiter Engagement Bericht unter: <http://www.zweiterengagementbericht.de/> 31 Millionen Menschen sind in Deutschland ehrenamtlich aktiv, oft sogar in mehreren Engagement-Feldern gleichzeitig. 43,6 % aller über 14-Jährigen engagieren sich regelmäßig, davon Frauen etwas weniger als Männer. Etwa ein Drittel übt das Ehrenamt jeweils mehr als zehn Jahre aus. Unter Menschen mit ausländischen Wurzeln, die selbst in Deutschland geboren und deutsche Staatsangehörige sind, ist der Anteil der Engagierten ähnlich hoch wie bei ‚Einheimischen‘, wohingegen der Anteil der Engagierten mit Migrationshintergrund, die in Deutschland geboren wurden, aber keinen deutschen Pass haben, mit 31,1 % geringer ausfällt.

### **III. Im Fokus – Faktoren für die Zukunft des Systems der Bücherhallen Hamburg**

Die Perspektiven der Bücherhallen Hamburg bewegen sich zwischen den Polen ‚Das Bewährte bewahren und das Neue tun.‘ Das bezieht sich an dieser Stelle nicht auf die unterschiedlichen Positionen der jeweiligen Handlungsträger, sondern auf die dargestellte Auslegung des Stiftungszwecks, woran sich auch die zukunftsorientierte Prospektion orientieren muss. Das gesellschaftliche Umfeld und die Lebensbedingungen der Bürger, zumal in Metropolen, sind komplexer und anspruchsvoller denn je und die Organisation Öffentliche Bibliothek reagiert darauf mit einem erweiterten Anspruch an sich selbst. Methodisch nehmen die folgenden zehn Abschnitte jeweils Einzelfaktoren der Bücherhallen in den Fokus, aus denen sich die Prägung und die Wirkung dieser Kulturinstitution in Hamburg in den nächsten Jahren ergeben werden. Diese Methode erlaubt zwar eine Konzentration auf die thematischen Perspektiven und Arbeitsfelder, ist aber andererseits auch nicht immer frei von Redundanzen. Im Übrigen: Da die Zukunft immer auch schon in der Gestaltung der Gegenwart präsent und Entwicklung demzufolge ein Kontinuum ist, sind die Zeitebenen der Entwicklung ebenfalls nicht komplett abzugrenzen.

#### **1. Fokus Kunde**

Öffentliche Bibliotheken genossen auf dem Markt der Medien und Informationen lange Zeit ein Alleinstellungsmerkmal und haben sich daher vorwiegend als Instanzen einer Hol-Kultur verstehen können: Kunden wurden die Angebote gemacht, von denen die Bibliothek meinte, sie seien nützlich für sie. Anregungen oder Wünsche von Kunden wurden zwar direkt, systematisch und sogar punktuell professionell befriedigt, die Einbeziehung von Kunden in die Programmatik der Bibliothek vollzog sich aber eher zufällig. Heute stehen den klassischen Verleih-Angeboten von Bibliotheken immer mehr Konkurrenzangebote gegenüber, die im Internet und über andere Wege durchaus wohlfeil genutzt und erworben werden können.

#### **Agenda 2021**

*Es wird immer wichtiger, neben den Kernaufgaben ‚Ausleihe von Medien‘ und ‚Informationsvermittlung auf Anfrage‘ den Ort Bibliothek auch als Kommunikationsforum zwischen Kunden und Kollegium attraktiv zu gestalten und die Kunden und deren Wünsche, Bedürfnisse und Ideen auf allen Ebenen in den Fokus zu stellen. Letztendlich ist jede Befassung mit den Kunden der Bücherhallen, gleich über welche Kanäle auch immer, ein Instrument der Kundenakquise.*

#### **1.1. Kunden-Monitoring**

Seit 2014 wurden im Auftrag der Bücherhallen Hamburg ein Kundenworkshop, der professionell moderiert und in der Auswertung begleitet wurde und zwei Kundenbefragungen durchgeführt. Dabei wurde die eher in die Zukunft gerichtete Vorstellung der kommunalen Bibliotheksarbeit in Bezug auf digitale Angebote und Dienstleistungen, das muss ausdrücklich konzediert werden, sowohl im Workshop, als

auch in den Befragungen<sup>43</sup> und auch in den neueren Mediennutzerstudien<sup>44</sup> nicht eindeutig bestätigt. Die derzeitigen Kunden der Öffentlichen Bibliotheken orientieren sich sehr häufig an dem Angebot, das sie sehen und wahrnehmen und sind damit zufrieden. Dennoch zeigt sich sehr deutlich die Tendenz, dass weitergehende Angebote genutzt werden, wenn diese inspirierend und sichtbar inszeniert werden. Es wird also darauf ankommen, beide Intentionen zu verbinden: das Gewohnte zu bewahren und das Neue anzubieten.



### **1.1.1. Partizipation der Kunden – Kundenworkshop**

Im Mittelpunkt der Kommunikation zwischen Bibliothek und Kunden stehen die Kundenorientierung und die Optimierung aller Prozesse, die durch den Kontakt entstehen und die durch Fortbildungen, interne Trainings, Qualitätszirkel und Arbeitsgruppen im Kollegium verstetigt werden. Die Erfahrungen und Kenntnisse werden im Schneeballsystem in den einzelnen Einrichtungen vorgelebt. Kunden werden überall dort, wo es möglich ist, in Prozesse einbezogen und nach ihren Wünschen und Meinungen gefragt. Das können zum Beispiel kurze Feedback-Befragungen nach der Teilnahme an Veranstaltungen sein oder gezielte themenspezifische und anlassgebundene Interviews, die auch über die sozialen Netzwerke und den Newsletter aktiv beworben werden. Kunden haben sehr individuelle Nutzungsgewohnheiten, und es ist unbedingt wünschenswert, auf diese unterschiedlichen Bedürfnisse mit personalisierten Angeboten zu reagieren.

Dabei lohnt sich ein Blick zurück auf einen neuen Ansatz, um mit Kunden ins Gespräch zu kommen. Im April 2015 hat ein erster moderierter Pilotworkshop<sup>45</sup> mit 21 Kunden<sup>46</sup> stattgefunden, die sich anhand von drei Fragestellungen gemeinsam Gedanken über die Zukunft der Bücherhallen Hamburg gemacht haben (siehe Anlage 5: Kundenworkshop):

---

<sup>43</sup> Berlin c2014: 11.000 Interviews; Hamburg c2015: 3.109 Interviews (Online 396); Hamburg c2016: 920 Interviews (Online 181), Interviews jeweils durchgeführt von Rambøll Management Consulting.

<sup>44</sup> JIM, KIM, Shell-Studie, Buchhandelsstudie.

<sup>45</sup> Die Ergebnisse kommen der Realität des Bibliotheksbetriebs sehr nahe. Nicht etwa Gebührenfreiheit und kaum zu realisierende Öffnungszeiten werden gewünscht, sondern Angebote in vielen Fremdsprachen, eine gute Information über Angebote, Kooperationen mit anderen Kultureinrichtungen Hamburgs und vor allem Bildungsangebote für alle Altersstufen und Bevölkerungsgruppen. Die dezentrale Struktur der Bücherhallen Hamburg und die Vernetzung im Stadtteil spielen eine große Rolle. Technik und Automatisierung werden angenommen und geschätzt, wenn dadurch das Personal mehr Zeit für neue Aufgaben, Vermittlung, inhaltliche Konzepte und individuelle Angebote für einzelne Kunden bekommt.

- Was würden Sie vermissen, wenn es die Bücherhallen Hamburg nicht mehr gäbe?
- Was sind relevante Zukunftsanforderungen? Worauf sollten die Bücherhallen vorbereitet sein?
- Welche Stichworte würden Sie dem Bürgermeister für eine Dankesrede an die Bücherhallen Hamburg empfehlen?

Partizipation bezieht insbesondere Kunden ein, die sich auf einzelnen Gebieten gut auskennen oder die an der Weiterentwicklung der Organisation besonders interessiert sind. Prospektiv sollen zum Beispiel folgende Strategien intensiviert und etabliert werden, zum Beispiel:

- Kunden werden an Anschaffungsprozessen durch Empfehlungen beteiligt. Dabei sollen sie zum Beispiel auch mit dem Lektorat zu Feedbacks ins Gespräch kommen.
- Kunden nehmen Stellung zur Einrichtung von Bibliotheksräumen und äußern Wünsche.
- Kunden werden aktiv die Arbeitsprozesse der Bibliothek vermittelt, sie werden eingeladen, Projekte und Veränderungen zu bewerten.<sup>47</sup>
- Kunden nutzen die Bibliothek sehr individuell und es ist wünschenswert, auf diese unterschiedlichen Bedürfnisse mit personalisierten Angeboten zu reagieren, sofern die Kunden das wünschen.<sup>48</sup>
- Die Bibliothek bietet Kunden Raum und Knowhow, um unterstützende Hilfsangebote für Projekte in der Stadt zu organisieren.

### **Agenda 2021**

*Ob sich die Organisation eines ständigen Kundenbeirats empfiehlt oder ob Kunden eher temporär zu Themen in Fokus-Gruppen angesprochen werden, wird zu entscheiden sein. In jedem Fall ist es wichtig, den direkten Diskurs mit den Kunden auch in einer Arbeitsatmosphäre zu verstetigen und ihre Vorstellungen zum Thema zu machen und in tatsächliche Entwicklungen einzubeziehen.*

#### **1.1.2. Kundenbefragung 2014<sup>49</sup>**

Zwischen November 2014 und Anfang Januar 2015 wurden vom Dienstleister *Rambøll Management Consulting* insgesamt 3.109 Kunden ab 14 Jahren nach einem statistischen Schlüssel (Bezug: Besucherzahlen) durch ein Interview-Team in der Zentralbibliothek und den Stadtteilbücherhallen befragt, dazu kamen zeitgleich fast 400 Online-Befragungen über das Portal und je 25 Einzelinterviews in den beiden Bücherbussen durch die

---

Solche Workshops sind ein gutes Mittel, einen intensiven Kontakt zu Kunden aufzubauen und sollten auf jeden Fall zu anderen Fragestellungen fortgesetzt werden.

<sup>46</sup> Die Teilnehmenden wurden durch direkte Ansprache in Bücherhallen gewonnen.

<sup>47</sup> Zum Beispiel die Visualisierung des Weges der Medien in die Bibliothek, die Automatisierung und die Sortieranlage in der Zentralbibliothek oder die Nutzung und Handhabung digitaler Quellen als YouTube-Videos etc.

<sup>48</sup> Newsletter zu bestimmten Interessensgebieten und Veranstaltungen.

<sup>49</sup> Die Kundenbefragung orientierte sich eng an der wenige Wochen zuvor für die Berliner Öffentlichen Bibliotheksbezirke und die Zentral- und Landesbibliothek Berlin durchgeführten Befragung. Die Ergebnisse sind sehr ähnlich und entsprechen auch denen der Allensbach-Studie weitgehend.

Mitarbeiter. Abgefragt wurden die Kundenzufriedenheit in Bezug auf das Angebot, die Räume und das Personal, sowie das Kundenverhalten und die daraus entstehenden Nutzungspräferenzen, die Gewichtung und Bedeutung der einzelnen Angebotssegmente und die Zusammensetzung der Kundschaft nach Alter und Bildungsabschlüssen. Dabei ergaben sich insgesamt sehr hohe Zufriedenheitswerte, lediglich die Veranstaltungsarbeit – außer für Kinder und Gruppen – sowie die Informiertheit über das gesamte Angebotsspektrum der Bücherhallen wurden weniger positiv bewertet.<sup>50</sup> Sehr deutlich wurde die Mittelstandsorientierung der Kundschaft des Bücherhallensystems, deutlich ablesbar an den demografischen Angaben der Befragten. Bei der Einzelauswertung der Bücherhallen konnte der Zusammenhang zwischen dem zugeordneten Sozialindex des jeweiligen Quartiers und der Nutzungsintensität durch die Stadtteilkunden ebenfalls deutlich herausgearbeitet werden. Befragt wurden auch in dieser Kundenumfrage – analog der üblichen Praxis – nicht die Kunden unter 14 Jahren, immerhin mehr als ein Drittel der Gesamtheit. Hierbei wären sicher andere Ergebnisse in Bezug auf Herkunft und Zugehörigkeit zu sozialen Milieus zutage getreten und die soziale Dimension der Bibliotheksarbeit mit ihren zahlreichen Projekten zur Lese- und Medienkompetenzförderung in Kooperationen mit Kitas und Schulen wäre deutlicher erkennbar geworden.

### 1.1.3. Kundenbefragung 2016

Im Herbst 2016 wurde die Kundenbefragung in einem kleineren, aber dennoch repräsentativen Umfang wiederholt.<sup>51</sup> Diesmal wurden bei der Auswertung besonders die Abweichungen in der Zeitreihe und die Abweichungen zwischen den Stadtteilbücherhallen und der Zentralbibliothek in den Blick genommen, weil sich die Unterschiede zu den Ergebnissen der Befragung 2014 hier sehr deutlich zeigten. Hauptgrund für den Besuch der Bücherhallen Hamburg ist weiterhin das Ausleihen von Medien für die Freizeit (Medienausleihe 93 Prozent, Nutzung Freizeitgestaltung 87 Prozent), wobei die Werte für die Zentralbibliothek von denen der Stadtteilbibliotheken

---

<sup>50</sup> Zusammengefasst die Ergebnisse der Kundenbefragung 2014:

- Rund 90% der Befragten nutzen die Bücherhallen zu Freizeitwecken und sind überwiegend mit ihrer Bücherhalle zufrieden; 87% schätzen die Aktualität und Qualität des Buchangebots.
- 84% sind mit den Räumen ‚ihrer‘ Bücherhalle (sehr) zufrieden und 96% finden sich dort gut zurecht; 95% bewerten die Selbstbedienungsfunktionen positiv.
- Über 90% empfinden das Personal als aufmerksam, freundlich und kompetent.
- Rund 50% wünschen sich längere Öffnungszeiten, auch wenn nicht immer Fachpersonal vor Ort sein kann; 72% präferieren längere Öffnungszeiten eher am Abend als frühere Öffnungszeiten am Vormittag.
- 69% sind weiblich, 31% sind männlich; 62% sind zwischen 30 und 64 Jahren, 14% zwischen 18 bis 29 Jahren, nur 11% sind über 65 Jahre alt.
- Nur 2% geben an, einen Hauptschulabschluss zu haben; 53% sind in Schule, Ausbildung und Studium; die größte Fallgruppe bilden mit 36% die Hochschulabsolventen.
- 54% sind berufstätig; 2,5% geben an, arbeitssuchend zu sein; 13% sind im Ruhestand.
- 30% haben einen Migrationshintergrund, das entspricht in etwa dem Durchschnitt der Hamburger Bevölkerung; 90% davon geben an, dass in der Familie hauptsächlich Deutsch gesprochen wird.

<sup>51</sup> Zentralbibliothek 180 Interviews, Hoeb4U 120; Stadtteilbibliotheken mit unterschiedlicher technischer Ausstattung: Altona 150, Barmbek, Harburg je 120 (alle mit Rückgabe- und Kassenautomat), Eidelstedt, Farmsen, Horn je 120 (Bio-Rückgabe, Kassenautomat), Finkenwerder 60 in und 60 außerhalb der Bibliothek (Open Library), online 180 (mit individuellen Einschätzungen).

abweichen (Medienausleihe 82 Prozent, Nutzung Freizeit 76 Prozent); das erklärt vermutlich auch den stärkeren Rückgang der Ausleihzahlen in der Zentralbibliothek. Nach den Ergebnissen eines Customer-Journey-Mappings 2016 wurde der Fragenkomplex aufgenommen: „Warum wurden Sie Kunde der Bücherhallen? Was erzählen Sie Freunden und Bekannten über die Bücherhallen?“ Die wichtigsten Erkenntnisse zusammengefasst:

- Gutes Angebot: Direkt in der Befragung und auch gegenüber Freunden und Bekannten wird das gute Medienangebot hervorgehoben, insbesondere Bücher (70 Prozent) inklusive eBooks (10 Prozent), die bei der Online-Befragung naturgemäß wesentlich häufiger genannt werden (66 Prozent), DVDs (23 Prozent), Hörbücher (19 Prozent), Musik CDs (15 Prozent). Erwähnt werden auch die Möglichkeiten, in Ruhe zu arbeiten (13 Prozent), die Erreichbarkeit der Bücherhallen (23 Prozent) sowie das gute Preis-Leistungs-Verhältnis (39 Prozent). Die hohe Zufriedenheit mit den Angeboten, die sich schon 2014 zeigte, bestätigt sich in der aktuellen Befragung mit 4,2 von 5 möglichen Punkten, ebenso wie die Zufriedenheit mit den Räumlichkeiten und dem Personal, die sämtlich bei über 4,5 von 5 möglichen Punkten rangieren.
- Weniger zufrieden: Nach wie vor erreichen die Veranstaltungen mit 3,6 von 5 möglichen Punkten – in der Zentralbibliothek plus 15 Prozent mehr Zufriedenheit – und Information/Kommunikation mit 6,7 von 10 möglichen Punkten die geringsten Zufriedenheitswerte.
- Eintrittsgründe: Eigene Überlegung (50 Prozent), persönliche Empfehlung (26 Prozent) und Besuche mit der Schulklasse (13 Prozent) waren Hauptgründe, Kunde zu werden, die differenzierten Werbemaßnahmen der Bücherhallen werden dagegen weniger genannt, ebenso wie bereits 2014.
- Dauer der Mitgliedschaft: 67 Prozent der Befragten geben an, länger als drei Jahre im Besitz einer Kundenkarte zu sein, 21 Prozent weniger als drei Jahre (Durchschnittswert mit leichten Abweichungen zwischen den einzelnen Standorten). In der Zentralbibliothek ist die Fluktuation etwas höher: 62 Prozent der Befragten sind hier länger als drei Jahre Kunde, 29 Prozent weniger als drei Jahre.
- Nutzungsgründe: Fasst man die Gründe ‚Schule, Studium, Weiterbildung‘ zusammen, ergeben sich für die Zentralbibliothek 68 Prozent Nennungen, zusammengefasst für alle dezentralen Bücherhallen sind es 39 Prozent, wobei die Prozentwerte je nach Größe und Lage der Bücherhallen schwanken, aber nirgendwo den Wert der Zentralbibliothek erreichen. Bezogen auf die Ergebnisse von 2014 zeigen sich hier für die Zentralbibliothek die größten Veränderungen. Der Lernort Bibliothek ist für den Hühnerposten prägender Besuchsgrund geworden.
- Automatisierung: Seit der Befragung 2014 wurden in den dezentralen Bücherhallen Rückgabeautomaten und Kassensautomaten eingeführt, die sehr positiv aufgenommen werden, wie die hohen Zustimmungswerte 2016 von 4,6 für die Verbuchung und 4,1 für die Kassensautomaten bei jeweils 5 möglichen Punkten zeigen. Auch die Open Library Finkenwerder wird von 56 der 60 Befragten in der Bücherhalle positiv gesehen, ebenso wie von Nichtkunden, die hierzu auf der Straße befragt wurden. Als Hauptgrund wird die zeitlich flexible

und längere Nutzung genannt, von der besonders berufstätige Kunden profitieren.

- Demographische Angaben: Gerade hierbei zeigen sich starke Abweichungen gegenüber 2014, ausgeprägt insbesondere für die Zentralbibliothek. Im Hühnerposten ist der Anteil der Befragten mit Migrationshintergrund von 29 auf 40 Prozent gestiegen (Gesamtpopulation Hamburg: 32,7 Prozent<sup>52</sup>), in den dezentralen Bücherhallen zusammengefasst von 21 auf 27 Prozent (höchster Einzelwert: In Harburg sind es 31 Prozent). Ein ähnliches Bild ergibt sich bei der Kategorie Geschlecht: In der Zentralbibliothek stieg der Anteil der Männer um sechs Prozent auf nunmehr 44 Prozent, in den Bücherhallen um vier Prozent auf nunmehr 35 Prozent. In den Altersgruppen ‚unter 18 Jahre‘ und ‚19 bis 29 Jahre‘ konnten leichte (in der Zentralbibliothek größere) Zuwächse erreicht werden, während in der Gruppe ‚30 bis 39 Jahre‘ ein Rückgang von fünf Prozent zu verzeichnen ist. Die Ergebnisse zeigen zudem, dass der Anteil der Befragten mit niedrigeren Bildungsabschlüssen in den dezentralen Bücherhallen gestiegen ist (ohne Ausbildung plus fünf Prozent, Ausbildung ohne Abitur plus zehn Prozent), während für die höheren Bildungsabschlüsse ein Rückgang festzustellen ist (Abitur minus acht Prozent, Studium minus zwei Prozent). Für die Zentralbibliothek ergibt sich wiederum eine Abweichung: leichte Rückgänge bei den niedrigeren Abschlüssen und Zuwächse bei Abitur und Studium von plus vier Prozent gegenüber 2014.

Die Befragten der Zentralbibliothek unterscheiden sich sowohl hinsichtlich der soziodemographischen Zusammensetzung als auch hinsichtlich der individuellen Nutzungsgründe von denen der dezentralen Bücherhallen, wobei es auch hier je nach Stadtteil Unterschiede gibt, die eine sehr hohe Korrelation zum Sozialindex des jeweiligen Einzugsgebiets aufweisen. Ob die schon jetzt sichtbare Entwicklung in der Zentralbibliothek die Zukunft darstellt und die dezentralen Bücherhallen ‚nachziehen‘ – je nach Größe und Standort schneller oder langsamer – wird davon abhängen, ob es gelingt,

- das Personal in die neuen Anforderungen und Funktionalitäten hinreichend einzubeziehen und zu qualifizieren und
- die Räume und die technische Ausstattung dafür bereitzustellen, so dass alle Angebote überall genutzt werden können.



---

<sup>52</sup> Quelle: Statistisches Jahrbuch Hamburg 2016/2017, Seite 21. Die niedrigeren Werte in den Stadtteilbücherhallen gegenüber der Gesamtpopulation sind darauf zurückzuführen, dass Kinder und Jugendliche unter 14 Jahren, die durch Schule und Kita in den Bibliotheken sind, keine Berücksichtigung finden.

## **Agenda 2021**

*Das Kundenmonitoring wird zukünftig durch regelmäßige Befragungen verstetigt, die Erkenntnisse werden in Maßnahmen umgesetzt und es wird darüber berichtet. Der nächste Schritt ist eine Bevölkerungsbefragung<sup>53</sup> im Frühjahr 2018, bei der die ggf. unterschiedlichen Sichtweisen von Kunden und Nicht-(mehr)Kunden herausgearbeitet werden. Außerdem wird 2018 ein Frage- und Meinungstool online aufgesetzt, das auch von den teilnehmenden Kunden selbst ausgewertet werden kann. Hauptmotivation ist, die Angebote der Bücherhallen Hamburg noch mehr und näher an den Erwartungen der Kunden auszurichten.*

### **1.2. Imagebildung – Strategien für Marketing und Öffentlichkeitsarbeit**

Es fällt immer wieder auf, dass eher wenige Kunden nach eigenem Bekunden über das gesamte ausdifferenzierte Dienstleistungsspektrum der Öffentlichen Bibliotheken informiert sind. Das betrifft auch und vor allem die Exzellenz der Bibliotheken in Bezug auf avancierte digitale Angebote und Dienstleistungen: Die Kunden erwarten von den Bücherhallen eher das ‚Gewohnte‘, während ‚visionäre‘ Betriebsteile schon das Angebot für ‚Morgen‘ bearbeiten. Das Erstaunen, was die Bibliothek alles kann, markiert ein immanentes Imageproblem, das sich insbesondere auf das Nutzerverhalten Jüngerer auswirkt, die den potenziellen Mehrwert einer öffentlich geförderten Einrichtung zu wenig für ihre privaten und ausbildungsbezogenen Interessen in Anspruch nehmen. Auch wenn nicht absehbar ist, ob und wie hier gezielte Werbe- und Marketing-Maßnahmen tatsächlich greifen werden: Es gibt keine Alternative, als es immer wieder neu anzugehen.



## **Agenda 2021**

*Zur Steigerung einer effizienten und qualitätvollen Marketing- und Öffentlichkeitsarbeit wird es unerlässlich sein, eine zentrale Kommunikationsabteilung zu schaffen, die umfassend über die Aktivitäten und Angebote der Bücherhallen berichtet und sämtliche externen und internen PR-Maßnahmen bündelt. Diese Funktionen sind derzeit noch, historisch gewachsen, auf verschiedene Abteilungen und Stabsfunktionen verteilt. Darüber hinaus ist die zentrale Kommunikationsabteilung personell zu verstärken.*

---

<sup>53</sup> Parallelbefragung der Berliner (inkl. ZLB) und Hamburger Öffentlichen Bibliotheken. In Hamburg: 1.000 Interviews, durchgeführt durch ein Meinungsforschungsinstitut, begleitet ebenfalls von Rambøll Management Consulting. Die Ergebnisse sollen vergleichend in Berlin und Hamburg vorgestellt werden. Abgefragt werden Bekanntheit, Angebot, Mehrwert, Zielgruppen, Zeiten (Sonntagsöffnung), Zukunftsvorstellung über Bibliotheken etc.

### 1.2.1. Öffentlichkeitsarbeit und PR

Die Bücherhallen Hamburg kommunizieren ihr umfassendes Angebot kontinuierlich und ausführlich auf diversen Wegen in die Öffentlichkeit und zwar über:

- Das Portal [www.buecherhallen.de](http://www.buecherhallen.de): Die dort digital abgebildeten, vollständigen Informationen werden in weiten Teilen zusätzlich analog publiziert und diversifiziert (zum Beispiel als Flyer für Öffnungszeiten, Informationsmaterialien zu eLearning-Kursen, Veranstaltungshinweise, Plakate, Postkarten etc.) sowie in zusätzlichen digitalen Formaten aufbereitet (Facebook, Instagram, Twitter, WhatsApp, YouTube, Newsletter, U-Bahn-Werbung etc.).
- Aggregatoren, die monatlich die vollständigen Veranstaltungsmeldungen als private oder kostenpflichtige Dienstleistungen den Distributoren (Verlagen, Initiativen etc.) in der Metropolregion zur Verfügung stellen.
- Pressemitteilungen zu aktuellen Anlässen über einen breiten Medienverteiler.

Die hierfür notwendigen inhaltlichen und technischen Voraussetzungen (wie zum Beispiel eine digitale Schnittstelle bei Hamburg Marketing) werden permanent angepasst, neue Angebote aufgegriffen und implementiert. Dennoch vermitteln Kunden auf Nachfrage ein subjektives Gefühl der latenten Uninformiertheit; übrigens ein Phänomen, das nicht ungewöhnlich und auch auf Feldern wie Wirtschaft und Wissenschaft anzutreffen ist. Die Bücherhallen Hamburg haben in den vergangenen Jahren ihre Kommunikationskanäle stetig angepasst, um bisherige und zukünftige Kunden regelmäßig in ihrem aktuellen Kommunikationsumfeld zu erreichen und so die Öffnung dieser Schere immer wieder möglichst klein zu halten. Dabei können neben rechtlichen Beschränkungen (Datenschutz, Generierung von E-Mails) die budgetären Auflagen nicht unerwähnt bleiben, die einen subventionierten Kulturbetrieb oft nicht in die gleiche Lage versetzen wie Firmen am Markt mit gleicher Umsatzgröße. Die Möglichkeiten neuer digitaler Angebote lassen erfreulicherweise bereits jetzt erkennen, dass sich die zielgruppengerechte Kommunikation systemweit stärken lässt.

### 1.2.2. Corporate Design – starker Auftritt in der Öffentlichkeit

Die letzte grundlegende Überprüfung des Corporate Designs bei den Bücherhallen Hamburg fand 2004 statt. Sie führte nach relativ kurzlebigen Übergängen in den 1990er Jahren zu einer Beruhigung und der Schaffung der bis heute gültigen Marke ‚Bücherhallen Hamburg‘ mit ihren Farbwelten blau, rot, gelb und magenta für alle internen und externen Bereiche sowie ein abgestimmtes Vokabular. Seit nunmehr zwölf Jahren ist das CD im Betrieb gelebter Alltag und in Hamburg gut eingeführt.<sup>54</sup> Gewisse Defizite in der Flexibilität (v.a. die Farbwiedergabe) von Beginn an, vor allem aber neue Produkte und zukünftige kommunikative Anforderungen im Netz erfordern aktuell eine Überprüfung und ggf. Neuausrichtung.

---

<sup>54</sup> Die Tragetaschen der Bücherhallen Hamburg sind zum Beispiel mittlerweile täglich sichtbarer Begleiter im Stadtbild.



Corporate Design der Bücherhallen Hamburg

### Agenda 2021

*Allzu viel Sparsamkeit in Bezug auf imagebildende Maßnahmen ist nicht klug. Ein starkes und vor allem strenges Corporate Design mit einem einprägsamen und leicht wieder erkennbaren Logo inklusive Angleichung von Schriften, Graphiken und sonstigem Layout ist eine wesentliche Voraussetzung für einen guten öffentlichen Auftritt der Organisation. Daran muss in einem Filialbetrieb immer wieder gearbeitet werden. Anlass und beste Gelegenheit für einen Neustart ist das 100jährige Jubiläum der Stiftung im Sommer 2019.*

#### 1.2.3. Integrierte Marketingkampagne – Die starke Karte

Im Oktober 2015 wurde eine breit angelegte Marketingkampagne mit dem Motto ‚Die starke Karte‘ gestartet, in der die Kundenkarte der Bücherhallen Hamburg als lebensbegleitendes und unverzichtbares Utensil beworben und zur Marke erklärt wird. Visuell wurde ein Grundmotiv in kräftigen Farben und poppiger Anmutung entwickelt, das die Kundenkarte als ‚must-have‘ inszeniert, essenziell wie ein Wohnungsschlüssel. Das Plakat mit der Kundenkarte und dem Slogan ‚Immer dabei‘ macht im Text auf den Wert des Bücherhallen-Angebots aufmerksam: Mit der ‚starken Karte‘ hat man Zugriff auf das breite Medienspektrum und viele weitere Produkte und Dienstleistungen.



Kundenkarte

Die Kampagne umfasst klassisches Marketing, Plakatierung Print und online, Verlosungen, Öffentlichkeitsarbeit, Promotion-Einsätze und Social Media-Maßnahmen; im Sinne einer 360°-Kommunikation werden alle Kommunikationskanäle aufeinander abgestimmt.

Mit einem eigens angefertigten, transportablen Aufsteller – der ‚XXL-Karte‘ – präsentieren sich die Bücherhallen Hamburg auf Stadtfesten oder Kulturfestivals.<sup>55</sup> Im Fokus der Kampagne steht die Zielgruppe jüngere Erwachsene bis etwa 40 Jahre sowie ältere Schüler und Personen, die sich beruflich weiterbilden. Intention ist, die digitalen Angebote der Bücherhallen Hamburg für diese Zielgruppen noch besser zu platzieren. Es wird bereits deutlich, dass die Bücherhallen von einem höheren Bekanntheitsgrad und einem verjüngten Image profitieren.<sup>56</sup> Die Konzeption der Kampagne wurde mit einer Hamburger Kommunikations-Agentur entwickelt, die auch andere Kunden im Bildungssektor betreut.

Durch die Zusammenarbeit mit in Hamburg bekannten Partnern nutzen die Bücherhallen Synergien innerhalb gemeinsamer Zielgruppen.<sup>57</sup> Durch die Partner wird der Benefit von Bibliotheken – Wissenserwerb, Freizeitgestaltung und öffentlicher Treffpunkt – glaubwürdig transportiert. Die Partner dienen als Multiplikatoren und ermöglichen, finanzielle Mittel – jeweils auf Gegenseitigkeit – einzusparen, die sonst für Medialeistungen anfallen würden.

Zwischen den einzelnen Kooperationen lassen sich das Grundmotiv der Kampagne sowie eine Adaption, die digitale Inhalte in den Vordergrund stellt, als Plakat, Anzeige, Postkarte oder City-Light inszenieren.<sup>58</sup>

### **Agenda 2021**

*Mit der Vielfalt an Angeboten bieten sich den Bücherhallen Hamburg auch viele potenzielle Werbepartner. Die Bereitschaft zur Zusammenarbeit ist groß, Bibliotheken werden insbesondere bei Vertretern aus dem Kulturbereich als kommunale Institution mit vielen Kontakten wertgeschätzt. Die Marketingkampagne wird mit neuen und bewährten Partnern weitergeführt. Die bisherige Erfahrung bekräftigt das Konzept der Kampagne: Es ist sinnvoll, Menschen in ihrer Stadt an wechselnden Orten auf die Bücherhallen aufmerksam zu machen – in einem Kontext, der sie überrascht. Langjährige Kunden setzen ihre Bibliothek mit neuen Inhalten in Beziehung. Bisherige Nichtkunden werden auf die Bücherhallen Hamburg überhaupt erst aufmerksam und lernen sie als moderne, innovative Institution kennen.*

---

<sup>55</sup> Auf dem ‚Jazz Open‘ im September 2017 wurde gezielt auf den Musik-Streaming-Dienst ‚freegal Jazz‘ hingewiesen, um die Nutzung dieses Online-Angebots zu steigern. Auf Weihnachtsmärkten in familienreichen Stadtteilen wurden Passanten zum Erwerb einer Kundenkarte oder eines Geschenk-Gutscheins ermuntert. Die Nachfrage nach dem Bücherhallen-Gutschein wurde durch die Promotion-Einsätze sichtbar erhöht.

<sup>56</sup> Seit 2015 stieg die Zahl der Neuanmeldungen, ebenso auch die Zahl der Newsletter-Abonnenten und die Social-Media-Kanäle verzeichnen einen kontinuierlichen Zuwachs.

<sup>57</sup> Bereits dreimal war das Filmfest Hamburg Kooperationspartner der Kampagne, außerdem Bäderland Hamburg (Thema: Fitness), der Hamburger Verkehrsverbund (Thema: Mobilität), die Buchhandlung Heymann (Thema: Literatur), die Hamburger Morgenpost (Thema: Aktuelles) und die Hamburger Theaternacht (Thema: Theater).

<sup>58</sup> Besondere Anlässe wie Jubiläen von Standorten können eingebunden werden, 2018 wird die Integration der Kampagne in das Jubiläum der Onleihe anvisiert.

### **1.3. Kundenkommunikation**

Kundenservice bedeutet, Kunden überall freundlich, serviceorientiert und kompetent zu begegnen, souveräne Entscheidungen zu treffen, Angebote zu vermitteln und Neukunden zu gewinnen.

#### **1.3.1. Servicetelefon – Wunsch- und Beschwerdemanagement**

Neben der Erfüllung der Informationsbedürfnisse von Kunden muss jegliche Kontaktaufnahme mit der Bibliothek beantwortet werden, gleich, ob es sich um ein Lob oder eine Beschwerde oder um die Äußerung eines Wunsches (zum Beispiel Anschaffungsvorschlag, Wunsch nach besseren Öffnungszeiten, Anregungen, Beschwerden, Lob und Dank ...) handelt. Dieser Leitidee folgend wurde 2016 ein vergleichsweise traditioneller Kommunikationskanal zwischen Kunden und Bibliothek neu etabliert: das Servicetelefon<sup>59</sup>, das derzeit von Montag bis Freitag ab 10 Uhr besetzt ist und täglich bis zu 200 Anrufe und zahlreiche schriftliche E-Mail-Anfragen über eine zentrale Serviceadresse registriert. Diese Konzentration auf den direkten Kundenkontakt ermöglicht und bewirkt eine Expertise und Spezialisierung der Akteure auf Seiten der Bücherhallen, die über andere Wege nur schwer zu erreichen sind. Die über das Servicetelefon im direkten Kundenkontakt gewonnenen und dokumentierten Erkenntnisse und Erfahrungen werden mittlerweile regelmäßig in innerbetrieblichen Fortbildungsveranstaltungen thematisiert und systemweit in Standards umgesetzt. Diese Verfahrensweise wird verstetigt und ist unter anderem Grundlage für die Weiterentwicklung von Angeboten.

#### **Agenda 2021**

*Der Wunsch nach persönlicher Kommunikation, gleich ob im Telefongespräch oder im persönlichen E-Mail-Kontakt mit garantierter Rückmeldung, dokumentiert den Impuls der Kunden nach einem persönlichen Kontakt, der nachhaltig Kundenbindung schafft.*

#### **1.3.2. Digitale Kanäle zum Kunden**

Auch wenn von den Kunden bisher statistisch nicht als so maßgeblich eingefordert wie die analoge Kommunikation: Soziale Medien und andere digitale Kanäle sind inzwischen ein fester Bestandteil der Mediennutzung und daher auch für die Bücherhallen eine erklärte Unternehmensstrategie. Als Kommunikations- und Marketing-Instrumente sind sie nicht mehr nur eine mögliche Ergänzung für Unternehmen und Institutionen, sondern unumgänglich in Bezug auf Imagepflege und Kundenbindung. Im Gegensatz zu vielen klassischen Marketing-Strategien steht nicht die Gewinnung kurzfristiger Aufmerksamkeit im Vordergrund, sondern der Aufbau langfristiger Kundenbeziehungen.

---

<sup>59</sup> Bereits 2006 war auf einem Zukunftsworkshop mit 130 Mitarbeitern das sogenannte ‚Bücherhallen-Telefon‘ als notwendige Ergänzung der Serviceangebote postuliert worden. Dass diese Entwicklung 10 Jahre bis zur Realisierung benötigte, war vorwiegend personellen Restriktionen geschuldet.



### **Agenda 2021**

*Soziale Netzwerke zeichnen sich vor allem durch ihre hohe Eigendynamik und ihre Viralität (Schneeballprinzip) aus; aus Marketing-Sicht liegt der Reiz vor allem in der Möglichkeit der kostengünstigen Verbreitung von Inhalten. Damit sie von den Nutzern weiter verbreitet werden, müssen diese Inhalte authentisch, persönlich und ungefiltert sein. Unternehmen und Organisationen können und sollten sich von ihrer menschlichen Seite zeigen. Es geht vor allem darum, eine Marke durch das Erzählen von Geschichten und einen Blick hinter die Kulissen emotional aufzuladen, in Interaktion mit den Nutzern zu treten und eine Community aufzubauen, die sich aktiv beteiligt.*

Bibliotheken können in den sozialen Netzwerken den Arbeitsalltag abbilden und zeigen, wie viel Wissen und Diversität sich in ihnen versammeln. Die Bücherhallen Hamburg arbeiten mit einem zentralen Redaktionsplan, zu dem Mitarbeiter aus allen Bereichen Themen beisteuern. Dadurch sind die Inhalte abwechslungsreich und die Vielfalt des großen dezentralen Systems wird sichtbar. Sowohl eigene als auch fremde Inhalte, die für die Zielgruppen relevant sind, werden gepostet und geteilt. Daraus ergibt sich eine gute Möglichkeit, mit bestehenden und zukünftigen Kunden ins Gespräch zu kommen und anhand der Rückmeldungen zu überprüfen, wie die Bücherhallen Hamburg und ihre Angebote wahrgenommen werden. Kunden können via Social Media partizipieren, kommentieren und Einfluss nehmen, jeder Kommentar ist wertvoll. Die digitale Form der Kommunikation löst die persönliche Kommunikation vor Ort nicht ab, sondern ergänzt diese sinnvoll. Die Bücherhallen Hamburg können selbstbestimmt die Bandbreite ihrer Angebote präsentieren, ohne von der Berichterstattung Dritter abhängig zu sein, und sich dabei als interessanter Kommunikator im digitalen Raum verorten. Auch die Vernetzung mit anderen Bibliotheken und weiteren Kultureinrichtungen spielt eine wichtige Rolle. Es gibt zahlreiche soziale Netzwerke, Kurznachrichtendienste sowie Foto- und Video-Sharing-Plattformen mit verschiedenen Nutzungsschwerpunkten. Da die Zielgruppen einer öffentlichen Bibliothek nahezu unbegrenzt groß und vielfältig sind, bietet es sich an, auf verschiedenen Plattformen mit jeweils unterschiedlichen Inhalten aktiv zu sein. Was aber abgesehen von der zu erwartenden Fragmentierung bleibt, ist die veränderte Form der Kommunikation, die Macht der Kunden, also ihre direkte Möglichkeit der öffentlich sichtbaren Einflussnahme. Nicht die Bibliothek, sondern die Kunden bestimmen den Kommunikationskanal. Wo sie sich aufhalten, da muss auch die Bibliothek aktiv sein, Inhalte beisteuern und auf Kritik angemessen und zügig reagieren, zum Beispiel:

- Direkter Kundenkontakt über Messenger Dienste: Die schon bestehenden Kommunikationskanäle (Facebook, Twitter, Instagram, YouTube) werden um WhatsApp ergänzt. Die Nutzer werden dabei in ihrem privaten Umfeld erreicht und keine Algorithmen filtern die Inhalte. Die Art der Kommunikation wird nicht zu werblich gestaltet sein, eine gemäßigte Frequenz der Kontaktaufnahmen ist ratsam. Kurze Nachrichten, ggf. ergänzt um Fotos, Videos oder Links, sollen ein- bis zweimal wöchentlich an die Nutzer verschickt werden, die sich zuvor über ein Opt-In-Verfahren<sup>60</sup> registriert haben. Die Kunden bestimmen, wie sich die Kommunikation gestaltet: Ob sie ausschließlich als passive Empfänger fungieren oder selber aktiv werden und in die Eins-zu-Eins-Kommunikation mit den Bücherhallen treten.
- Bots: Aktuell wird erneut der Einsatz von Bots-Anwendungen, die automatisiert bestimmte Aufgaben übernehmen, wie beispielsweise Chatbots<sup>61</sup>, diskutiert. Perspektivisch lässt sich mutmaßen, dass die klassische Kundenbetreuung per Telefon und E-Mail durch Social Media-Customer-Services ergänzt oder auch ersetzt wird. Auch hier gilt: Die Kunden bestimmen, welchen Kanal sie nutzen, um mit der Bibliothek in Kontakt zu treten.
- Kundenbindung durch personalisierte Angebote: Angestrebt wird auch die Implementierung eines Customer-Relationship-Managements. Zunächst wird der Lebenszyklus der Online-Kundenbeziehungen analysiert: das sind mehrmalige und nicht zufällige Interaktionen (Verlängerungen, Vormerkungen, Ausleihen, Recherche, Kontoauskünfte, Anschaffungsvorschläge, pda-Modelle usw.) in einer zeitlichen Struktur (Ablauf Ausleihfrist, Ablauf Servicegebühr, Abholung Vormerkung, Benachrichtigung Leihfrist, Newsletter, usw.). Durch die Analyse dieser Interaktionen und periodischen Phasen lassen sich Zyklen erkennen, die für die Entwicklung von individuellen Leistungen für Kunden bedeutend sind: zum Beispiel personalisierte Newsletter, Medien- und Veranstaltungsempfehlungen. Erweitern lässt sich die Kommunikation durch die explizite Eingabe von Präferenzen durch die Kunden selbst. Durch ‚Opt-in Optionen‘ lassen die Datenschutzbestimmungen die Sammlung und Auswertung von Kundendaten zu. Damit können Funktionen wie das Anlegen einer Ausleih- und Suchhistorie, Empfehlungen von Medien, personalisierte Medienpakete etc. implementiert werden. Die Personalisierung lässt die Erstellung einer Ähnlichkeitsmatrix zu, die den Kunden Veranstaltungen, Medien und Dienstleistungen passend zu ihren Präferenzen anbieten kann.

---

<sup>60</sup> Personalisierte Zustimmungsverfahren, damit die Bücherhallen in Kontakt zu ihren Kunden treten können.

<sup>61</sup> Zwischen 2005 und 2012 haben die Bücherhallen als erste Öffentliche Bibliothek im deutschsprachigen Raum den Chatbot INA (Interaktive Navigationsassistentin) aufgelegt. Aus den schriftlichen Anfragen von Kunden über das Portal zu den Themen Öffnungszeiten, AGB etc. wurde mittels einer speziellen Software sukzessive eine schriftliche Kommunikation zwischen den Kunden und INA entwickelt. Die seinerzeit ggf. für Kunden ungewohnte Kommunikationsform und rückläufige Zugriffe führten schließlich zur Aufgabe von INA.

## Agenda 2021

*Der Anstieg der Kontakte in den Social Media-Kanälen wird in den nächsten Jahren mit geschätzt 20 Prozent p.a. überproportional sein. Die sozialen Medien werden sich zum zentralen Marketing- und Presseinstrument entwickeln, klassische Maßnahmen (Flyer, Jahresbericht, Pressemitteilungen usw.) verlieren dagegen erheblich an Bedeutung.*

### 1.3.3. Hello Hamburg – The Newcomer’s Handbook

Kundenkommunikation ist häufig auf Hilfsmittel angewiesen, insbesondere wenn es um Sprachprobleme geht, die zuletzt im Zuge der Flüchtlingsbewegungen zur Alltagserfahrung für die Mitarbeiter in Dienstleistungsunternehmen wurden. Auf Initiative der Bücherhallen sowie in Kooperation mit der Hamburger Volkshochschule und den Elbkindern – Vereinigung Hamburger Kitas e.V. – entstand deswegen mit Unterstützung des Startups *AudioGuideMe* 2016 eine App für Zugewanderte, die niedrigschwellig relevante Informationen für einen erfolgreichen, selbstständigen Start in die neue Heimat vermittelt: ‚Hello Hamburg‘.



Viele Hamburger Institutionen müssen einen hohen Aufwand betreiben, um ihr reichhaltiges Angebot effektiv zu vermitteln. Mitarbeiter stehen zum Teil großen Sprachbarrieren gegenüber und es fehlt an Zeit, alle Interessierten mit grundlegenden Abläufen vertraut zu machen. Motivation der Bücherhallen Hamburg war es, zugewanderte Menschen zur Teilhabe einzuladen und Türen in wichtige Bildungsräume zu öffnen. Konzipiert als Starthilfe und als ein Beitrag digitaler Willkommenskultur möchte die App eine Orientierungshilfe für den Alltag der Neuhamburger sein und gleichermaßen als Unterstützung für die Mitarbeiter fungieren. Hello Hamburg stellt einfache kurze Audiobeiträge ins Zentrum der Faktenvermittlung, ergänzt durch kurze Texte und anschauliche Bilder. Begonnen wurde mit einem Basisangebot in fünf Sprachen (Deutsch, Englisch, Arabisch, Farsi und Russisch). Die Anwendung ist weitestgehend barrierefrei konzipiert und – aufgrund der Verwendung von audiovisuellen Elementen – auch für Analphabeten geeignet. Nutzer der App erfahren zum Beispiel, welche für sie relevanten Dienstleistungen die Bücherhallen Hamburg bieten, wie und wo die Angebote genutzt werden können und welche Voraussetzungen zur Nutzung erforderlich sind. Ergänzend zu den Mobiltelefonen der Klientel wird das Informationsangebot auch über Präsenzgeräte in den Bücherhallen Hamburg angeboten. Die Distribution der Applikation und technische Updates der Software erfolgen kostenlos über den App Store (iOS-Applikation) bzw. Google Play (Android-Applikation).

Im ersten Jahr wurde die Hello Hamburg-App über 2.000 Mal heruntergeladen, größtenteils die iOS-Version, die vermutlich insbesondere von Paten der Geflüchteten verwendet wird. Ab 2018 sind die Erweiterung um zusätzliche Sprachen und die Gewinnung weiterer Kooperationspartner intendiert. Die Hello Hamburg-App ist für den German Design Award 2018 nominiert und gewinnt einen Preis in der Kategorie Special Mention.<sup>62</sup>

#### **1.4. Erweiterung der Kundenkartenfunktion**

Die Kundenkarte berechtigt derzeit in erster Linie zur Ausleihe physischer und digitaler Medien.<sup>63</sup> Gestaffelt nach verschiedenen Kategorien zahlen Kunden für die einmalige oder längerfristige Nutzung. Darüber hinaus können zum Beispiel auch Gruppenräume in der Zentralbibliothek per Kundenkarte gebucht werden. Denkbar ist eine Erweiterung und Anreicherung der Kartenfunktion: Sie berechtigt zum vergünstigten oder freien Eintritt zu kostenpflichtigen Bücherhallen-Veranstaltungen (zum Beispiel Lesungen) oder zur kostenfreien Inanspruchnahme der eMedien-Sprechstunde (gebührenpflichtig ohne Kundenkarte).

#### **Agenda 2021**

*Neue Technologien wie eine NFC/RFID-Karte ermöglichen zukünftig weitere Perspektiven über die Anwendung für die Bücherhallen Hamburg hinaus: Die Karte könnte auch gemeinsam mit anderen Hamburger Institutionen wie Bäderland oder HVV als ‚Hamburg Card‘ genutzt werden.*

## **2. Fokus Personal**

Das Personal ist und bleibt zweifellos eine der wichtigsten Produktivkräfte des Bibliotheksbetriebs. Die Kundenbefragungen belegen sehr eindrucksvoll, wie aufmerksam die Kollegien zumal in den Stadtteilbibliotheken wahrgenommen werden: Sie werden vom Publikum als kompetente, serviceorientierte Botschafter und Garanten einer gelungenen Bibliothekspraxis angesehen.

#### **Agenda 2021**

*Für die Organisation ist es wichtig, die Mitarbeiter aktiv in alle Veränderungsprozesse einzubeziehen.<sup>64</sup> Das klingt einfacher, als es in der Praxis ist und kostet auch den einen oder anderen Umweg. Es ist aber der einzig gangbare Weg erfolgreicher Praxis.*

---

<sup>62</sup> „Der German Design Award zeichnet innovative Produkte und Projekte, ihre Hersteller und Gestalter aus, die in der deutschen und internationalen Designlandschaft wegweisend sind. Dies garantiert die hochkarätig besetzte, internationale Jury. Der German Design Award entdeckt und präsentiert einzigartige Gestaltungstrends: ein Wettbewerb, der die designorientierte Wirtschaft voranbringt.“ (Webseite German Design Award) <http://www.german-design-award.com/>

<sup>63</sup> Zur Erweiterung der Kundenkarte zu einer Hamburg Card siehe auch III.9.6.

<sup>64</sup> Aus der Fülle der Literatur, die zu diesem Thema erschienen ist, sei hier exemplarisch verwiesen auf: f/21 Büro für Zukunftsfragen: Bibliothekswelten im Umbruch. Die Bibliothek im Internetzeitalter. Berlin 2016.

Mittrowann, Andreas: From Collections to Connections. Öffentliche Bibliothek als Knotenpunkt der Kommune, in: Bibliotheksdienst 2017, 51 (2). Für die Wissenschaftlichen Bibliotheken siehe dazu: Bonte, Achim: Befähigung im Wandel. Personalgewinnung und –entwicklung in deutschen Bibliotheken. Bibliothek – Forschung und Praxis 2017, 41(1).

## 2.1. Tarifsituation

Die Beschäftigten der Bücherhallen Hamburg unterliegen – mit Ausnahme des Vorstands<sup>65</sup> – dem Tarifvertrag der Arbeitsrechtlichen Vereinigung Hamburg (TV-AVH), der ab 2018 Elemente sowohl des Tarifvertrags des Öffentlichen Dienstes der Vereinigung der Kommunalen Arbeitgeberverbände (TV-VKA) als auch der Länder (TV-L) enthält.<sup>66</sup> Die dem Tarifvertrag innewohnende Starre wird derzeit durch ein Zulagensystem ergänzt, das auch individuelle Leistungs- und Aufgabenparameter abbildet. Darüber hinaus werden die jährlichen Bezugsbedingungen der Leistungsorientierten Bezahlung (LOB) gem. TV-AVH § 18 in meist jährlich geltenden Betriebsvereinbarungen geregelt. Hierbei kommt zum Ausdruck, dass die (individuelle) Leistungsbewertung der Mitarbeiter seitens der Führungskräfte bislang noch nicht selbstverständlich wahrgenommen wird und im Übrigen auch vom Betriebsrat generell für alle Mitarbeiter nach gleichem Maßstab errechnete Auszahlungen präferiert werden. Der Leistungsgedanke wird daher weiterhin eher durch Qualifizierung ins System getragen werden müssen und über die tarifgerechte Eingruppierung bei entsprechender Aufgabenwahrnehmung erfolgen. Die 2017 verabschiedete neue Entgeltordnung (EGO) bietet mehr Flexibilität und Differenzierung für die Eingruppierung der Bibliothekare und FaMI in nicht herausgehobenen Funktionen.<sup>67</sup>

## 2.2. Interne Kommunikation und Partizipation

Die interne Kommunikation ist in den letzten Jahren permanent verbessert worden. Dennoch wird hier weiterhin eine stetige Optimierung erforderlich sein, insbesondere um die kommunikativen und partizipativen Prozesse innerhalb des Kollegiums immer besser und wirkungsvoller zur Geltung zu bringen. Zuletzt ist 2013 eine Mitarbeiterbefragung<sup>68</sup> durchgeführt worden, mit recht ernüchternden, aber letztlich nicht ungewöhnlichen Ergebnissen. Die Mitarbeiter fühlen sich sicher und wohl aufgehoben in ihren vertrauten engeren Teamstrukturen, verunsichert hingegen und nicht hinreichend wahrgenommen in den größeren betrieblichen Zusammenhängen. Das Kollegium ist unbedingt an der fachlichen Weiterentwicklung des Bibliothekssystems zu beteiligen. Das ist in den vergangenen Jahren in professionell moderierten Workshops mit einer großen Anzahl von Mitarbeitern oder in World Café-Formaten mit 30 bis 50 Mitarbeitern geschehen. Sehr viele wichtige Impulse, zum Beispiel für die Konzeption der Digitalen Angebote, der Kinder- und Jugendbibliotheksarbeit, des

---

<sup>65</sup> Derzeit: Sonderarbeitsverträge mit 60monatiger Laufzeit und jährlicher individueller Tantieme nach Ziel- und Leistungsvereinbarung.

<sup>66</sup> Entgeltordnung und Tabellenentgelt bis 2017 gemäß TV-VKA; ab EG 9 bis EG 15 ab 2018 zusätzlich bis zu plus 3 % für die Entwicklungsstufe gem. TV-L 6 statt plus 6 % bei TV-VKA. Zu den Auswirkungen der Tarifsteigerungen siehe I.3. und I.4.

<sup>67</sup> Zum Beispiel: Bibliothekare: drei Status-Gruppen der EG 9; FaMI: EG 5 bis 7, je nach ausgeübter Tätigkeit.

<sup>68</sup> Mitarbeiterbefragung der Stiftung Hamburger Öffentliche Bücherhallen. Eine betriebsinterne Studie zur Ermittlung der Zufriedenheit der Mitarbeiter, Januar 2013, ausgewertet durch die Fakultät Wirtschafts- und Sozialwissenschaften der Universität Hamburg. Der Fragebogen wurde hausintern entwickelt. Die Mehrzahl des Kollegiums äußert sich zufrieden über den Arbeitsplatz. Es zeigt sich eine hohe Motivation, kundenorientiert im Team zu arbeiten. Die eigenen Fähigkeiten können eingesetzt werden und die Arbeit bietet immer wieder positive Momente. Die größte Unzufriedenheit wird beim Thema Unternehmenskommunikation geäußert – ein Problem, vor dem auch die meisten anderen Filial-Unternehmen stehen. Das neue Intranet, das viele Möglichkeiten der persönlichen Kommunikation und Information bieten soll, wird zu einer deutlichen Verbesserung beitragen.

Kundenmonitorings, der Bestandsentwicklung und vor allem der Organisationsentwicklung, sind aus diesen Beteiligungsformaten hervorgegangen.

### **2.2.1. (Social) Intranet**

Wichtig für ein stadtweites Filialsystem wie die Bücherhallen ist ein funktionierendes und transparentes Intranet, das einer ständigen Redaktion bedarf. Dort werden alle systemrelevanten und fachbezogenen Informationen strukturiert abgelegt und ggf. archiviert, damit der Datenbestand übersichtlich bleibt und alle Beschäftigten die Informationen erhalten, die für eine optimale Aufgabenerfüllung relevant sind.

#### **Agenda 2021**

*Die Stärken des Intranet liegen in seiner Flexibilität und Aktualität sowie der Möglichkeit für alle, ohne hierarchische Barrieren Informationen zu erhalten. Neben der reinen Informationsdarstellung geht es bei einem Mitarbeiterportal auch um die gemeinsame Arbeit an Dokumenten und Projekten sowie den Meinungs austausch zu Themen. Der Wunsch und Bedarf des Kollegiums nach einer Kommunikations- und Informationsplattform wird mit einem neuen mitarbeiterzentrierten ‚Social Intranet‘ erfüllt. Dieses beinhaltet die Einbindung und Etablierung von Social Media-Anwendungen und die Schaffung von Räumen zum kollaborativen Arbeiten. Um das Wissen des gesamten Kollegiums zu erschließen, können alle Mitarbeiter auf ihrer jeweiligen Profildseite ihre Tätigkeitsfelder und Kompetenzen dokumentieren. Somit trägt das Intranet dazu bei, vorhandene Wissenspotenziale zu identifizieren, Wissen in Nutzen zu transformieren und neues Wissen zu entwickeln. Für die Verbesserung des Gemeinschaftsgefühls erhält im Social Intranet jede Bücherhalle und Abteilung die Möglichkeit, Neuigkeiten aus ihrem Bereich zu veröffentlichen. Von einer Intranet-Redaktion erstellte Artikel und Kurzfilme zu neu gestalteten Standorten, Best-Practice-Beispielen und der Vorstellung von (neuen) Kollegen tragen zu einer guten Unternehmenskommunikation bei.*

### **2.2.2. Kommunikation im Betrieb – Organisation und Gremien**

Wichtig für die Transparenz betrieblicher Vorgänge und Entwicklungen sind diverse interne Kommunikationskanäle, die dafür sorgen, dass der Diskurs erhalten bleibt und die relevanten Informationen jeweils bei denen ankommen, die sie benötigen:

- In allen Abteilungen und Teams werden in der Regel wöchentliche Dienstbesprechungen durchgeführt und protokolliert.
- Die dezentralen Bibliotheksleitungen treffen sich zu monatlichen Leitersitzungen, der Fachbereich Zentral trifft sich monatlich, wobei die in einem Haus Tätigen breiten Zugang über die Berufsgruppen hinweg haben.
- Dreimal im Jahr finden Gesamtleitersitzungen mit allen Teamleitungen des Systems inkl. Administration statt.
- Die 1. FaMI aller Bibliotheken kommen viermal im Jahr zu Dienstbesprechungen unter Leitung der Beauftragten für den Kundenservice zusammen.
- Die Führungskräfte führen jährlich Mitarbeitergespräche, oft kombiniert mit Ziel- und Leistungsvereinbarungen und nehmen individuelle oder Team-LOB-Beurteilungen vor.

- Die Bereichsleitungen und Stäbe treffen sich zweimal im Monat mit der Direktion in der Erweiterten Unternehmensleitung (EULE), in der u.a. Entwicklungsthemen und Strategien einer ersten Überprüfung unterzogen werden.
- Der Betriebsrat lädt vier Mal im Jahr zu Betriebsversammlungen ein und trifft sich wöchentlich zu seinen Gremiensitzungen.
- Einmal monatlich findet ein Informationsaustausch zwischen Direktion und Betriebsrat statt.
- Die Beteiligung und Partizipation des Kollegiums findet auftragsbezogen in Qualitätszirkeln und Arbeitsgruppen statt.
- Bedarfs- oder anlassbezogen werden Workshops oder ‚Open Spaces‘ unter großer Beteiligung des Kollegiums durchgeführt. Die dort bearbeiteten Themen gehen in der Regel unmittelbar in die fachliche Praxis ein.

### **2.3. Berufsgruppen, Alterspyramide, Rekrutierung neuer Mitarbeiter**

Nach wie vor dominieren Beschäftigte mit bibliothekarischen Abschlüssen das Kollegium in den Publikumseinrichtungen und den Zentralen Bibliotheksdiensten. Bibliothekare und Fachangestellte für Medien- und Informationsdienste (FaMI) werden im Verhältnis 1 (entspricht ~ 100 Mitarbeitern) zu knapp 2 (entspricht ~ 180 Mitarbeitern) beschäftigt. 18 Mitarbeiter ohne Berufsabschluss nehmen Einstell- und Ordnungsarbeiten wahr – darunter sieben aus dem Inklusionsprogramm ‚Hamburger Budget für Arbeit‘. Administration und Infrastruktur werden von 54 Mitarbeitern getragen (Stand 12/2017).

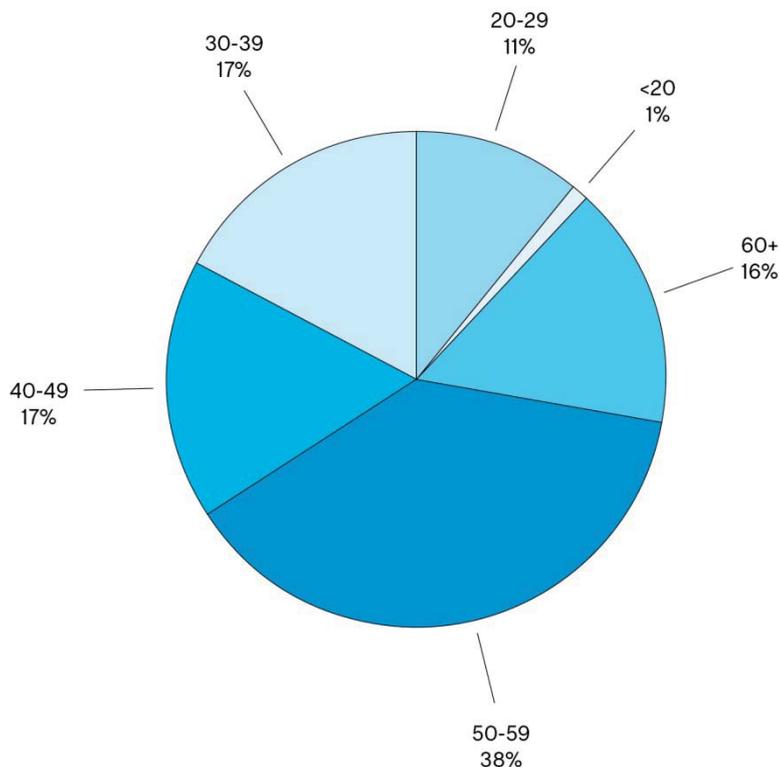
Zwischen Vorstand und Betriebsrat wird zunehmend auch die Einbeziehung von Qualifikationen aus (medien-)pädagogischen, kulturwissenschaftlichen und künstlerischen Fachbereichen insbesondere für Vermittlungsthemen diskutiert, verhandelt und erfolgreich umgesetzt. Mehrere Einstellungen branchenfremder Kollegen sind bereits erfolgt und die Skepsis des Kollegiums sinkt durch die gemeinsame Arbeit und die dadurch entstehende erweiterte Angebotspalette spürbar. Es ist absehbar, dass es in den nächsten Jahren zu einer weiteren Durchmischung der Kollegien kommen wird.

57 Prozent der Mitarbeiter sind über 51 Jahre alt. Ab 2020 scheiden überproportional viele Mitarbeiter altersbedingt aus.<sup>69</sup> Deswegen wird es notwendig sein, zusätzliche Strategien zur Rekrutierung neuer Mitarbeiter zu entwickeln. Eine Möglichkeit, die schon ab 2018 realisiert werden soll, ist die Erhöhung der Ausbildungsplätze für FaMI auf bis zu acht pro Jahr: Den Begabtesten sollen Teilzeitstudiengänge mit ergänzender Berufstätigkeit ermöglicht werden, um sich in fachliche oder bibliothekarische Arbeitsfelder zu qualifizieren und später ggf. auch Führungsaufgaben wahrzunehmen.

---

<sup>69</sup> Siehe dazu auch: Austrittsprognose, Grafik unter I.3.3.1.

## ALTERSVERTEILUNG DER 422 MITARBEITER IN JAHREN | STAND 12/2017



### 2.3.1. Bibliothekare und andere Professionen

Das klassische Bibliotheksstudium ist spätestens seit der ‚Bologna-Reform‘ mit dem sechssemestrigen Bachelor-Studium weniger konzentriert auf die konkrete Berufswelt ‚Bibliothek‘ ausgerichtet.<sup>70</sup> Das ist einerseits durchaus von Vorteil, da dadurch für die Studierenden eine fachliche Öffnung in die verschiedenen Medien- und Informationsbranchen vollzogen wird; andererseits werden die Studierenden nicht ausreichend darauf vorbereitet, dass die Bibliothek in der beruflichen Praxis in erster Linie ein Raum der Kommunikation und des Austausches mit Kunden ist und dies mehr denn je. Die Vermittlung entsprechender Soft-Skills ist durch die strenge Reglementierung des Studiums oft der Praxis überlassen.

Bei Einstellungen aus dem Arbeitsmarkt wurden auch mangels Alternativen mehrfach Berufsanfänger oder Bewerber mit anderen als einem bibliothekarischen Abschluss, zum Beispiel (Medien-)Pädagogen oder Kulturwissenschaftler auf Leitungspositionen oder Funktionsstellen eingestellt, wodurch ein interner und sehr differenzierter Weiterbildungsbedarf entstand. Positiv an dieser Entwicklung ist, dass Perspektivwechsel entstehen und neue Impulse gesetzt werden, die gerade jetzt von großer Bedeutung sind, da neben die klassischen Bibliotheksfunktionen, die vor allem durch den Medienausleihbetrieb repräsentiert werden, vor allem Vermittlungsthemen treten.

<sup>70</sup> In der Praxis hat sich gezeigt, dass vor allem Absolventen mit abgeschlossenem Master-Studium bei Neueinstellungen zum Zuge gekommen sind.

### **2.3.2. Fachangestellte für Medien- und Informationsdienste (FaMI)**

Der dreijährigen Ausbildung der FaMI wird bei den Bücherhallen Hamburg eine sehr große Bedeutung zugemessen. Das Berufsbild ist schon seit Jahren einer Wandlung unterworfen, da ein großer Teil der Tätigkeiten der FaMI sukzessive durch Automatisierungsprozesse wegrationalisiert wurde. Die RFID-Selbstbedienungsfunktionen für die Ausleihe und Rückgabe der Medien sowie der flächendeckende Einsatz der Kassenautomaten eröffnet für die FaMI zeitlich die Möglichkeit, eigene Optionen der Aufgabenwahrnehmung zu wählen, die durch Fortbildungsprogramme vertieft werden müssen.

### **2.3.3. Personal in Administration und Management**

Bis vor wenigen Jahren waren Positionen in Administration und Management der Bibliothek noch eine gute Möglichkeit des internen beruflichen Aufstiegs für Mitarbeiter. Diese Positionen konnten dadurch mühelos im Tarifsystem TV-AVH abgebildet werden. Heute setzt man aufgrund gestiegener Anforderungen in der Buchhaltung und im Controlling, in der Personalabteilung und im Gebäudemanagement sowie in der Öffentlichkeitsarbeit und im Marketing etc. in der Regel ausschließlich professionell ausgebildete Fachkräfte ein. Hier kann die Eingliederung von qualifizierten Mitarbeitern anderer Professionen in das Tarifsystem durchaus unter Konkurrenzdruck stehen, da die Entlohnungssysteme in anderen Branchen großzügiger sind. Ein Argument gegen diese Sichtweise ist lediglich die höhere soziale Sicherheit, die durch das öffentliche Tarifsystem immer noch gegeben ist und ihm durchaus Attraktivität verleihen kann.

### **2.4. Personalentwicklung**

Das Kollegium war in den letzten beiden Jahrzehnten mit vielen Veränderungen konfrontiert: Budgetbedingte Konsolidierungsprogramme, technische Innovationen, die Einführung neuer Dienstleistungen, die Straffung der Geschäftsprozesse, ein neues Serviceverständnis und nicht zuletzt die Ausweitung der Öffnungszeiten bei gleichzeitigem Personalabbau wurden von einer Vielzahl von Mitarbeitern oft als Belastung empfunden.<sup>71</sup> Mittlerweile ist deutlich geworden, dass ein von Teilen des Kollegiums erhoffter Stillstand nicht mehr eintreten wird: Die Ausleihzahlen gehen zurück, und die Bibliothek wird sich stärker auf ihre Funktion als ‚Dritter Ort‘ besinnen und beziehen und aktiv in das kommunale Geschehen eingreifen müssen. Für diesen Paradigmenwechsel haben die vorhandenen Führungskräfte und Mitarbeiter neue Qualifikationen und Arbeitsinhalte zu erlernen.

---

<sup>71</sup> Der Personalabbau erfolgt nach mit dem Betriebsrat abgestimmten Regularien: In den Stadtteilbibliotheken wird der Abbau, sofern möglich, durch betriebsinterne Ausschreibung und nachfolgende Umverteilung nach Leistungsparametern für die unterschiedlichen Bibliotheksgrößen gesteuert; die Parameter werden in bestimmten Zeitabschnitten, zum Beispiel während oder nach Modernisierungsschritten, die Straffungen der Geschäftsprozesse ermöglichen, überarbeitet in einem Tableau veröffentlicht und erhalten eine absehbare budgetorientierte Geltungsdauer. Bei freiwerdenden Stellen im Zentralbereich und in der Administration werden bei der Nachbesetzung die Stelleninhalte auf ihre fachliche Notwendigkeit überprüft und die Stellen ggf. reduziert oder neu zugeordnet; die Stellenausschreibungen werden dabei meist individuell gefasst. Ob freigewordene Stellen zunächst betriebsintern oder gleichzeitig öffentlich ausgeschrieben werden, orientiert sich daran, ob mit einer internen Besetzung zu rechnen ist oder ob andere Qualifikationsprofile nur durch öffentliche Ausschreibung zu gewinnen sind.

Die Organisation schafft die Voraussetzungen dafür, dass diese Lernprozesse gelingen: Die Stabsstelle ‚Personalentwicklung / Aus-, Fort- und Weiterbildung‘ wurde 2017 personell verstärkt, um zukünftig verschiedene Funktionen zu bündeln: Zusammengeführt werden dadurch die Ausbildungsleitung und die Rekrutierung von Azubis, sämtliche allgemeinen Fortbildungsprogramme und Fortbildungscluster, die Betreuung von Praktikanten, FSJlern und Studierenden (Bachelor-, Master-Arbeiten) sowie der Kontakt zu den Ausbildungsinstituten, das Gesundheitsmanagement, das Betriebliche Wiedereingliederungs-Management (BEM), das Projektmanagement als Systemaufgabe, die Assistenz der EULE<sup>72</sup> sowie ganz neu auch die Bedarfsermittlung und die Strategien zur Rekrutierung von neuen Mitarbeitern.<sup>73</sup> In Bezug auf das zuletzt genannte Arbeitsfeld ist es zielführend, zusätzlich andere als traditionell bibliotheksspezifische Professionen zu integrieren, um eine Vielfalt von Sichtweisen und Methoden in den Veränderungsprozessen zur Geltung zu bringen.

Die Abkehr von den Alltagsroutinen, verbunden mit der Hinwendung zu differenzierter Aufgabenwahrnehmung, stellt das Kollegium derzeit (noch) vor große Herausforderungen. Die Teamleistung setzt sich aus unterschiedlichen Facetten zusammen, wodurch die Teammitglieder gleichzeitig stärker einzeln wahrgenommen werden. Es wird darauf ankommen, die unterschiedlichen Fähigkeiten in eine Gesamtdienstleistung zu transformieren, in der die individuellen Talente am besten zur Geltung kommen. Um das zu erreichen, wird die Personalentwicklung diverse Aufgabenfelder parallel unterstützen müssen. Mitarbeiter, die sich stärker an Routinen halten (mögen) und aufgrund ihres Alters und der langen Betriebszugehörigkeit in der traditionellen Aufgabenwahrnehmung bleiben möchten, werden ihren Kollegen den Rücken frei halten müssen, um ihnen Zeit für den Einstieg in neue Qualifikationsprofile zu ermöglichen.

Zur Aufrechterhaltung des Bibliotheksbetriebs in den Bücherhallen muss eine Mindestanzahl an Mitarbeitern während der Öffnungszeiten vorhanden sein, wobei nicht alle zu allen Zeiten sinnvoll ausgelastet sind und daher auch Kapazitäten für das berufsbegleitende Lernen am Arbeitsplatz haben. Mittel- bis langfristig wird die Anzahl der Mitarbeiter latent weiter sinken, die Qualifikationsanforderungen an jede einzelne Person aber steigen. Das ist nicht nur im Hamburger System der Fall, sondern bildet einen bundesweiten Trend ab. 2016 wurde bei den Bücherhallen damit begonnen, Mitarbeiter in größerer Zahl für notwendige performante Aufgabenwahrnehmungen weiterzubilden.

---

<sup>72</sup> EULE: Erweiterte Unternehmensleitung, bestehend aus Vorstand, Bereichsleitungen und Leitung Kundenservice.

<sup>73</sup> Ab 2018 wird die Stabsstelle durch Verrentung der Leitungskraft mit der Personalabteilung zusammengelegt. Dann wird auch geklärt, wo und wie die Personalleitung, die derzeit noch von der Direktorin wahrgenommen wird, angesiedelt werden soll. Mit der ab dem ersten Quartal 2018 geplanten Einführung des neuen Personalverwaltungssystems KoPers der Zentralen Personaldienste wird die Personalbuchhaltung mit der Buchhaltung zusammengeführt.

## **Agenda 2021**

*Die wichtigsten Aufgaben der Personalentwicklung werden sein,*

- *die Aufgeschlossenheit der Mitarbeiter gegenüber Kunden und Technik in den Bücherhallen zu befördern,*
- *die Eigeninitiative im Hinblick auf Lernen und Weiterbildung zu unterstützen und*
- *insbesondere für die Berufsgruppe der FaMI neue Aufgabenfelder zu etablieren.*

### **2.5. Fortbildungsoffensive – Lebenslanges Lernen, Eigeninitiative stärken**

Bibliotheken definieren sich als Orte lebenslangen Lernens; das gilt auch für die in ihnen tätigen Kollegien. Insbesondere in den jährlichen Mitarbeitergesprächen ergibt sich die Gelegenheit, Fortbildungswünsche und Arbeitsplatz-Optionen zu äußern. Die Führungskräfte sind gehalten, diese nach Möglichkeit aufzugreifen und die Fortbildungen durch Freistellungen und Kostenzusagen (Weiterbildungsetat) zu ermöglichen. Neben herkömmlichen Fortbildungsformaten bieten sich ‚eLearning‘ und ‚Blended Learning‘-Optionen als unterstützende Selbstlernkonzepte an.

Geplant sind organisatorische Veränderungen zur Qualifizierung des Kollegiums und die Bündelung von Kompetenzen im System. Kernthemen der Fortbildungsoffensive sind verbindliche Grundsätze und Standards:

- Kundenorientierung: Ansprache der Kunden, Konfliktregelung, Monitoring etc.
- Wissensbasis über alle Angebote und Dienstleistungen der Bibliothek, insbesondere über die digitalen Angebote und Entwicklungen.

Vielen jüngeren Mitarbeitern ist der Umgang mit digitalen und sozialen Medien bestens vertraut. Schwieriger gestaltet sich dies oftmals für die Gruppe der über 50-Jährigen (von Ausnahmen abgesehen), die zum Teil größere Berührungspunkte zu eMedien und digitaler Technik haben. Kleine Lerngruppen und die Förderung von Programmen wie ‚Kollegen geben Wissen an Kollegen weiter‘ können zum Abbau der Berührungspunkte beitragen. Zur Vermeidung einer einseitigen Ablehnungshaltung trägt sicherlich auch bei, denjenigen, die diese Anforderungen nicht mehr erfolgreich bewältigen können, mit Wertschätzung zu begegnen und ihre Arbeit im Kundenkontakt, bei Ordnungstätigkeiten und im administrativen Bereich (Präsentation, Bestandspflege etc.) zu würdigen.

## **Agenda 2021**

*Aufgrund der fortschreitenden Digitalisierung in allen Lebensbereichen wird die Öffentliche Bibliothek zukünftig noch stärker für die Bereitstellung, Vermittlung und den Support digitaler Angebote Sorge zu tragen haben. Was die Kunden in ihrem persönlichen Umfeld erleben, erwarten sie auch von ihrer Bibliothek. Die Vermittlung digitaler und Informationskompetenz ist die logische Fortsetzung der Erwerbung und Erschließung digitaler Medien.*

### **2.5.1. Blended Learning**

Die Produktzyklen von neuen Technologien und Angeboten werden immer dynamischer. Um alle Mitarbeiter in einem großen Filialsystem effizient auf einen Wissenstand zu qualifizieren, bietet sich als Weiterbildungsinstrument der Einsatz von multimedialen Online-Kursen an. Ziel ist, durch die Ermöglichung praktischer Online-Lernerfahrungen

zu Perspektiven einer Arbeitswelt zu kommen, in der auch lebenslanges (Online)-Lernen eine betriebliche Selbstverständlichkeit ist. Dies gilt prinzipiell für alle Berufsgruppen.

Blended Learning ist eine multimediale Lernform, die die Vorteile von Präsenzveranstaltungen mit eLearning-Kursen kombiniert. eLearning steht für multimedial gestützte Lernprozesse, die online am Arbeitsplatz durchgeführt werden. Zum Einsatz soll dabei die bereits vorhandene eLearning-Plattform kommen, die den Kunden mit über 80 Kursen in der eBuecherhalle zur Verfügung steht. Für das Kollegium wird ab 2018 ein eigener Bereich mit Schulungsinhalten für die Angebote der eBuecherhalle eingerichtet. Nach der Selbstlernphase wird zu einem Präsenztraining eingeladen, das die Schulungsinhalte vertieft und die Selbstlernphase reflektieren hilft. Ziel der Fortbildung ist, dass Mitarbeiter im Kundenkontakt die digitalen Angebote der Bücherhallen Hamburg kompetent vermitteln können. Das Konzept kann auch auf andere Lerninhalte, zum Beispiel Anmeldegespräche oder die Vermittlung weiterer Qualitätsstandards etc. übertragen werden.

### **2.5.2. Stärkung der Führungskräfte**

Seit Jahren ist es nicht einfach, Führungskräfte, vor allem Leitungen für die dezentralen Bibliotheken, aus dem eigenen Personalbestand zu gewinnen. Grund ist, dass die Gruppe der 35- bis 45jährigen Mitarbeiter, aus der in der Regel die mittleren Führungskräfte einer Organisation gewonnen werden, gegenüber den älteren deutlich unterrepräsentiert ist durch den budgetbedingten Einstellungsstopp der Jahre 1995 bis 2005.

Eine weitere Aufgabe der Personalentwicklung besteht somit darin, die intern oder extern gewonnenen Führungskräfte bei der Wahrnehmung ihrer Führungsaufgaben zu unterstützen und ihre Souveränität und Eigenverantwortung zu stärken. Unterstützende Fortbildungen und ein Ausbau des bestehenden Mentor-Mentee-Programms für neue Führungskräfte – sowohl auf Leiter- als auch auf 1. FaMI-Ebene – stehen dabei im Mittelpunkt der Maßnahmen. Dadurch soll u.a. Folgendes erreicht werden:

- ‚Selbstverständlich und gelassen Führen‘ soll als Motto und Motiv für ein positives Führungsverhalten etabliert werden. Dafür werden individuelle Beratungsangebote und auch solche für Gruppen von Führungskräften aufzulegen sein.
- Die Führungskräfte sollen für eine Kultur sensibilisiert werden, in ihren Kollegien Lernen und Weiterbildung als permanente Aufgabe zu ermöglichen und die Mitarbeiter dazu zu motivieren.
- Da zudem in den nächsten Jahren viele Führungskräfte in den Ruhestand gehen werden, gilt es, Mitarbeiter für die Übernahme von Führungsaufgaben zu gewinnen bzw. sie darauf vorzubereiten.

### **2.5.3. Kompetenzcluster**

Durch die Automatisierung weiterer Teile des Medienausleihbetriebs sind viele Tätigkeiten für die größte Berufsgruppe der FaMI weggefallen. FaMI haben nun die Möglichkeit, neue und auch höherwertige Aufgaben zu übernehmen. Gleichzeitig können die Bücherhallen ihre Mitarbeiter bedarfsgerecht und auf die eigenen Ziele ausgerichtet schulen. Die Bedarfe werden zunächst in sechs ‚Kompetenz-Clustern‘

zusammengefasst, die im Einzelfall auch Bibliothekaren zugänglich sind. Zur Ausübung der neuen Aufgaben sind jeweils bestimmte Kompetenzen erforderlich, die durch geeignete Fortbildungen erworben werden können. Die aktuell konzipierten und teilweise bereits aktiven Kompetenzcluster sind:

- Veranstaltungsarbeit für Kinder: Entwicklung von Formaten und Durchführung von Veranstaltungen für Kinder, perspektivisch auch für andere Kundengruppen.<sup>74</sup>
- Bibliothekstechnik: Hardware vor Ort, Bedienung und Wartung.<sup>75</sup>
- Medienkompetenz: Umgang mit allen Medienformen und Geräten, wie zum Beispiel eMedien und eReader, Vermittlung an Kunden über Beratung und Veranstaltungsformate.<sup>76</sup>
- Service und Präsentation: Medien- und Bestandspräsentation, kleine Ausstellungen, Medientipps, anlassgebundene Empfehlungslisten u.ä.<sup>77</sup>
- Öffentlichkeitsarbeit, PR: redaktionelle Beiträge für Social Media Kanäle, lokale Wochenblätter für die jeweilige Stadtteilbibliothek.<sup>78</sup>
- Interkulturelle Bibliotheksarbeit: interkulturelle Kompetenz als Querschnittsaufgabe.

Für jedes Kompetenzcluster werden die passenden Fortbildungen und Curricula zusammengestellt. Nach Abschluss der Fortbildung erhalten die Teilnehmenden ein Zertifikat und starten systemweit mit ihren neuen Aufgaben. Sie sollen bewusst ihr Wissen verbreiten. Der Arbeitsalltag vor allem der teilnehmenden FaMI wird interessanter und abwechslungsreicher. Wenn die neuen Aufgaben stellenprägend verstetigt werden, sind damit auch Zulagen und ggf. Aufstiegsmöglichkeiten gerade für diese Berufsgruppe verbunden. Neue Bedarfe und Gegebenheiten können zur Auflage weiterer Kompetenzcluster führen.

Auf die verschiedenen Kompetenzen soll sich je eine Anzahl von Mitarbeitern im System besonders konzentrieren. Sie dienen dann in jedem Fall bei einem über die Heimatbibliothek hinausgehenden Einsatz als Multiplikatoren. Es werden perspektivisch

---

<sup>74</sup> Die 15 Teilnehmer dieses Clusters, durchgeführt von eigenen Fachkräften und Partnern (KinderbuchHaus, Seiteneinsteiger, Medienpädagogen) haben 2017 jeweils 50 Veranstaltungen in verschiedenen dezentralen Bücherhallen durchgeführt.

<sup>75</sup> Die vielfältige neue Technik, aber auch die bereits vorhandene, machen es notwendig, dass in allen Organisationseinheiten des Systems besonders geschulte Mitarbeiter als eine Art ‚Task Force‘ und als erste Ansprechpartner über besondere Kenntnisse auf dem gesamten Gebiet der Bibliothekstechnik verfügen. Geschult werden diese Inhalte durch die EDV-Abteilung.

<sup>76</sup> Kunden, Eltern, auch Lehrer und Erzieher wünschen Beratung im Umgang mit Endgeräten, eReadern, Downloads, Apps, Datenbankrecherche sowie im Umgang mit neuen Publikationsformen (Tigerbooks, eLearning) und Geräten (Ting, TipToi). Da diese Kenntnisse nicht von allen gleichermaßen beherrscht werden können, ist eine Spezialisierung und Kompetenzbündelung unabdingbar. Die 17 Teilnehmenden sollen ihr erworbenes Wissen im System verbreiten. Die Schulung wurde von externen Medienpädagogen und eigenen Fachkräften durchgeführt.

<sup>77</sup> Laufende Kompetenzvermittlung in verschiedenen Qualitätszirkeln, Aus- und Weiterbildung, Qualitätsmanagement: Neue Formen der Medienpräsentation (Präsentationsecken, Präsentationsmöbel), mehr ‚präsentierte‘ Aktualität (Kultur / Themen im Gespräch), Bestandspflege, Reduzierung physischer Bestände, Schaffung von mehr Aufenthaltsqualität und Arbeitsplätzen für Kunden; ein weiterer Schwerpunkt ist eine neue Qualität der Kundenbetreuung (Stichwort: Mobile Mitarbeiter).

<sup>78</sup> Dieses Cluster wird weitgehend durch eigene Mitarbeiter geschult.

nicht alle Bücherhallen in jedem Cluster eigene Spezialisten vorhalten können. Deshalb müssen insbesondere die Stadtteilbibliotheken mit ihren kleineren Teams ihre Kompetenzen bündeln und weitergeben. Hierfür werden Zeitanteile und Vertretungen vorgesehen. Eine solche Neuorganisation stärkt auch die Kommunikation zwischen der Zentralbibliothek, den zentralen Dienstleistern und den Zweigstellen und ist deshalb außerordentlich produktiv für das Gesamtsystem, insbesondere aber stärkt sie die Kompetenzentwicklung in den Zweigstellen.



Abschlussveranstaltung des Medienkompetenz-Clusters Februar 2018

#### 2.5.4. Entwicklungs-, Projekt- und Veränderungsmanagement

Es gilt, klare Strukturen und Abläufe für die Entwicklung von Veränderungszielen, die Einbeziehung der Betroffenen und die Kommunikation in das Gesamtkollegium zu verstetigen. Bei den Bücherhallen Hamburg wird nach einem Konzept gestufter Verantwortung gearbeitet:

- Systemziele, zum Beispiel Strategiewechsel oder generelle Veränderungen des Ressourceneinsatzes, werden vom Vorstand verantwortet.
- Bereichsziele, zum Beispiel Effizienzsteigerung durch Veränderung einzelner Geschäftsprozesse, werden nach Ziel- und Leistungsvereinbarungen mit dem Vorstand von den Bereichsleitungen umgesetzt.
- Abteilungsziele, zum Beispiel Klärung eines Konflikts oder Umsetzung einer konkreten Vorgabe, liegen in den Händen der jeweiligen Vorgesetzten.

Deutlich herauszuarbeiten ist daher bei einzelnen Projekten, wer jeweils

- die Veränderungsziele auf wessen Veranlassung hin definiert;
- für die Umsetzung (Maßnahmen, Zeitablauf, Terminkoordination, Evaluation, Controlling) verantwortlich ist;
- wann die Betroffenen und den Betriebsrat einbezieht und
- schließlich das Kollegium informiert.

#### **Agenda 2021**

*Erfolgreich werden die Bücherhallen Hamburg sein, wenn sie ihre Mitarbeiter durch die dargestellten gezielten Fortbildungsprogramme und kooperative Erprobungsphasen dabei unterstützen, im ‚Dritten Raum‘ eine lebendige, einladende, ansprechende und anspruchsvolle Atmosphäre für ihre Kunden zu gestalten. Professionalisierung und Spezialisierung sowie eine personell differenzierte Aufgabenwahrnehmung bringen gleichzeitig Bewegung in die Kollegien und damit in die gesamte Organisation, bewirken*

*aber auch tarifliche Ansprüche der Beschäftigten. Eine gewisse finanzielle Kompensation offeriert der geltende Tarifvertrag: Jüngere Mitarbeiter werden in der gleichen EG in Entwicklungsstufe 1 oder 2 eingestellt, während die Älteren in der letzten Stufe in Rente gehen oder durch den Übergangstarifvertrag noch höhere Bezüge erhalten. Die Einstandsgehälter sind in den nächsten Jahren im Durchschnitt bis zu 6,5 TEUR pro Jahr pro Mitarbeiter niedriger als die noch gezahlten Durchschnittsgehälter. Bei durchschnittlich 15 zu ersetzenden Mitarbeitern pro Jahr ergibt sich kurz- und mittelfristig ein Einsparvolumen von bis zu 100 TEUR p.a., das für Zulagen und Höhergruppierungen für eine dauerhaft qualifiziertere Aufgabenwahrnehmung zur Verfügung steht.*

### **3. Fokus Raum – System und Standorte**

In den zurückliegenden Konsolidierungsphasen seit Mitte der 1990er Jahre bis in die 2000er Jahre hinein wurde bei diversen Umzügen und Zusammenlegungen ein äußerst strenges Mietmanagement eingeführt und praktiziert, das heißt, die Räume wurden verkleinert und auch sparsamer ausgestattet als in der Zeit davor. Nachdem die Zentralbibliothek an den Hühnerposten umgezogen war und für den dauerhaften Verbleib<sup>79</sup> nach dem Scheitern des Neubauprojekts auf dem Domplatz zum zweiten Mal umgebaut war, trat eine Kluft der räumlichen Qualität zwischen der Zentrale und den Stadtteilbücherhallen zu Tage, die Dank der Zuwendung von Investitionsmitteln in den letzten Jahren intensiv bearbeitet werden konnte. Dennoch wird die Instandhaltung und Herrichtung der Räume sowie die Schaffung von zeitgemäßer Aufenthaltsqualität für unterschiedliche performantere Nutzungen eine Daueraufgabe bleiben, die auch einen dauerhaften finanziellen Aufwand und Investitionen nach sich ziehen wird.

Handlungsleitend sollte sein: Alle Räume des Systems sind nach Möglichkeit barrierefrei.<sup>80</sup> Bei der Gestaltung der Publikumsräume wird sukzessive durch kleinere Umbauten auf die Anforderung reagiert, auch während der Öffnungszeiten Veranstaltungen durchzuführen. Dazu wird die notwendige technische Infrastruktur bereitgestellt (WLAN, Whiteboards etc.). Erkenntnisse aus dem modernen Ladenbau, die besonders viel Wert auf eine ansprechende Präsentation legen, werden bei der Einrichtung der Publikumsräume berücksichtigt, jeweils unter Einbeziehung von Architekten sowie professionellen Bibliothekseinrichtern.

Neben der zeitgemäßen Entwicklung und Platzierung der Angebote im Raum werden unterschiedliche Raumensembles mit einer spezifischen Möblierung und mit Lichtkonzepten geschaffen, die unterschiedlichen Kundeninteressen (Gespräche, Einzelarbeitsplätze, Lerngruppen, Lounge-Zonen, Kinderbereiche, Gaming Areas ...) entsprechen und die das Arbeiten allein oder in Gruppen ermöglichen, das Lesen und Kommunizieren sowie die Option, Interessen und Engagements zu teilen.

---

<sup>79</sup> Der Mietvertrag läuft Ende 2030 aus.

<sup>80</sup> Das trifft derzeit nicht zu auf die Bücherhallen Bergedorf, Bramfeld, Finkenwerder, Fuhlsbüttel, Hohenhorst, Holstenstraße, Mümmelsmannsberg und Wilhelmsburg.

### **3.1. Zentralbibliothek**

Seit dem Umzug vom Standort Große Bleichen an den Hühnerposten (2003)<sup>81</sup> ist die Publikumsfläche der Zentralbibliothek in mehreren Schritten, insbesondere nach dem Einzug der Kinderbibliothek Kibi aus den Grindelhochhäusern (2008) und im Zuge des Umbaus zwischen 2009 und 2011, vergrößert worden. Zuletzt ist im September 2016 die Jugendbibliothek Hoeb4U aus den Zeisehallen in das Erdgeschoss des Hühnerpostens eingezogen. Damit sind alle zentralen Angebote unter einem Dach vereint. Beim Einzug standen lediglich 5.694 m<sup>2</sup> an Publikumsfläche zur Verfügung, die Fläche ist mittlerweile auf 7.543 m<sup>2</sup> vergrößert worden.<sup>82</sup>

#### **3.1.1. Das offene Haus – Raum und Funktion**

Nach wie vor ist der Publikumsbereich der Zentralbibliothek im Vergleich zu dem vieler anderer Großstädte in Deutschland in Bezug auf die Einwohnerzahl und die Nutzungsfrequenz von durchschnittlich 4.000 Besuchern täglich zu klein dimensioniert. Die Balance zwischen erforderlichen Arbeitsplätzen – derzeit stehen rund 700 Arbeitsplätze zur Verfügung, deren Anzahl bedarfsgerecht nach Möglichkeit zu steigern ist – und der Unterbringung von physischem Bestand von absehbar nicht unter 475.000 Medien erfordert Anpassungen in Permanenz. In einem nächsten Schritt ist es bei Vorliegen der finanziellen Voraussetzungen wünschenswert, die Publikumsfläche bis Mitte 2019 noch einmal zu überarbeiten. Anlass für diese Ambition ist das 100jährige Jubiläum der Stiftung im August 2019, eine gute Gelegenheit, der Stadt und den Bürgern die optimale Lösung unter den gegebenen Bedingungen zu offerieren. Geplant ist eine Verlegung des Cafés in der ersten Ebene, damit die Eingangszone für wechselnde Ausstellungen und eine hybride Präsentation der Attraktionen – Medien und weitere Dienstleistungen – genutzt werden kann. In den beiden oberen Ebenen wird die Aufstellung nach der alphabetischen Systematik zugunsten von inhaltlich verwandten Themenwelten transformiert. Diese Umstellung wird in einem transparenten Leitsystem adaptiert.

Die Zentralbibliothek ist mit ihren Produkten und Dienstleistungen in der Hamburger Stadtgesellschaft etabliert und spricht alle Altersgruppen, Milieus und Ethnien an.<sup>83</sup> Zielgruppen sind Kinder, Familien, Jugendliche, Schüler, Studierende (vor allem erstes und zweites Semester) sowie Erwachsene (Alltagsbedarfe, Lernen und Freizeit) einschließlich der Senioren.

Die Zentralbibliothek ist charakterisiert durch ihren multifunktionellen Auftritt:

- Treffpunkt und Lernort: mobiler und unmittelbarer Zugang zu Information und Beratung, beste technische Ausstattung (leistungsfähiges WLAN ...), sämtliche Kommunikationskanäle, Arbeitsplätze, Raumbuchungssystem.

---

<sup>81</sup> Der ursprüngliche Mietvertrag wurde aufgrund der Neubauplanung am Domplatz nur auf fünf Jahre geschlossen. Als Provisorium erschien diese Verbesserung gegenüber dem vorherigen Stand als ausreichend, im Dauerbetrieb erweist sich die Lösung als chronisch problematisch.

<sup>82</sup> Inklusiv 392 m<sup>2</sup> Hoeb4U seit 2016; im Übrigen ist zuvor mehrfach die Bürofläche zugunsten der Publikumsfläche reduziert worden, was immer größere Umbaumaßnahmen voraussetzte.

<sup>83</sup> Lt. Kundenbefragung 2017 haben rund 42% der Besucher der Zentralbibliothek bei einem Gesamtanteil der Bevölkerung von lediglich 32% (Quelle: Statistisches Landesamt 2016) einen Migrationshintergrund.

- Offenheit und Zugänglichkeit: multimedialer Bestand, Cafébetrieb, hohe Aufenthaltsqualität, möglichst umfangreiche Öffnungszeiten, kombiniert mit umfassenden Selbstbedienungsfunktionen.
- Kooperationspartner: etabliert und präsent, wenn in den Bereichen Bildung und Kultur für alle Partizipation, Integration, Inklusion, Veranstaltungen und Initiativen geplant werden.
- Innovative Produktentwicklung: je zeitgemäße Angebote und Serviceleistungen, die vor Ort getestet und bei Eignung in das Bibliothekssystem implementiert werden.
- Angebote mit Alleinstellungsmerkmal in Hamburg.



Zentralbibliothek / Schnupperkurs Gitarre

Neben ihrer Funktion als Lern- und Freizeitort ist die Zentralbibliothek Wissensspeicher, Entwicklungsabteilung und Vermittlungsspezialist für das Gesamtsystem. Am Ort selbst geht es darum, Informations- und Medien-Convenience in den Vordergrund aller Aktivitäten zu stellen, repräsentiert durch Leitmotive wie

- ‚Das gibt’s nur einmal‘: Identifizierung und Vermarktung von Nischenprodukten (zum Beispiel: Filmproduktionen für internationale Festivals, Erwachsenen-Comics ...) und Schwerpunktbeständen mit Alleinstellungsmerkmal in Hamburg (zum Beispiel Hamburg, Kinder, Jugendliche, Mode, Design, Film, Theater, Musik, Fotografie, Interkulturelle Sammlung, Grundbildung, Leichte Sprache ...). Die physische Kollektion der Zentralbibliothek ist mit dem Merkmal ‚einmalig in Hamburg‘ verbunden.
- ‚All-inklusive‘: eine Karte für alle Leistungen der Service- und Informations-Exzellenz (Info-Hub, Schulungen, Sprechstunden: Keine Frage ist zu banal, Veranstaltungen).
- ‚Alles unter einem Dach‘: Der Klassiker ist der Familienbesuch am Samstag.
- ‚Wann immer es gefällt‘: Öffnungszeitenenerweiterung und Online-Services zu kundenfreundlichen Zeiten.

### **Agenda 2021**

*Auch zukünftig werden alle Anstrengungen unternommen werden müssen, die latenten Platzprobleme im Publikumsbereich der Zentralbibliothek zu optimieren und dafür ggf. auch (höhere) Kosten in Kauf zu nehmen. Je begrenzter die räumlichen Möglichkeiten, desto offener und anpassungsfähiger muss die jeweilige Möblierung mit Medien, anderen Angeboten und Dienstleistungen sein. Dieser kreative Prozess wird unbedingt fortgesetzt.*

*Die Möblierung des Publikumsraums und die Präsentation des Dienstleistungsportfolios der Zentralbibliothek werden darauf ausgerichtet, dass möglichst flexibel darauf reagiert werden kann, thematische Zusammenhänge herzustellen und bei Bedarf auch wieder neu zu komponieren. Der Arbeitstitel für diese Projektion heißt ‚Etagenwelten‘ und meint, dass sich zum Beispiel*

- *NGOs und andere Interessen im passenden Bestand präsentieren können,*
- *Ausstellungen und kleinere Veranstaltungsformate nah an den aktuellen Medien zum Thema gezeigt und*
- *digitale und physische Medien nebeneinander gestellt werden.*

*Die Hybridität des Hauses ist sein Qualitätskriterium. Damit diese Offenheit der Kombinationen nicht beliebig wird, ist ein hochmotivierter und fachlich überzeugender Diskurs zwischen den Mitarbeitern der verschiedenen Fachbereiche und des Bibliothekssystems notwendig, der auch Interessensbekundungen, Reaktionen und Feedback des Publikums einfordert und einbezieht.*

### **3.2. Stadtteilbibliotheken – Funktion und Aufgaben**

Die Stadtteilbibliotheken gelten als Herz ihrer lokalen Umgebung und prägen ihre jeweiligen Nachbarschaften. Sie sind wichtige Träger der kulturellen und sozialen Infrastruktur in den 104 Stadtteilen der Metropole Hamburg. Das Hamburger System bildet die regionalen Wachstumspotenziale relativ gut ab. Trotz der Schließungen und Zusammenlegungen in den letzten beiden Jahrzehnten ist eine weitgehend flächendeckende Versorgung gewährleistet, zumal bei allen Reduzierungen immer mit Blick auf das Gesamtsystem Korrekturen vorgenommen wurden.

Das Bibliothekssystem bleibt in seiner Substanz erhalten. Alle Bibliotheksgrößen und -formen des Systems eint die enge Zusammenarbeit mit Kooperationspartnern im Zentrum und in den Stadtteilen, die durch gemeinsame Aktionen die Lebenswelt im Einzugsgebiet bereichern und verbessern. Das dezentrale Standortsystem erfährt in den nächsten Jahren keine wesentlichen budgetbedingten Einschnitte, wobei in den Stadtregionen je nach Vorliegen finanzieller oder räumlicher Ressourcen durchaus Anpassungen und Optimierungen an die sich verändernde Bevölkerungsentwicklung vorgenommen werden können. Beispiele dafür wären eine Standortoptimierung in der Stadtregion Fuhlsbüttel / Langenhorn oder die Schaffung weiterer Community Center unter Einbeziehung einer Bücherhalle.

Die Stadtteilbibliothek der Zukunft konzentriert sich zukünftig viel stärker auf die individuellen Bedürfnisse der Kunden und unterstützt jede einzelne Person auf ihrem Bildungsweg und in ihrem konkreten Lebensumfeld. Der Grad und die Art der Unterstützung richten sich dabei eng am stadträumlichen Umfeld aus und berücksichtigen die Lebensbedingungen und die Bevölkerungsstruktur im Quartier. Dementsprechend variieren die Aufgaben und Profile sowie die Qualifikationen der Mitarbeiter. Die Bücherhalle wird weniger zur Literaturversorgerin als vielmehr zur Ermöglicherin von Teilhabe in allen Lebensbereichen, in allen Milieus, in allen Lebensphasen. Sie bietet Räume und Raum für die Interessen und für Engagements der Menschen ihrer Umgebung.

Dabei geht es vor allem um die Vermittlung von Kompetenzen, die heute und zukünftig für einen erfolgreichen beruflichen und privaten Werdegang benötigt werden. Die Bücherhallen Hamburg unterstützen dabei alle Bildungseinrichtungen und die Bevölkerung im Stadtteil. Im Fokus stehen insbesondere Familien, Senioren und Zugewanderte. Die Themen Integration und Inklusion erfahren eine besondere Aufmerksamkeit. Durch einen maximalen Grad an Selbstbedienungsfunktionen, die Zentralisierung der Medienanschaffung und die Einführung servicereduzierter Öffnungszeiten bzw. Open Library-Zeiten können frei gewordene Personalkapazitäten in die oben genannten neuen Arbeitsgebiete einfließen. In den Stadtteilen arbeiten alle Initiativen zum Nutzen der Bürger eng zusammen. Die Bücherhalle kann stets als Raum genutzt werden und steht allen als Dritter Ort offen. Das Angebot dieser öffentlichen Einrichtung ist im jeweiligen Stadtteil und Einzugsgebiet bekannt.

Bücherhallen ziehen – wo immer möglich – in Stadtteilhäuser und Community Center ein und passen ihr Profil an die jeweilige Infrastruktur des Ortes an. Die Standorte sind gut erreichbar und an den ÖPNV angeschlossen. Die Versorgung neuer und wachsender Stadtteile soll bei der Standortplanung von Zweigstellen berücksichtigt werden.

### **3.2.1. Subzentrale Bibliotheken mit sehr guter Verkehrsanbindung**

Subzentralen (zum Beispiel Altona, Alstertal, Barmbek) sind zentral gelegene, große Bücherhallen mit einem umfassenden Medien- und Dienstleistungsangebot (zwischen 40.000 und 70.000 Medien, langen Öffnungszeiten), einem hohen technischen Standard und einem oder mehreren gut ausgestatteten Gruppenräumen und einer ausreichenden Anzahl von Plätzen für Einzel- und Teamarbeit, die dem wachsenden Bedürfnis von Schülern nach außerschulischen Lernorten Rechnung tragen. Sie befinden sich an Verkehrsknotenpunkten des ÖPNV. Ihre Aufgabe ist die Versorgung mit gedruckten und digitalen Medien und Angeboten zur Förderung der Lese- und Informationskompetenz. Sie richten ihr besonderes Augenmerk auch auf die Oberstufen. Diese Bücherhallen haben die Aufgabe, alle Bevölkerungsgruppen im Einzugsgebiet auf allen Niveaustufen mit den Medien und Informationen zu versorgen, die diese zur eigenverantwortlichen Lebensgestaltung benötigen. Darüber hinaus werden sie zunehmend zum ‚analogen Treffpunkt‘. Sie verfügen über ausgebaute Bestände von Kindermedien und Sprachlehrwerken zum Erwerb der deutschen Sprache, pflegen Kooperationen mit Partnern aus den Bereichen Bildung, Kultur und Soziales und halten Zonen mit Einzel- und Gruppenarbeitsplätzen vor.

### **3.2.2. Bibliotheken in Stadtrandlagen**

Bücherhallen in Stadtrandlagen bzw. isolierten Lagen versorgen Bürger in der Peripherie (zum Beispiel Neugraben, Eidelstedt, Langenhorn, Volksdorf) mit einem Bestand von 25.000 bis 40.000 Medien und mindestens einem technisch gut ausgestatteten Gruppenraum und separaten Arbeitsplätzen. Manche Stadtteile verfügen zwar über sehr gute Einkaufsmöglichkeiten, sind aber wegen der unzureichenden Verkehrsinfrastruktur eher schwer erreichbar (zum Beispiel Bramfeld, Rahlstedt). Meist handelt es sich um Einzugsgebiete mit einem überdurchschnittlich hohen Anteil an Kindern. Das Angebot dieser Bücherhallen richtet sich unmittelbar an den Bedürfnissen des Quartiers aus. Sie bereichern das Angebot der dortigen Nahversorgungszentren und regen das kulturelle

Leben an. Weniger mobilen Menschen, insbesondere Kita- und Grundschulkindern, eröffnen sie Möglichkeiten der Teilhabe und unterstützen das lebenslange Lernen. Eine Konkurrenz für diese Standorte sind die meist gut versorgten Stadtbibliotheken des schleswig-holsteinischen oder niedersächsischen Umlands mit deutlich geringeren Gebühren.

### **3.2.3. Bibliotheken in Stadtteilhäusern und Community Centern**

Bücherhallen in Stadtteilhäusern und Community Centern sind Erfolgsmodelle mit Zukunftscharakter. In den Öffnungszeiten bzw. -tagen und in Bestandsgröße und Ausstattung variieren diese Bibliotheken je nach Einzugsgebiet, die technische Ausstattung entspricht den größeren Bibliothekstypen im Standard. Die sich gegenseitig verstärkenden und bereichernden Angebote der Häuser bieten viele Möglichkeiten der Beratung und der Teilhabe sowie kurze Wege. Sie sind Orte der Begegnung der Generationen und Kulturen. Die Bücherhalle bildet oft das Herzstück dieser Häuser. Ihr zielgerichtetes Angebot versorgt die Bürger des direkten Umfelds. Wo immer möglich, beteiligen sich die Bücherhallen Hamburg an den Planungen. Sehr erfolgreiche Arbeit leisten sie bereits im Barmbek-Basch und in der Horner Freiheit. Mit dem KörberHaus in Bergedorf, dem Campus Steilshoop und dem Bürgerhaus Eidelstedt sind neben den beiden vorhandenen nun drei weitere in Planung, die Ähnlichkeiten zu den aus London bekannten ‚Idea Stores‘ aufweisen.<sup>84</sup> Hier werden kulturelle und soziale Projekte und Aktivitäten um die Öffentliche Bibliothek herum gebündelt, die kollektiv als zentraler symbolischer Ort der kommunalen Identitätsstiftung und Vertrauensbildung wahrgenommen wird. Die räumliche Nähe weiterer engagierter Akteure fördert lokale Partnerschaften, Netzwerke und Bürgerschaftliches Engagement. Träger aus dem Kontext Beschäftigung und Qualifizierung, Stadtteilmanagement, sowie soziale Dienstleister aus den Themenfeldern Bildung, Gesundheit, Sport siedeln sich an diesen Kristallisationspunkten an und profitieren ökonomisch von den Synergien teilweise gemeinsamer Raumnutzung. Wichtig für den Erfolg solcher Vorhaben sind tragfähige Betriebskonzepte, die ressortübergreifend gedacht und gelebt werden, auch wenn

---

<sup>84</sup> Idea Store ist ein seit 2002 existierender Bibliothekstyp im Londoner Bezirk Whitechapel, wobei der Begriff Idea Store markenrechtlich geschützt ist und auf diese Weise für Einzigartigkeit steht. Allerdings sind bei näherer Betrachtung alle neuen bezirklichen Bibliotheken im Norden und Osten Londons sehr ähnlich oder identisch von ihrer architektonischen Konzeption und inhaltlichen Grundidee. Die Bibliotheken liegen zentral an öffentlichen Verkehrsadern und Märkten und ihre Einzugsgebiete sind geprägt von einem sehr hohen Anteil an migrantischer Bevölkerung unterschiedlicher Herkunft und überproportionaler Arbeitslosigkeit. Die Sieben-Tage-Öffnung ist eine Selbstverständlichkeit ebenso wie ein integriertes Caféangebot mit Snacks und Getränken. Auf den kürzesten Nenner gebracht sind Idea Stores klassische Stadtteilbibliotheken mit entsprechenden Beständen, umgeben von großzügigen Veranstaltungs-, Lern- und Arbeitsräumen mit guter technischer Ausstattung (freies WLAN überall), in denen Programme stattfinden, die man kurz als ‚Volkshochschule light‘ bezeichnen kann. Kurse für Kinder, Jugendliche, Erwachsene und Senioren zu allen lebenspraktischen Gebieten, Familientage, Buchclubs, Ausstellungen, Feste zu kulturellen Anlässen, ethnisch geprägte Veranstaltungsformate und vieles mehr gehören zum üblichen Repertoire. Besonders auffällig ist die Fülle der angebotenen kostenlosen PC-Arbeitsplätze für diverse Softwareprogramme und das frei nutzbare Internet. Wer keinen Platz am PC findet, sammelt sich in Gruppen um die mitgebrachten Notebooks, deren Betrieb in der Bibliothek allemal kostengünstiger ist als zu Hause. Auffällig ist die hohe Nutzungsfrequenz, die durch einen schlichten und niedrigschwelligen Mitnahmeeffekt auch wieder die Ausleihe physischer Medien anwachsen lässt. Hier treten Synergien zu Tage, die die Bibliothek als kulturellen und kommunalen Treffpunkt attraktiv machen, weil es verschiedene Anlässe gibt, den Ort aufzusuchen.

unterschiedliche administrative Subventionskonzepte dabei zusammen gebracht werden müssen.



Bücherhalle Volksdorf

### 3.2.4. Nachbarschaftsbibliotheken

Nachbarschaftsbibliotheken<sup>85</sup> (zum Beispiel Mümmelmansberg, Neuallermöhe, Wilhelmsburg, Osdorfer Born) sind kleine, feine Standorte mit einem Bestand bis zu maximal 20.000 Medien und einer ansonsten gleichwertigen technischen und räumlichen Ausstattung für Veranstaltungsprogramme und Arbeitsplätze. Die Mitarbeiter verfügen über eine besonders hohe Bereitschaft des Einsatzes für die Menschen im Einzugsgebiet, die ihnen oftmals persönlich bekannt sind. Meist handelt es sich um eine heterogene, multinationale Einwohnerstruktur, die unter schwierigen pekuniären Bedingungen lebt. Der Angebotsschwerpunkt der Nachbarschaftsbibliotheken liegt in der Kinderliteratur sowie in der Lese- und Sprachförderung. Sie arbeiten sehr eng mit den Kitas und Schulen im Stadtteil zusammen. Der Erfolg dieses Bibliothekstyps schlägt sich kaum in messbaren Kennzahlen nieder. Dennoch bieten die Nachbarschaftsbibliotheken Generationen von Schülern bessere Bildungschancen und eröffnen ihnen neue Möglichkeiten der gesellschaftlichen Teilhabe. Diese Zweigstellen nehmen besondere Funktionen wahr und konzentrieren sich ganz auf ihr individuelles stadträumliches Umfeld. Die kooperative Zusammenarbeit im Stadtteil schafft Synergieeffekte. Alle Stadtteile verfügen über gut vernetzte Initiativen und Einrichtungen. Die Veranstaltungstätigkeit nimmt einen wesentlichen Raum im Alltagsgeschäft ein. Das Bestreben, auf die Bildungsbiographien der Kinder und Jugendlichen im Stadtteil positiv und hilfreich einzuwirken, steht im Mittelpunkt aller Bemühungen. Gerade in diesen Stadtteilen wird die Bücherhalle zum Dritten Ort. Viele

<sup>85</sup> In seiner Begutachtung 2004 hatte der Rechnungshof der FHH die Schließung mehrerer Standorte (Mümmelmansberg, Osdorfer Born, Steilshoop, Schnelsen ...) in eher sozialschwachen Stadtregionen mit einem kleineren Einzugsgebiet empfohlen, weil dort die üblichen quantitativen Bibliothekskennzahlen (Ausleihen, Besucher ...) weniger gut entwickelt waren als in denen in bürgerlichen Stadtteilen mit guter Verkehrsanbindung. Nach der seinerzeitigen Kosten-Nutzen-Analyse des Rechnungshofs wurden diese Standorte daher als unwirtschaftlich angesehen. Statt diese Bücherhallen zu schließen, wurde das Modell der Nachbarschaftsbibliothek entwickelt, das auf einer ressourcenorientierten, stark verkleinerten Lösung basierte.

Eltern sehen die Bücherhalle als ‚sicheren‘ Ort an, an dem sich ihre Kinder selbstständig aufhalten dürfen und sollen. Deshalb sind mindestens die Hälfte des Bestands Kinder- und Jugendmedien sowie Lernhilfen. Diese Standorte sollten wann immer möglich in den nächsten Jahren in Community Center oder Stadtteilhäuser integriert werden.

### **3.2.5. Bücherbusse**

Bücherbusse sind äußerst populär und werden daher medial sehr häufig in Szene gesetzt.<sup>86</sup> Ihre geographische Reichweite korrespondiert mit den Kennzahlen, da der Bestand von maximal 3.000 mitgeführten Medien eine nahezu gleiche Nutzung impliziert. Handlungsbedarf ergibt sich in den nächsten Jahren nicht, da die Bücherbusse 2014 neu erworben wurden. Die beiden Bücherbusse versorgen im Rahmen der Leseförderung in den Bezirken Harburg, Bergedorf und Mitte vormittags Kinder in Kitas und Grundschulen, die wegen langer Wege sonst keine Möglichkeit zur Nutzung einer Bücherhalle haben. Nachmittags fahren die Busse hauptsächlich Haltepunkte in den ländlichen Gebieten der Stadt an und versorgen damit eine große Fläche. Zusätzlich wurden in den letzten Jahren Haltepunkte an Standorten eingerichtet, an denen es seit der Schließungswelle keine Bücherhalle mehr gibt (Elbe-Einkaufszentrum, Lurup-Eckhoffplatz). Solche Kompensationen wird es auch weiterhin geben, um zum Beispiel den Stadtteil Lohbrügge nach dem Umzug der Bücherhalle Bergedorf ins KörperHaus komplementär zu versorgen.<sup>87</sup> Ein besonderes Augenmerk bei der Anpassung der Fahrpläne liegt außerdem auf Haltestellen-Angeboten in Neubaugebieten.

### **3.2.6. Open Libraries**

Die Erweiterung der Öffnungszeiten ist ein betriebliches Ziel. Dies geschieht auch durch die Implementierung von technischen Elementen des Modells der so genannten Open Library. Die Idee, die in Dänemark und den Niederlanden bereits weit verbreitet ist: Erwachsene Kunden können sich mit ihrer Kundenkarte an einem Zugangsgerät an der Tür Einlass in eine Bücherhalle verschaffen, ohne dass Personal anwesend sein muss. Die Bücherhalle Finkenwerder ist deutschlandweit seit Dezember 2014 die erste Open Library. Mittlerweile wurden in dieser Bücherhalle die Öffnungszeiten bei gleichem Personaleinsatz verdoppelt. Die Kunden nehmen die neuen Möglichkeiten sehr gut an und bedienen souverän die Technik: Ausleihen, Rückgaben und Kassengeschäfte tätigen, das Internet nutzen, arbeiten und lesen. Open Library-Öffnungszeiten sind eine Möglichkeit, den Kunden ihre Bücherhalle gezielter zur Verfügung zu stellen, wenn diese Zeit haben, sie zu nutzen. Besonders in Community Centern bieten sich hierdurch erweiterte Öffnungszeiten an. Denkbar ist dort auch der Zugang am Sonntag, der für Familien ein attraktiver Raum zum Verbringen gemeinsamer Zeit sein könnte. Weitere Bücherhallen werden Open Library-Optionen anbieten: aktuell schon die Bücherhallen Horn und Niendorf und dann Elbvororte, Dehnhaid, Winterhude, Hohenhorst, Eimsbüttel, Volksdorf, Osdorfer Born. Es wird darauf hingearbeitet, die Zugänglichkeit an allen Standorten zu verbessern, sowohl über servicereduzierte Öffnungszeiten als auch über die Wahrnehmung der Open Library-Option.

---

<sup>86</sup> Es gibt keinen Bibliothekstyp, über den in Hamburg häufiger medial berichtet wird, da eine Fahrt im Bücherbus offenbar viele Sinne anspricht.

<sup>87</sup> Die Bücherhalle Bergedorf wurde 2015 vom Zentrum übergangsweise an die Alte Holstenstraße nach Lohbrügge verlagert, der dortige Bücherbusstandort wurde daraufhin aufgegeben.

### 3.2.7. Schlaflos-Bibliotheken

Wünschenswert ist die Einführung von ‚Schlaflos‘-Selbstbedienungsstationen, die über eine umfangreiche zeitliche Zugänglichkeit verfügen (= Selbstbedienungsschranke in Vorräumen von Bücherhallen, in Stadtteilzentren, in Einkaufszentren, in Foyers öffentlicher Einrichtungen etc.). Diese Maßnahme würde auch die Sichtbarkeit und die Präsenz in der Stadt verbessern. Außerhalb von Bibliotheksstandorten bedingen solche Stationen eine personelle Präsenz zum Ordnen und Wiederauffüllen, die am besten über einen zentralen Service zu organisieren ist.

#### **Agenda 2021**

*Das System der dezentralen Bücherhallen ist historisch gewachsen und insbesondere über die letzten beiden Dezennien je nach finanziellen Möglichkeiten und stadträumlichen Veränderungen entwickelt worden. Daraus sind verschiedene Bibliotheksgrößen in Bezug auf Fläche, Ausstattung, personelle Präsenz, Öffnungszeiten und das jeweilige Dienstleistungsportfolio entstanden. Im Controlling ist die Angemessenheit der Lage und Ausstattung fortlaufend in Bezug auf die verfügbaren Mittel zu überprüfen, auch wenn klar ist, dass Veränderungen jedweder Art im Bibliothekssystem dem politischen Diskurs unterworfen sein werden.*

In den folgenden Abschnitten werden die dezentralen Bücherhallen in ihren **Einzelprofilen** vorgestellt:



### 3.2.8. Große Bücherhallen

Diese Standorte befinden sich in subzentralen Lagen mit sehr guter Verkehrsanbindung und generieren deswegen sehr gute Kennzahlen. Eventuelle Verlagerungen in der Zukunft können nur in die unmittelbare Nachbarschaft erfolgen. Im Einzelnen:

Die **Bücherhalle Alstertal** (mit Außenrückgabe zur Betriebszeit des Geschäftshauses) ist nach der Bücherhalle Altona die größte Stadtteilbibliothek. Zusammengelegt aus den großen Bücherhallen Sasel und Poppenbüttel und nahe am Alster-Einkaufszentrum (AEZ) gelegen, versorgt sie ein weitgehend anspruchsvolles Publikum, das ein gehobenes

Niveau des Medienprofils zu schätzen weiß. Ein zusätzlicher Gruppenraum wird der Bücherhalle deutlich mehr Spielraum bei der Planung und Durchführung von Veranstaltungsaktivitäten geben.

Die **Bücherhalle Altona** (mit Außenrückgabe zur Betriebszeit des EKZ Mercado) liegt unter allen Stadtteilbibliotheken bezüglich der Ausleih- und Kundenzahlen an der Spitze. Sie nimmt am deutlichsten die Funktion einer Subzentrale zur Zentralbibliothek ein und erreicht regelmäßig ihre Kapazitätsgrenzen auf der derzeitigen Fläche. Das Publikum ist heterogen, anspruchsvoll und vielfältig interessiert. Mit der Bebauung ‚Mitte Altona‘ ist mit verstärktem Zuzug junger, bildungsaffiner Familien zu rechnen, die die Bücherhalle intensiv nutzen werden. Der stark wachsende Stadtteil verfügt über engagierte Initiativen und ein reiches Kulturleben. Hier gibt es eine große Vielfalt an Kooperationsmöglichkeiten, die bereits intensiv genutzt werden, aber durchaus weiteres Wachstumspotenzial bieten.

Die **Bücherhalle Barmbek** (mit Außenrückgabe zur Betriebszeit des Bildungszentrums mit VHS) verfügt über die beste Verkehrsanbindung aller Stadtteilbibliotheken und erfreut sich seit dem Umbau 2016 stetig wachsender Beliebtheit. Das Publikum ist vielfältig mit einer Tendenz zum Anspruchsvolleren. Es ist zu vermuten, dass auch der Umbau des S-/U-Bahnhofs gegenüber und die Aufwertung des Ensembles Zinnschmelze und Museum der Arbeit sowie des Marktbereichs ihren Teil dazu beitragen. Die neuen Wohnquartiere im Einzugsbereich bringen ein junges, anspruchsvolles Publikum auch in die Bücherhalle, die das traditionelle nach und nach ablöst. An diesem Standort treffen sich dezentral die meisten Gesprächsgruppen von Dialog in Deutsch.

Die **Bücherhalle Bergedorf** befindet sich – nach ihrem Umzug vom Kupferhof und bis zum Umzug ins KörperHaus – in der Fußgängerzone im Stadtteil Lohbrügge. Die räumlichen Gegebenheiten sind beengt. Deshalb kann die Bibliothek derzeit die Nachfrage an Arbeitsmöglichkeiten für Schüler und andere Gruppen nicht decken. Das Kundenprofil hat sich im Vergleich zum vorherigen Standort verändert. Die Bedürfnisse sind grundlegender. Das Medienprofil und die Ansprache der Kunden werden angepasst, können aber erst im KörperHaus räumlich umgesetzt werden. Die Konzeption dafür wird derzeit mit der Körper-Stiftung samt Theater, dem Bezirksamt und der Arbeiterwohlfahrt als Mietergemeinschaft erarbeitet.

Die **Bücherhalle Eimsbüttel**, im Hamburg-Haus gelegen, ist ein frühes Beispiel für gelungene Partnerschaft in einem Stadtteilzentrum. Ursprünglich als Präsenzbibliothek mit einem Nachschlagbestand für das gesamte System als erste (analoge) Datenbank begründet, nimmt die Bücherhalle heute die Funktion einer großen Stadtteilbibliothek ein. Neben einem Café und buchbaren großen Veranstaltungsräumen für über den Stadtteil hinausgehende städtische Aktivitäten ist das Mehrgenerationenhaus Hamburg Haus mit Kita und Altenbegegnungsstätte ein hervorragender Bibliotheksstandort mit Wachstumspotenzialen. Eine große Herausforderung wird die zeitgemäße Modernisierung und Neuorganisation dieser inzwischen in die Jahre gekommenen Bücherhalle sein. Ab 2018 und als Referenz für das 100jährige Jubiläum der Stiftung im August 2019 ist eine Komplettüberholung der Bibliothek im Baudenkmal geplant, wenn die Mittel dazu eingeworben werden können.

Die **Bücherhalle Elbvororte** (mit Außenrückgabe und Open Library-Option), zusammengelegt 2010 aus den Bücherhallen Blankenese, Rissen und Sülldorf, übernimmt die Versorgung der Bevölkerung im Westen des Bezirks Altona. Sie wird sehr gut angenommen und zählt zu den größten Zweigstellen im System. Ähnlich wie in Volksdorf, Fuhlsbüttel und Alstertal ist das Publikum sehr bildungsaffin und weniger heterogen. Die Bücherhalle verfügt über eine Außenrückgabe, zusätzliche Open Library-Öffnungszeiten und einen weiteren Gruppenraum. Wachstumsprognosen sind realistisch.

In der **Bücherhalle Harburg** (mit Außenrückgabe zu Betriebszeiten des Bildungszentrums mit VHS) zeigen sich die Spannungsfelder eines großen Einzugsgebiets am deutlichsten. Mitten im Phönix-Viertel<sup>88</sup> gelegen, verfolgt die Bücherhalle sehr gezielt und erfolgreich den Aufbau von Medien zur Sprachförderung, die Zusammenarbeit mit Kooperationspartnern in der Flüchtlingsarbeit und die Förderung von Kindern durch den Ausbau des Kindermedienbestands, der Zusammenarbeit mit Kitas und Schulen sowie der Veranstaltungsarbeit. Darüber hinaus legt die Bücherhalle einen Schwerpunkt auf anspruchsvolle Medien, da die Einrichtung ebenso von einem bildungsaffinen Publikum genutzt wird. Im Süderelbe-Raum wird die Bücherhalle auch als Ort für Erwachsenen-Lesungen sowie weitere Veranstaltungen sehr gut angenommen. Die Bücherhalle wird in den nächsten Jahren saniert werden müssen.

Die **Bücherhalle Rahlstedt** deckt den östlichen Bereich des Bezirks Wandsbek ab. Die ansprechenden Räume werden sehr gerne vom überwiegend bürgerlichen Publikum genutzt, vor allem von Familien. Der Kindermedienbereich nimmt einen Großteil des Untergeschosses ein. Auch hier prägen und gestalten Initiativen das kulturelle Leben im Stadtteil, mit denen die Bücherhalle eng zusammenarbeitet. Es gibt deutlich mehr Bedarf an Arbeitsplätzen, als die Bücherhalle derzeit zur Verfügung stellen kann. Ein Gruppenraum wird durch Umwandlung von Bürofläche im Obergeschoss zu schaffen sein.

Die **Bücherhalle Volksdorf** (mit Außenrückgabe zur Betriebszeit des Centers) versorgt ein ähnlich anspruchsvolles Publikum wie Alstertal. Es ist aber insgesamt traditionsbewusster und sehr am Wohnort verwurzelt. Da Volksdorf einen lebendigen Ortskern und engagierte Initiativen im Stadtteil hat, ist hier die kooperative Zusammenarbeit besonders ausgeprägt. Die Bücherhalle wird als unverzichtbarer Teil des öffentlichen Lebens wahrgenommen. Der in die Jahre gekommene Standort Weiße Rose zog Anfang 2018 in größere Räume in die Passage Unser Viertel um und verfügt in deutlich größerem Umfang als bisher über Arbeitsplätze und Gruppenräume. In die Bücherhalle ist auch ein mobiles Kundenzentrum des Bezirksamts im Zweitage-Betrieb integriert.

---

<sup>88</sup> Lt. Sozialindex (2015) der ärmste Stadtteil Hamburgs.



Bücherhalle Volksdorf

Die **Bücherhalle Wandsbek** (mit Außenrückgabe) deckt neben dem südlichen Teil des Bezirks auch das fußläufig gelegene Dulsberg teilweise mit ab. Entsprechend vielfältig ist das Publikum. Die Bücherhalle arbeitet eng mit in der Flüchtlingsarbeit engagierten Ehrenamtlichen zusammen, die die Räume für verschiedene Aktivitäten nutzen. Eine Kooperation mit den Kitas und Schulen im Einzugsgebiet wird als vorrangiges Ziel betrachtet. Die Bücherhalle verfügt über viele Arbeitsplätze für Schüler, die vollständig genutzt werden.

Die **Bücherhalle Winterhude** (mit Außenrückgabe zur Betriebszeit des EKZ Winterhuder Forum) ist in der Kundenstruktur der Bücherhalle Eimsbüttel sehr ähnlich. Winterhude hat mehr erwachsene Einzelkunden mit ausgefalleneren Themenwünschen. Die Bücherhalle verstärkt ständig ihre Kooperationsbemühungen mit Schulen und Kitas. Die Gruppe der Schüler ist in den letzten Jahren deutlich heterogener geworden. Je nach Schule leben die Kinder in sehr unterschiedlichen Milieus. Dies erfordert anspruchsvollere, flexiblere Konzepte.

### 3.2.9. Mittelgroße Bibliotheken

Diese Bücherhallen sind an Verkehrsknotenpunkten angesiedelt, oft an regionalen Busbahnhöfen. Sie übernehmen an einigen Standorten (Langenhorn, Eidelstedt, Neugraben) die Funktionen von Mittelstadtbibliotheken wegen des großen Einzugsgebiets. Im besten Fall liegen sie direkt im Ortskern ihres Versorgungsraums. An einigen Standorten ist ein Umzug in geeignete Räume wünschenswert. Im Einzelnen:

Die **Bücherhalle Bramfeld** liegt direkt am Marktplatz im Ortskern. Die Kundenstruktur verändert sich seit Jahren sehr deutlich. Die Zahl der ermäßigt lesenden Kunden steigt, ebenso die Zahl der Kinder, die vom Bildungs- und Teilhabepaket profitieren. Die Bücherhalle legt in den nächsten Jahren ihren besonderen Schwerpunkt auf die Zusammenarbeit mit Kitas, Schulen und anderen Bildungseinrichtungen im Einzugsgebiet. Durch die Verlagerung des Ortskerns gerät der Standort in eine Randlage, wenn auch immer noch in der Nachbarschaft des ‚Hauses der Jugend‘. Wenn eine Verlagerung nicht möglich sein sollte, müsste zumindest der Baukörper hergerichtet und die Bücherhalle barrierefrei gemacht werden.

Die **Bücherhalle Eidelstedt** versorgt den nordwestlichen Teil des Bezirks Eimsbüttel. Ein großer Teil der Kunden, insbesondere Kinder und Jugendliche, haben einen Migrationshintergrund. Das ältere Publikum ist eher traditionell-bürgerlich. Zuzüge und Ansiedlungen bewirken eine negative Auswirkung auf den Sozialindex. Deswegen ist Eidelstedt seit 2016 zum RISE-Gebiet erklärt. Die Bücherhalle pflegt gute Kontakte zu den Flüchtlingseinrichtungen der Umgebung. Eine dritte Dialog in Deutsch-Gruppe – speziell für Sprachanfänger – erfreut sich großer Beliebtheit. Dieses Angebot muss ggf. ausgebaut werden. Die Sichtbarkeit der Bücherhalle im zweiten Stock, erreichbar nur über eine Seitengasse, ist derzeit sehr ungünstig. Ein neuer Standort im erweiterten und sanierten Bürgerhaus Eidelstedt, das dann ein Stadtteilhaus mit kulturellen und sozialen Schwerpunkten sein wird, ist in der Planung. Deutliche Zuwächse sind bei der Realisierung im Erdgeschoss direkt am Marktplatz zu erwarten.

Die **Bücherhalle Farmsen** übernimmt im Bezirk Wandsbek die Versorgung der Bevölkerung zwischen Wandsbek Kern und den Walddörfern. Direkter Einzugsbereich sind die Stadtteile Farmsen und Berne. An diesem Standort ist eine äußerst intensive Zusammenarbeit mit Schulen, Kitas und der VHS entstanden. Besondere Angebote haben sich entwickelt durch die Präsenz der Teilnehmenden an den Angeboten des nahegelegenen Berufsförderungswerks Hamburg. Viele Familien nutzen die Angebote der Bücherhalle, um ihren Kindern gute Bildungschancen zu eröffnen – häufig im Rahmen des Bildungs- und Teilhabepakets. Die Kundenstruktur ist weniger heterogen als an den anderen großen Standorten. Der Migrationsanteil ist, ähnlich wie in der Bücherhalle Harburg, sehr hoch. Auch in Farmsen entsteht in den nächsten Jahren ein Sanierungsbedarf.

Die **Bücherhalle Fuhlsbüttel** erfreut sich trotz ihrer nicht optimalen Lage und der nicht barrierefreien Zugänglichkeit großer Beliebtheit. Die Nutzung der Medien und der weiteren Angebote werden von der Bevölkerung als Selbstverständlichkeit betrachtet. Die Kundenstruktur ist an diesem Standort am wenigsten heterogen und sehr bildungsaffin. Geplant ist, diesen Standort ggf. mit der Bücherhalle Langenhorn am verkehrsgünstig gelegenen dortigen Marktplatz mit einem erweiterten Angebot und neuem Konzept zusammenzulegen.



Bücherhalle Volksdorf



Bücherhalle Volksdorf

Die **Bücherhalle Holstenstraße** übernimmt eine Entlastungsfunktion für die Bücherhalle Altona, wird aber auch von Kunden aus St. Pauli genutzt. Das Publikum weist eine hohe Diversität auf. Die Interessen und Lebenshintergründe sind sehr unterschiedlich. Besonders erfolgreich werden an diesem Standort Kurse zur Förderung der digitalen Kompetenz von Senioren und der Medienkompetenz von Jugendlichen durchgeführt. Hier ist derzeit auch noch die Zentrale der Medienboten (Bücherhallen Medienprojekte gGmbH) angesiedelt. Durch ihre Lage im Wohngebiet wird die Bücherhalle von der Nachbarschaft als Aufenthalts- und Lernort genutzt. Die intensive Zusammenarbeit mit den Schulen und Kitas fördert die Medienkompetenz von Kindern und Jugendlichen.

Das Kunden- und Aufgabenprofil der **Bücherhalle Langenhorn** unterscheidet sich wenig von dem der vorgenannten. Die Bücherhalle ist ein lokaler Bildungsort und arbeitet eng mit Kitas und Schulen zusammen. Der Standort im Bücherturm ist nicht optimal. Eine barrierefreie, ebenerdige Alternative mit einem größeren Raumvolumen konnte bisher nicht gefunden werden. Eine Verbesserung der Sichtbarkeit ist, ebenso wie in Eidelstedt, dringend erforderlich. Geplant wird, diesen Standort ggf. mit der Bücherhalle Fuhlsbüttel zu fusionieren (siehe auch: Bücherhalle Fuhlsbüttel)

Die **Bücherhalle Lokstedt** wurde in den letzten Jahren erheblich ausgebaut und räumlich erweitert (mit Außenrückgabe), bedingt durch das Entstehen neuer Wohnquartiere. Der Zuzug junger, bildungsaffiner Familien setzt sich stetig fort. Eine 7/24-Rückgabeeinrichtung trägt dem Rechnung. Die Zusammenarbeit mit Kitas und Schulen ist sehr intensiv. Die Bücherhalle legt ihren Schwerpunkt auf die Pflege dieser Kooperationen und den weiteren Ausbau der Angebote für Familien.

Die **Bücherhalle Neugraben** versorgt den Südwesten des Bezirks Harburg. Eine Renovierung erfolgte im Jahr 2016. Die Kundenstruktur ist ähnlich wie in der Bücherhalle Eidelstedt. In Neugraben liegt das besondere Augenmerk auf einer guten Vernetzung mit örtlichen Initiativen. Die Qualität und die Anzahl der Kooperationen sind hoch. Der Stadtteil Neuwiedenthal erweist sich als eher schwierig erreichbares Umfeld. Darum erfolgen hier besondere Anstrengungen, die Angebote der Bücherhalle bekannt zu machen. Mit Fertigstellung der Neubaugebiete Neugraben-Vogelkamp und der Erweiterung in Fischbek und dem damit verbundenen Zuzug junger Familien wird die Anzahl der Kunden in Neugraben zunehmen.

Die **Bücherhalle Niendorf** (mit Außenrückgabe zur Betriebszeit des Tibarg-Centers) mit ihrem guten, aber für die Lage doch recht beengten Standort im Einkaufszentrum wird ihre Öffnungszeiten nach und nach spürbar ausweiten. In Randzeiten werden hierfür Open Library-Funktionen genutzt, die im Zuge der Komplettrenovierung im Sommer 2017 integriert wurden. Durch Umwandlung eines Büroraums in einen Gruppenraum kann die Veranstaltungsarbeit intensiviert werden. Außerdem werden die Beratungs- und Veranstaltungsangebote im Bereich Medienkompetenz für Kinder, Jugendliche und Erwachsene erheblich ausgebaut. Durch personelle Veränderungen werden an diesem Standort Wachstumspotenziale gehoben.

### 3.2.10. Nachbarschaftsbibliotheken

Diese Bücherhallen haben trotz teilweise guter Verkehrsanbindung ein begrenztes Einzugsgebiet. Dies liegt teilweise an einer regionalen Insellage, meist aber an der Bevölkerungsstruktur mit einem niedrigen Sozialindex, der kaum Wachstumsraten für die Bibliotheksnutzung ermöglicht. Als Bildungspartner für Kita und (Grund-)Schule erfüllen diese Bücherhallen jedoch eine wichtige Funktion für soziale Belange und Chancengerechtigkeit. Im Einzelnen:

Die **Bücherhalle Billstedt** hat ihre Arbeit im letzten Jahrzehnt an das Umfeld angepasst, denn das Einzugsgebiet hat sich stark verändert. Früher eine Stadtteilbibliothek mittlerer Größe, übernimmt sie heute die Aufgaben einer großen Nachbarschaftsbibliothek und investiert die Hälfte ihrer Kapazitäten in Veranstaltungsarbeit und in Kooperationen mit Kitas und Schulen. An den Nachmittagen bietet die Bücherhalle ehrenamtlich betreute Hausaufgabenhilfe an. Seit vielen Jahren nutzen die Schüler des Stadtteils die Bücherhalle für ihre Hausaufgaben. Dass Eltern ihre Kinder zum Lernen vorbeibringen und später wieder abholen, zeigt die besondere Bedeutung dieses außerschulischen Lernorts. Die Familien leben zu Hause oft beengt und viele Eltern legen Wert auf eine erfolgreiche Schullaufbahn. Der Standort im Obergeschoss eines Bürogebäudes ist nicht optimal. Wünschenswert wäre die Verlagerung der Bücherhalle im Zuge der Zentrumsbelebung in Billstedt in den ebenerdigen Straßenraum oder das nahegelegene EKZ Billstedt-Center.

Die **Bücherhalle Dehnhaide** im Barmbek<sup>o</sup>Basch war die erste Nachbarschaftsbibliothek, die in ein neues Stadtteilhaus eingezogen ist. Der Stadtteil hat sich in den letzten Jahren durch die Neubebauung des ehemaligen Klinikgeländes des Krankenhauses Barmbek und die Schließung weiterer Baulücken erheblich verjüngt. Dadurch hatte die Bücherhalle schnell ihre Kapazitätsgrenzen erreicht. Die enge Zusammenarbeit im Haus zum gegenseitigen Nutzen ist ein echtes Erfolgsrezept. Als Mehrgenerationenhaus steht die Bücherhalle allen Gruppen auch mit besonderen Veranstaltungsangeboten zur Verfügung.

Im Einzugsgebiet der **Bücherhalle Finkenwerder** gehört Plattdeutsch noch zur Alltagssprache. Gleichzeitig ist die Bücherhalle als die erste Open Library Deutschlands eine der fortschrittlichsten Bibliotheken der Bundesrepublik. Sie wurde vor 150 Jahren auf Initiative eines Pastors gegründet und ist damit die älteste Einrichtung im System. Die Einwohner haben eine sehr enge und selbstverständliche Beziehung zu ihrer Bücherhalle.

Die **Bücherhalle Hohenhorst** setzt die Reihe kleiner, sehr engagierter Bücherhallen mit besonderen Aufgaben fort. Im EKZ am Berliner Platz gelegen, handelt es sich hier um einen gut frequentierten Standort. Der Anteil der Kunden mit rudimentären deutschen Sprachkenntnissen ist in Hohenhorst höher als in allen anderen Zweigstellen. Auch Englisch wird nur selten beherrscht. Dies erfordert besondere Kompetenzen in der Kommunikation. Das Veranstaltungsprogramm für Kita-Gruppen und Grundschulklassen prägt die Bücherhalle in besonderem Maße. Das EKZ soll in den nächsten Jahren abgerissen und neu erbaut werden.

Die **Bücherhalle Horn** verzeichnet nach ihrem Umzug in das Stadtteilhaus Horner Freiheit deutlich mehr Besucher, Neukunden sowie Kita- und Schulbesuche. Die gute Verkehrsanbindung und die zentrale Lage in Horn tragen ihren Teil zum Erfolg dieses Konzepts bei. Die Arbeit ähnelt der beschriebenen im Barmbek<sup>o</sup>Basch, die Kundenstruktur jedoch ist eine andere. Ein hoher Anteil der Kinder ist zur Teilnahme am Bildungs- und Teilhabepaket berechtigt. Der Migrantenanteil ist sehr hoch. Die Veranstaltungs- und Medienangebote sind an die Bedürfnisse dieser Kunden angepasst.

Die **Bücherhalle Kirchdorf** hat, ebenso wie die Nachbarnbücherhalle Wilhelmsburg, in den letzten Jahren eine sehr erfreuliche Entwicklung durchlaufen. Besonders in Kirchdorf haben die Stadtteilentwicklungsmaßnahmen, der Umzug der Behörde für Umwelt und Energie / Behörde für Stadtentwicklung und Wohnen, das Gelände der Internationalen Gartenschau als Naherholungsgebiet und die Bauten der Internationalen Bauausstellung nachhaltige Verbesserungen für den Stadtteil gebracht. Die heterogene Bevölkerungsstruktur fördert den Zuzug kosmopolitisch orientierter Neubürger. Dennoch liegt der Arbeitsschwerpunkt der Bücherhalle nach wie vor bei den Familien und Kindern des Stadtteils. Anders als in vielen anderen Nachbarschaftsbibliotheken wird dieser Standort auch von Schülern höherer Klassenstufen intensiv genutzt. Der Anteil der (jungen) Menschen mit Migrationshintergrund ist nach wie vor prägend für das Umfeld der Bücherhalle und birgt nicht selten auch Konflikte. Die Bausubstanz der Bücherhalle erfordert immer wieder einen hohen Sanierungsaufwand. Das Solitärgebäude in Sichtweite der S-Bahnstation ist derzeit noch im Besitz der BKM, daher sind für Sanierungen stets Eigenmittel erforderlich.

Die **Bücherhalle Mümmelmansberg** gehört zu den kleinsten Zweigstellen. Die Arbeit an diesem Standort erfordert besonderes Engagement, viel Geduld und Kreativität bei der Schaffung von Anreizen zur Nutzung der Bücherhalle. Die Zusammenarbeit mit Kitas und Schulen ist besonders eng und vertrauensvoll. Die Bücherhalle bietet häufig den einzigen Zugang zu Medien für die Kinder im Stadtteil. Die frühe Einflussnahme auf Bildungsbiografien ist die wichtigste Aufgabe dieser Bücherhalle. Das Veranstaltungsprogramm der Bücherhalle Mümmelmansberg für Kinder wird auch an den Schließungstagen für angemeldete Gruppen durchgeführt.

Das Umfeld der **Bücherhalle Neuallermöhe** hat sich in den letzten Jahren gewandelt. Die Menschen im Stadtteil sind schwerer zu erreichen, auch wenn Sprachbarrieren seltener sind als in den meisten anderen Nachbarschaftsbibliotheken. Die Bewohner des Umfelds kommen zu einem großen Teil aus Osteuropa oder Russland, mittlerweile steigt auch die arabischsprechende Population durch Zuzug. Insbesondere die Mütter klagen über Arbeitsüberlastung, haben oft mehrere Jobs und können wenig Zeit mit ihren Kindern verbringen. Die persönliche Ansprache ist den Kunden besonders wichtig. Die Lage der Bücherhalle auf dem Niveau des Dachparkplatzes des Einkaufszentrums ist nicht optimal. Westlich der S-Bahn-Gleise nach Bergedorf entsteht ein neuer Stadtteil, vor allem für Menschen mit nicht gesicherter Bleibeperspektive. Mittelfristig sollte überlegt werden, die Bücherhalle auf die westliche Seite der S-Bahnlinie zu verlegen.

Die **Bücherhalle Osdorfer Born** liegt wie Hohenhorst in einem belebten Einkaufszentrum, in dessen unmittelbarer Nähe sich fast alle Engagements und Aktivitäten des Stadtteils sammeln. Die guten Einkaufsmöglichkeiten bringen der Bücherhalle auch Kunden aus den Elbvororten. Dies hat jedoch keinen Einfluss auf das Profil der Zweigstelle. Die Bücherhalle arbeitet eng mit dem in unmittelbarer Nähe gelegenen KL!CK Kindermuseum Hamburg zusammen.

Die **Bücherhalle Schnelsen** liegt in einer besonderen Randlage. Die Familien des Stadtteils, Schulen und insbesondere Kitas nutzen die Angebote dieser Bücherhalle intensiv. Die Bücherhalle bietet besonders hochwertige Veranstaltungen an und dient auf diesem Gebiet als Experimentierfeld, ist aber von dem besonderen Einsatz und der performanten Qualifikation der dort tätigen Mitarbeiter abhängig. Das Gebäude, in dem sich die Bücherhalle befindet, ist stark sanierungsbedürftig. Wenn der private Eigentümer die Sanierung durchführen würde, müsste vermutlich ein Mietvertrag mit einer Laufzeit von mindestens zehn Jahren akzeptiert werden. Andernfalls ist eine Verlagerung in die Bücherhalle Niendorf in ggf. erweiterten Räumen zu prüfen.

Die Arbeit in der **Bücherhalle Steilshoop** unterscheidet sich kaum von der in Mümmelmannsberg. Der Umzug in den Neubau des Stadtteilhauses Campus Steilshoop mit Elternschule, VHS und Stadtteilcafé AGDAZ in unmittelbarer Nachbarschaft zum Neubau eines Schulgeländes ist dringend erforderlich, da der jetzige Standort im sanierungsbedürftigen Einkaufszentrum Steilshoop, das einen erheblichen Leerstand aufweist, von Familien zunehmend eher gemieden wird.

Die **Bücherhalle Wilhelmsburg** erlebt schon seit Jahren einen Zuzug von Studierenden, die die günstigen Wohnungen schätzen. Zeitlich verzögert entsteht inzwischen nach und nach auch die entsprechende Gastronomie. Der Bedarf an außerschulischen Förderangeboten für die Kinder des Stadtteils ist dennoch hoch geblieben und wird vor allem von sehr aktiven Ehrenamtlichen mit teils professionellem Hintergrund unterstützt, die für ihr Engagement und ihre Projekte in der Bücherhalle bereits überregionale Auszeichnungen erhielten.<sup>89</sup> Wie alle Nachbarschaftsbibliotheken ist auch diese Bücherhalle für viele Kinder wie ein zweites Zuhause. In den nächsten Jahren wird ein höherer Sanierungsbedarf entstehen.

### **Agenda 2021**

*Die sich wandelnden räumlichen Anforderungen an Bibliotheksstandorte bedingen, dass auch zukünftig Mittel für deren Sanierung und Ausstattung aufgewendet werden müssen. Auch eine Überprüfung des Standortsystems im Zuge von realisierten Stadtentwicklungsprozessen wird auf der Agenda bleiben.*

### **3.3. Erfolgsfaktor – Kundengerechte Öffnungszeiten**

Alle Standorte des Systems, sowohl die Zentralbibliothek als auch die Stadtteilbibliotheken, werden zukünftig maßgeblich von ihrer Zugänglichkeit profitieren.

---

<sup>89</sup> Bundesweiter Preis ‚Aktiv für Demokratie und Toleranz 2014‘ im Wettbewerb ‚Bündnis für Demokratie und Toleranz – gegen Extremismus und Gewalt‘; Stadtteilpreis der Hamburger Morgenpost und der PSD Bank Nord 2015.

Deswegen wird sehr intensiv an der Erweiterung der Öffnungszeiten gearbeitet. Zunächst sind ab Januar 2018 alle Publikumseinrichtungen an den jeweiligen Öffnungstagen zunächst von 10 Uhr an (statt jetzt 11 Uhr) mit einem ggf. personalreduzierten Service wegen der noch gleichzeitig stattfindenden Programm- und Vermittlungsarbeit für Kitagruppen und Schulklassen und der notwendigen Ordnungsarbeiten am Bestand geöffnet. In einem zweiten Schritt werden spätestens zum 100. Jubiläum der Stiftung nach den Sommerferien 2019 alle Publikumseinrichtungen ab 9 Uhr ggf. servicereduziert öffnen. Die Open Library-Option wird an den geeigneten Standorten wahrgenommen. Im Einzelnen wird bis 2021 sukzessive umgesetzt:

### **Agenda 2021**

- *Open-Libraries in Centern: 8 bis 20 Uhr, Sonntag geschlossen.*
- *Zentralbibliothek: Montag bis Samstag 9 bis 20 Uhr, Sonntag geschlossen.*
- *Es wird zu prüfen sein, ob die Zentralbibliothek am Hühnerposten in Zukunft auch am Sonntag<sup>90</sup> geöffnet werden kann: Seit September 2017 öffnet die Zentral- und Landesbibliothek Berlin in einem Pilotversuch ihren Standort Amerika Gedenkbibliothek mit der Kinder- und Jugendbibliothek unter Umgehung des Sonntagsarbeitsverbots für tariflich Beschäftigte auf Honorarbasis durch einen privaten Träger der Kulturellen Bildung und mit Wachpersonal mit einem Veranstaltungsprogramm und vollautomatisiertem Service für Kunden. Wenn sich dieses Modell als erfolgreich erweist, sollte es auch in Hamburg übernommen werden.*
- *Große Bibliotheken: 9 bis 19 Uhr, Samstag bis 16 Uhr, Sonntag und ggf. ein Werktag geschlossen.<sup>91</sup>*
- *Mittlere Bibliotheken: 9 bis 18 Uhr, Samstag bis 14 Uhr, Sonntag und ggf. ein Werktag geschlossen.*
- *Kleine Bibliotheken: 9 bis 18 Uhr an den jeweiligen Öffnungstagen, Samstag optional und nach personeller Kapazität.*

## **4. Fokus Organisationsentwicklung der Publikumsbereiche**

Notwendige Changeprozesse, die immer auf dem Plan stehen müssen, um eine Organisation zu erhalten und zu entwickeln, sind durch Einflüsse und Perspektiven geprägt, die nicht exklusiv, sondern symptomatisch sind: Eine Organisation wie die Bücherhallen Hamburg, die im Dienste der Leistungen öffentlicher Daseinsvorsorge agiert, verändert sich durch gesellschaftliche Veränderungen und Herausforderungen ebenso wie durch die Erfordernisse des Betriebs, die vor allem durch die Verfügbarkeit von Ressourcen geprägt sind. Daraus ergeben sich betriebliche Veränderungen, die sich in Dienstleistungsunternehmen auf den Kontakt zu Kunden ebenso auswirken wie auf das Zusammenwirken der betrieblichen Strukturen. Solche Prozesse werden in der Organisationsentwicklung (OE) abgebildet, damit das Unternehmen seinem Zweck, am

---

<sup>90</sup> Nach § 10 Bundesarbeitszeitgesetz unterliegen Öffentliche Bibliotheken – anders als Wissenschaftliche Bibliotheken – derzeit noch dem Sonntagsarbeitsverbot.

<sup>91</sup> In einem Filialsystem sollte für die reibungslose Durchführung von Fortbildungen und Versammlungen generell ein Tag zur Verfügung stehen.

Markt präsent und entwicklungsfähig zu bleiben, weiterhin gerecht werden kann. Administrative und technische Prozesse sind hierbei ebenfalls von Veränderungen betroffen, werden aber an dieser Stelle nicht berücksichtigt.<sup>92</sup> Diese Entwicklungs- und Innovationsfähigkeit haben auch die Bücherhallen Hamburg bewegt und dementsprechend laufend Changeprozesse ausgelöst.

#### **4.1. Organisationsentwicklung Zentralbibliothek**

Bis Anfang 2017 bestand die Zentralbibliothek aus neun Fachabteilungen. Personelle Veränderungen<sup>93</sup> boten die Chance, einen schon seit 2012 laufenden Organisationsentwicklungsprozess erfolgreich und einvernehmlich zum Abschluss zu bringen:<sup>94</sup> die Zusammenlegung der Zentralen Bibliotheksdienste (ZBD) mit der Zentralbibliothek zum neuen Fachbereich Zentral unter einer Leitung (ehemalige Leitung ZBD) sowie die Etablierung der drei neuen Bereiche Lektorat, Publikumsbetrieb und Vermittlungs- und Programmarbeit. Der Vorteil dieser Lösung liegt darin, dass das bisherige Kollegium der Zentralbibliothek in einem Fachbereich ‚zusammenbleibt‘ und gleichzeitig im Bedarfsfall oder fallbezogen qualifikationsbedingt eine größere Flexibilität im Personaleinsatz erhalten bleibt. Zudem sind seit jeher einzelne Mitglieder des Kollegiums der ZBD stundenweise in den Publikumsdienst der Zentralbibliothek integriert.

Im Kontext des OE-Prozesses war deutlich geworden, dass allein die informellen Prozesse bis zu einem Viertel der Arbeitszeit der FaMI und Bibliothekare der Zentralbibliothek einnahmen. Grund dafür war u.a. die Aufgliederung in die Fachabteilungen mit eigenen Leitungen und ersten FaMI, die wiederum der Leitung der Zentralbibliothek und der Benutzungsdienstleitung unterstanden. Aus diesem Grunde verschwammen oftmals die Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten, woraus sich zwangsläufig aufwändige Absprachen und ein permanent notwendiger Informationsaustausch ergaben.

Die FaMI wurden in einem ersten Schritt aus den Abteilungen herausgelöst und verorteten sich 2016 neu in drei Teams (Team 1 Bestandspräsentation, Team 2 Administration (u.a. Gerätebetreuung, Kassenführung) sowie Team 3 (Veranstaltungsarbeit, Vermittlung) mit jeweils einer Teamleitung, die weiterhin der Benutzungsdienstleitung unterstellt sind, weil die Querschnittsfunktion Publikumsdienste auch weiterhin prioritär besetzt werden muss. Die neue

---

<sup>92</sup> Siehe dazu im Einzelnen die folgenden Abschnitte III.8. und III.9.

<sup>93</sup> Drei Führungskräfte haben 2017 die Zentralbibliothek verlassen. Für die verbleibenden ehemaligen Abteilungsleitungen konnten in der neuen Organisationsstruktur weitgehend adäquate Tätigkeitsfelder identifiziert werden: Drei Abteilungsleitungen übernahmen die neu entstehenden Funktionsbereiche Lektorat, Publikumsbetrieb sowie Vermittlung- und Programmarbeit. Eine Abteilungsleitung, die bisher schon zur Hälfte in Stabsfunktion als Koordinatorin für Flüchtlingsprojekte tätig war, verstärkt das Lektorat für Sonderaufgaben. Eine Abteilungsleitung übernahm koordinierend Sonderaufgaben im mitarbeiterstärksten Publikumsbetrieb und eine weitere Abteilungsleitung verstärkt im Bereich der Personalentwicklung, Aus-, Fort- und Weiterbildung.

<sup>94</sup> Mit dem Betriebsrat wurde im Vorfeld eine Einigung über die personellen Veränderungen erzielt: Der Betriebsrat hatte signalisiert, auf die Ausschreibung neu entstehender Funktionsstellen zu verzichten, wenn der OE-Prozess eine Besitzstandswahrung aller betroffenen Mitarbeiter garantiere und alle betroffenen Führungskräfte mit den Veränderungen einverstanden seien. Das wurde erreicht.

Arbeitsorganisation erwies sich durch zunehmend höhere fachliche Konzentration als äußerst effizient. Die FaMI identifizieren sich mit ihren Teams und ihren jeweiligen Tätigkeiten und möchten in diesen Konstellationen weiterarbeiten.

Durch die Entscheidung für die Teambildung der FaMI entfiel die bisherige Abteilungsstruktur der Zentralbibliothek, da den Abteilungsleitungen die Kollegien weitgehend entzogen waren. Das bibliothekarische Personal war bis dato in den Bereichen Lektorat, Publikumsbetrieb und Vermittlung gleichermaßen eingesetzt. Dadurch ergab sich auch hier ein hoher informeller Regelungsbedarf. Deswegen sollten sich auch die Bibliothekare in Zukunft im Wesentlichen auf zwei Arbeitsfelder konzentrieren (Verhältnis 70:30 Prozent resp. 80:20 Prozent) und hier dann noch effizienter und professioneller einsetzbar sein, um eine klare Organisation mit transparenter Abstimmung nach dem AKV-Prinzip (definierte Zuordnung von Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortung auf Personen) zu erhalten. Die Verortung der Bibliothekare der Zentralbibliothek in die drei Bereiche Lektorat, Publikumsbetrieb sowie Vermittlungs- und Programmarbeit ergab von Anfang an ein konsistentes Abbild der tatsächlichen Notwendigkeiten für die jeweils errechneten Stundenkontingente.

### **Agenda 2021**

*Durch den OE-Prozess im Fachbereich Zentral wurden und werden Ressourcen freigesetzt, ohne dass Einschränkungen in der Aufgabenwahrnehmung zu verzeichnen sind. Das erhöht die Akzeptanz der Veränderungen im Gesamtbetrieb. Insgesamt wird bei sparsamerem Personaleinsatz die Qualität der Arbeit deutlich verbessert, u.a. durch die*

- *Entwicklung eines nutzungsorientierten Bestandskonzepts für die Zentralbibliothek, das die Bestände der Stadteibücherhallen ergänzt;*
- *Schaffung ressourcenorientiert abgestufter Bestandskonzepte für die Stadteibücherhallen;*
- *Schaffung ressourcenorientiert abgestufter Auskunftskonzepte in der Zentralbibliothek;*
- *Qualitätssteigerung der Performance-Funktionen der Zentralbibliothek;*
- *Entwicklung neuer Vermittlungsformate.*

#### **4.1.1. Der Bereich Lektorat**

Der Bereich Lektorat definiert sowohl die inhaltliche Auswahl des Titelangebots des gesamten Systems der Bücherhallen als auch die Zusammenstellung des Medienbestandes der Zentralbibliothek. In den organisatorischen Abläufen stützt sich das Lektorat auf die Dienstleistungen der ZBD, die Einkauf, Nachweis und Bearbeitung für das Gesamtsystem der Bücherhallen verantworten.

Kundenwünsche in Bezug auf den Bestand werden weitestgehend erfüllt.<sup>95</sup> Aktualität ist dabei das oberste Gebot. Das Lektorat reagiert sehr zeitnah auf alle gesellschaftlichen und politischen Entwicklungen, auf Trends, auf kulturelle Ereignisse u.a., um den

---

<sup>95</sup> 2017 gingen 7.104 Anschaffungsvorschläge ein: 33% wurden abgelehnt mit der Begründung: Inhalt passt nicht in die Kollektion oder Titel ist bereits im Bestand. 3.915 der vorgeschlagenen Titel wurden angeschafft. Mit 523 Kunden ergab sich in diesem Zusammenhang eine rege persönliche Kommunikation.

Informationsbedürfnissen der Kunden passgenau und schnellstmöglich über entsprechende Angebote gerecht zu werden. Bei der Koordination der Bestandssegmente, ihrer Gliederung und Profilierung entsteht ein Mehrwert, den die Kunden in kurzer Zeit wahrnehmen und der diese über längere Zeit bindet.

### **Agenda 2021**

*Zukünftig findet eine hohe Priorisierung beim Bestandsaufbau statt. Diese Strategie führt – unter erschwerten Bedingungen – zu einem qualitativen Wachstum und fördert das Image der Bücherhallen. Es handelt sich hierbei nicht um eine kurzfristige Antwort auf den sich verändernden Markt und die Rezeption der Kunden, sondern um eine langfristige Leistungsstrategie und ein Leistungsversprechen an die Kunden.*



#### **4.1.2. Der Bereich Publikumsbetrieb**

Der Bereich Publikumsbetrieb steuert die Einsatzplanung für Bibliothekare und FaMI im Raum und organisiert die im Hintergrund benötigten Prozesse. In diesem Bereich sind auch federführend angesiedelt Leitsystem, Hausmanagement, Bestandspräsentation, Themen-/Etagenwelten, ästhetischer Gesamteindruck sowie die strukturierte Weiterentwicklung der mit dem öffentlichen Raum Hühnerposten verknüpften Angebote. Diesem Bereich sind die FaMI-Teams 1 und 2 zugeordnet.

Der Einsatz für den Publikumsbetrieb hat grundsätzlich Vorrang vor anderen Tätigkeiten. Der Einsatz in Service und Information folgt einem abgestuften Konzept, mit dem sowohl die Präsenz und Ansprechbarkeit für Kunden als auch ein ressourcenschonender Personaleinsatz gewährleistet werden.

### **Agenda 2021**

*In Zeiten erhöhter und spezieller Nachfrage, zum Beispiel während der Abitur- und Schulabschluss-Vorbereitungen, werden an speziellen Plätzen Auskunftsdienste mit Datenbankrecherchen und andere vertiefende Techniken angeboten. Die Recherchen werden ggf. auch im Hintergrund abgearbeitet, wobei dann garantierte Antwortzeiten zu vereinbaren sind.*

#### **4.1.3. Der Bereich Vermittlungs- und Programmarbeit**

Der Bereich Vermittlungs- und Programmarbeit hat die Verantwortung für den performanten Auftritt der Zentralbibliothek. Dabei werden die Konzeption und Erprobung neuer Vermittlungsformate für die verschiedenen Zielgruppen des Hauses

und des Systems auch als beispielbare Formate an die Stadtteilbibliotheken weitergegeben. Der Bereich wird vom FaMI-Team 3 unterstützt.

### **Agenda 2021**

*Das neu konzipierte Veranstaltungsprogramm lebt vom intensiven Zusammenspiel von Bestand, Raum und Formaten und bezieht jeweils aktuelle, die Gesellschaft bewegende Themen ein.*

- *Bespielt und gestaltet wird die gesamte öffentliche Fläche im Haus Hühnerposten: Der Raum und die Bestände werden einbezogen und lebendig gemacht; das schließt die digitalen Angebote ausdrücklich ein (hybrider Auftritt), die u.a. über Displays direkt zugänglich gemacht werden<sup>96</sup> oder über Lese-, Hör- und Bildstationen abrufbar sind.*
- *Die bewährte zielgruppenorientierte Vermittlungs- und Veranstaltungsarbeit der einzelnen Segmente der Zentralbibliothek, die den früheren Bestandsabteilungen entspricht, wird in vollem Umfang spezialisiert aufrecht erhalten. Das gilt insbesondere für die Bereiche Kibi und Hoeb4U sowie für den Literatur- und Musikbereich und das interkulturelle Programm.*
- *Den Erkenntnissen der Kundenbefragungen folgend, sollen die Angebote ab 2018 in einem wiedererkennbaren Viermonats-Programmheft zusammengefasst werden. Die Vermarktung wird von einer Kommunikations- und Kreativagentur zu begleiten sein. Die Verstetigung und Handhabbarkeit der Angebote wird gefördert durch Buchbarkeit, Online-Anmeldungen und eine Feedback-Kultur.*

## **4.2. Organisationsentwicklung der Stadtteilbücherhallen**

Filialsysteme wie die Bücherhallen Hamburg mit einer großen Zentralbibliothek und derzeit 32 Stadtteilbücherhallen müssen sich fragen, welche Aufgaben von welcher Einrichtung wahrgenommen werden sollen. Es ist wenig effizient, wenn hier keine Abgrenzung erfolgt. Dies würde zwangsläufig bedeuten, dass redundantes Engagement knappe Personalressourcen verschlingt.

### **4.2.1. Renaissance der Gemeinwesenarbeit**

Die Themenfelder, in denen sich Stadtteilbücherhallen besonders engagieren, ergeben sich klar aus der soziokulturellen Struktur des jeweiligen Quartiers, in dem sie – im besten Fall im Mittelpunkt – angesiedelt sind. Dies gilt nicht nur für das Medienprofil, das selbstverständlich passgenau auf die Klientel abgestimmt ist, sondern auch für das Engagement der Mitarbeiter, insbesondere der Leitungen.

Was bis in die 1990er Jahre hinein Soziale Bibliotheksarbeit hieß und im Rahmen von Konsolidierungsprogrammen, Konzentration auf die Kernaufgaben, Bibliotheksschließungen und Anstrengungen zur flächendeckenden Einführung von Selbstbedienungsfunktionen in den Hintergrund gerückt war, drängt nun zurück in den Fokus der Arbeit in den Stadtteilen. Sozialraumorientierung ist die Grundlage des inhaltlichen Konzepts. Aktuelle Themen wie Integration, Inklusion, Teilhabe, Gleichberechtigung, Chancengerechtigkeit etc. fordern Engagement und die Übernahme von Verantwortung. Die Bücherhallen im Quartier sind dem auftragsgemäß besonders

---

<sup>96</sup> eMedien können im Raum direkt auf die heimischen Abspielgeräte geladen werden.

verpflichtet. Sie sind universelle Netzwerker für alle lokalen Partner aus den Bereichen Kultur, Bildung und Soziales. Eine enge Zusammenarbeit mit Stadtteilinitiativen und gemeinnützigen Organisationen, die sich um diese Themen bemühen, ist notwendig und bereits flächendeckend vorhanden. Sie ist jedoch, insbesondere was die Investition in Arbeitszeit angeht, noch ausbaufähig.

Als wichtige Teile der lokalen Gemeinwesenarbeit stellen die Stadtteilbibliotheken Ressourcen wie nicht-kommerzielle Räume, qualifizierte Beratung, Informationen und Dienstleistungen, Möglichkeiten zur Gruppenarbeit etc. zur Verfügung. Zusammen mit den Netzwerken, in denen sie agieren, gestalten sie das Gemeinschaftsleben im Stadtteil mit.

Geht man davon aus, dass Kultur kein vom Alltag getrenntes Phänomen ist, dann übernehmen vor allem Nachbarschaftsbibliotheken besondere Verantwortung gegenüber den Menschen im Einzugsgebiet. Der Schwerpunkt liegt dabei auf den Kindern und Jugendlichen der Stadtteile: Nicht selten gehört der Bücherhallenbesuch mit der Kitagruppe oder Schulklasse zu den ersten kulturellen Erfahrungen. Die meisten Veranstaltungen für diese Kinder bieten zusätzlich die Möglichkeit, sich selbst künstlerisch auszudrücken (Basteln, Malen, Gesang, Maker Spaces). So kann der Bücherhallenbesuch zum prägenden Kindheitserlebnis werden.

Für die Jugendlichen im Quartier werden die dezentralen Bücherhallen zu Lern- und Arbeitsräumen, wenn die häusliche Umgebung keine Rückzugsorte bietet. Die Bücherhallen werden so auch zum Ermöglichungsraum für erfolgreiche Bildungswege.

Um allen Ansprüchen gerecht zu werden, muss Arbeitskapazität frei werden. Der technischen Entwicklung muss also eine Organisationsentwicklung folgen. Aufgaben werden konzentriert und neu definiert, Kompetenzen aufgebaut und erweitert, gewonnene Zeitkontingente bedarfsgerecht investiert.

#### **4.2.2. Bibliothek bleibt Bibliothek**

Je vielfältiger und anspruchsvoller die Erwartungen werden, die die Bürger an ihre Stadtteilbücherhallen haben, umso sorgfältiger muss darauf geachtet werden, dass das Stammpublikum sich nicht in den Hintergrund gedrängt fühlt und abwandert. Denn trotz aller Diskussionen um die Trends in der modernen Mediengesellschaft entsteht und verstärkt sich das Bedürfnis nach vertrauten, authentischen Orten. Das mag auch ein Grund dafür sein, warum die Bücherbusse, die über Land fahren und die Menschen praktisch an der Haustür abholen, immer wieder bevorzugtes Objekt der Medienberichterstattung sind.<sup>97</sup> Für diesen Trend spricht auch die immer stärkere Nutzung der Bücherhalle als Dritter Ort neben Schule, Arbeitsplatz und Zuhause. Bei aller Veränderung ist also Augenmaß gefordert. Für die Kunden stehen die Präsentation und qualifizierte Vermittlung der Medien und Dienstleistungen, hohe Servicestandards sowie die Aufrechterhaltung bzw. der Ausbau der Öffnungszeiten nach wie vor im

---

<sup>97</sup> Wie fast jedes Jahr in den großen Ferien titelte z.B. das Hamburger Abendblatt am 14. August 2017: ‚Im Bücherbus bleibt der Alltag vor der Tür‘.

Zentrum des Interesses – zu Recht auch aus der Sicht des Hamburger Kollegiums, weil die Gebühren der Bücherhallen bundes- und sogar europaweit an der Spitze liegen.

#### **4.2.3. Zusammenarbeit im Filialsystem**

Der Kern der Organisationsentwicklung im System der Stadtteilbücherhallen ist die Ausrichtung auf eine Zusammenarbeit in standortübergreifenden, räumlich verteilten Teams. Während sich die Arbeit in den Filialen direkt auf die Besucher konzentriert, erfordert eine inhaltliche Ausrichtung auf die Erfordernisse der Zukunft systemweit kooperierende Gruppen. Die projektbezogene, rein inhaltliche Interaktion kann in Einzelfällen auch virtuell erfolgen, denn die technischen Voraussetzungen sind vorhanden. Der Arbeitsalltag von FaMI und Bibliothekaren muss moderat und verträglich, aber doch grundlegend angepasst werden. Dies erfordert in einem großen System wie den Bücherhallen Hamburg erhebliche Anstrengungen, guten Willen und die Einsicht in die Notwendigkeit von Veränderungen und Zukunftsorientierung.

#### **4.2.4. Regionale Organisationseinheiten**

Eine organisatorische Zusammenführung von Stadtteilbücherhallen zu einer größeren, regionalen Einheit erzeugt Synergien. Die Standorte sollten untereinander gut erreichbar (ÖPNV) sein, auch wenn sie nicht in unmittelbarer Nachbarschaft liegen. Eine Zusammenarbeit erfolgt bereits in Vertretungsringen, um akute Personalengpässe auszugleichen, die Bücherhallen unterstützen sich also gegenseitig personell. Die Kompetenzcluster sorgen für eine Bereicherung des Angebots bei gleich bleibender Qualität.

Denkbar sind auch Kooperationen bei

- der Vertretung von Bibliotheksleitungen,
- der Urlaubs- und der Personaleinsatzplanung,
- der Planung koordinierter Aktivitäten,
- der Drittmittelakquise,
- regionalen Bildungskonferenzen und anderen Netzwerken,
- Hospitationen und Personalrotation sowie
- dem gegenseitigem Wissens- und Erfahrungstransfer.

#### **4.2.5. Kompetenzcluster – systemweit agierende Spezialisten**

Seit Anfang 2017 hat das Kompetenzcluster ‚Veranstaltungsarbeit für Kinder‘, das systemweit unter dem Markennamen FLUX (Fliegende Leseunterhaltung) auftritt, seine Arbeit aufgenommen. Die Qualifizierung hat den Arbeitsalltag der Teilnehmer verändert und bereichert. Mit einem Stellenanteil von derzeit 25 Prozent ihrer Arbeitszeit sind sie als ‚reisende Veranstaltungsgruppe‘ unterwegs und werden von allen Stadtteilbibliotheken gebucht.<sup>98</sup> Diese profitieren von den hochwertigen Angeboten. Schwerpunkte sind Veranstaltungen für Kita-Gruppen und Schulklassen. Auf diese Weise wird flächendeckend ein hohes, geprüftes Niveau erreicht. Im Januar 2018 startet analog

---

<sup>98</sup> Seit Herbst 2017 auch von der Zentralbibliothek: FLAX (Fliegende Leseaktionen) und FLUX waren bis dato Veranstaltungsformate, die vorzugsweise im Stadtteilbibliotheksnetz unterwegs waren; FLIX-Formate (Fliegende Leseinitiativen) wurden in der Kibi im Hühnerposten entwickelt und dann an die Stadtteilbibliotheken weitergegeben.

das Cluster ‚Medienkompetenz‘. Neuer Qualifizierungsbedarf entsteht stets aus den Erfordernissen, die die Stadtgesellschaft in ihrer strukturellen Vielschichtigkeit an Bibliotheken als Dienstleister stellt. Auf neu entstehende oder sich verändernde Bedürfnisse wird deshalb immer sehr zeitnah reagiert.

Die Fortbildungsoffensive ist die wichtigste Weichenstellung für die Zukunft des Systems der Stadtteilbibliotheken. Als ‚schnelle Akteure‘ können die geschulten Kollegen unmittelbar auf Trends und neue gesellschaftliche Bedürfnisse reagieren, indem sie zügig und passgenau neue Angebote entwickeln. Sie sind ortsunabhängig und flexibel. Alle Einheiten profitieren gleichermaßen von den besonderen Angeboten. Diese Form der Zusammenarbeit ist bei den Bücherhallen neu und wird als große Bereicherung und Entlastung empfunden. Das Besondere ist, dass sie aus vorhandenen Talenten entwickelt wurde und nicht als Fremdleistung eingekauft werden muss. Die Cluster binden allerdings auch Arbeitszeit, die den Teams in den Bücherhallen nicht mehr frei zur Verfügung steht. Dies wird stellenweise noch als problematisch empfunden, weil es bisherige Gewohnheiten konterkariert.

### **Agenda 2021**

*Im nächsten Schritt wird es erforderlich werden, zur Stärkung des Systemgedankens und der gegenseitigen Verantwortung regionale Organisationseinheiten zu bilden, die unterstützend und entlastend wirken. Die Abschaffung des Springerpools war eine erste Maßnahme, die die Verantwortung für Vertretungen zurück in die Bibliotheken verlagerte.<sup>99</sup> Eine gemeinsame regionale Personaleinsatz- und Urlaubsplanung wird der nächste Schritt sein. Hierfür sind elektronische Erfassungssysteme erforderlich, die eine unterstützende Planung von einem zentralen Standort aus möglich machen.*

## **5. Fokus Bestand**

Auch wenn Ausleihrückgänge zu verzeichnen sind, ist der Bestand aus Kundensicht nach wie vor prägend für den Bibliotheksbetrieb. Die Kunden der Bücherhallen Hamburg schätzen die Güte und Vielfältigkeit des Bestands an physischen Medien und zunehmend auch des virtuellen Bestands an eMedien und Quellen nach wie vor sehr hoch ein.<sup>100</sup> Deswegen werden der Bestandsaufbau und die effiziente Nutzung der Medienmittel zu bibliothekarischen Topthemen. Die Etablierung des Lektorats als verantwortliche Fachabteilung ermöglicht Entscheidungsprozesse, die vorher in dieser Weise nicht umgesetzt werden konnten.

---

<sup>99</sup> 2014 wurde der sogenannte Springerpool (bis zu maximal 10 FaMI und 5 Bibliothekare), die zentral bei Vertretungswünschen eingesetzt wurden, abgeschafft. Das Springerkollegium wurde vor allem zur Absicherung der Öffnungszeiten und Intensivierung der Veranstaltungsarbeit für Schulen und Kitas auf die kleineren Bücherhallen im System verteilt, die vorher chronisch anfällig auf kurzfristige Ausfälle durch Krankheit etc. reagierten.

<sup>100</sup> Siehe dazu die Ergebnisse der Kundenbefragungen sowie analog dazu die Ergebnisse des Kundenworkshops unter III.1.1.

Der Medienetat von derzeit gut 3,5 Mio. EUR<sup>101</sup> ist im bundesdeutschen Vergleich in Bezug auf die zu versorgende Einwohnerschaft vergleichsweise hoch. Trotz mehrerer budgetbedingter Konsolidierungsprogramme wurde hier zu keiner Zeit während der letzten beiden Jahrzehnte gespart, auch wenn die Anzahl der Standorte nahezu halbiert werden musste: Die verbleibenden Bücherhallen und die Zentralbibliothek wurden in der Folge besser mit Medienmitteln ausgestattet, um den hohen Standard und die Erneuerungsquote des Gesamtbestands von deutlich weniger als zehn Jahren zu halten. Pro Jahr werden derzeit mindestens 200.000 neue Exemplare beschafft, der Anteil für den virtuellen Bestandsaufbau liegt mit steigender Tendenz derzeit bei rund 15 Prozent des Gesamtvolumens.

### **5.1. Physischer Bestand**

Das Lektorat bestimmt zukünftig über Profil-Definitionen (Standing Order, Approval Plan) und Direktkäufe die Titelbreite des physischen Medienbestands im Gesamtsystem. Trotz hoher Erneuerungsquote und profilorientiertem Bestandsaufbau spiegelt sich die zunehmende Digitalisierung des Alltags auch in den Kennzahlen für den Medienbestand wider. Folgende Trends lassen sich erkennen:

- Spielfilme und auch Musik-CDs werden weniger stark nachgefragt als in den Vorjahren. Streaming-Dienste für Film und Musik, die Bibliotheken ihren Kunden zumindest zum jetzigen Zeitpunkt nicht in vergleichbarem Titelumfang anbieten können, haben sich als unkomplizierte Lösung auf dem Markt etabliert und lösen die Medienformen CD / DVD / Blu-Ray sukzessive ab.
- Das Sachbuchsegment für Erwachsene und Kinder nimmt in der Titelbreite ab. Während dies bei der Zielgruppe Kinder / Erzieher / Eltern nicht mit der Nachfrage in der Bibliothek korrespondiert, ist im Sachbuchsegment für Erwachsene deutlich spürbar, dass für deren Informationsgewinnung diverse Kanäle genutzt werden, von denen das Buch nur einer ist.
- Weiterhin stark nachgefragt wird – im Gegensatz zu den Erwartungen von vor einigen Jahren – der Bereich Belletristik.
- Ebenfalls einen Anstieg in der Nachfrage verzeichnet der Bereich der Kinderliteratur.
- Insgesamt verringert sich die Halbwertszeit der Aufmerksamkeit für die Bestände. Viele austauschbare und im ersten Jahr stark nachgefragte Titel werden in den Folgejahren kaum noch genutzt.
- Angebote für Jugendliche sind nicht zwangsläufig digital. Jugendliche Kunden der Bibliotheken fokussieren sich oft bewusst auf das physische Buch als Ergänzung zu ihrem ansonsten divers digital aufgestellten Umfeld.

Der physische Bestand der Bibliotheken wird sich analog zu diesen Trends entwickeln. In seiner Bedeutung wird er aber weiterhin ein wichtiges Alleinstellungsmerkmal für die einzelnen Standorte der Bücherhallen sein. Stärker als vorher bedeuten die oben genannten Entwicklungen aber, dass sich Vermittlungsformate in der

---

<sup>101</sup> Für die Stadtteilbücherhallen werden die Einnahmen aus dem Verkauf ausgesonderter und geschenkter Medien weitgehend deren Medienetat zugeschlagen. Zukünftig könnten diese Mittel auch vermehrt für die Veranstaltungsarbeit in den Stadtteilen genutzt werden.

Bestandspräsentation wiederfinden müssen und dass der Angebotskonzeption mehr Aufmerksamkeit geschenkt werden muss.

### **5.1.1. Bestandsaufbau für die Zentralbibliothek**

Ein sehr großer Teil der über Profildefinitionen und Direktkäufe ausgewählten Titel wird mit einem oder mehreren Exemplaren auch für den Bestand der Zentralbibliothek erworben. Die Titelbreite von ca. 45.000 Titeln wird dabei perspektivisch um maximal 4.000 Titel reduziert werden, um eher randständige Titel dann auch für den Bestand der Zentralbibliothek vom Bezug auszuschließen (Schärfung der Profildefinitionen).

Der physische Bestand der Zentralbibliothek wird auch in den nächsten Jahren nicht wesentlich unter 480.000 Einheiten sinken können.<sup>102</sup> In der Zentralbibliothek werden ebenso wie bei den anderen Segmenten die Relevanz und die Nutzungsintensität der Schwerpunkt-Ausleihbestände mit einem Alleinstellungsmerkmal in Hamburg (Interkulturelle Bibliothek, Fremdsprachen und Sprachlernmedien sowie Mode, Design, Film, Musik, Theater, Alltagsthemen, Erwachsenen-Comics) regelmäßig anhand der Ausleihstatistiken überprüft. Derzeit wird eine deutliche Steigerung der Nachfrage an Ausbildungsliteratur registriert. Es ist merklich spürbar, dass Zugewanderte nun vermehrt Berufsausbildungen anstreben und Medien für Handwerksberufe oder die zu absolvierende Führerscheinprüfung nachfragen. Weiterhin von Bedeutung ist die Begleitung der Schulabgänger (mittlerer Schulabschluss und insbesondere Abitur) mit entsprechenden Materialien. Der Mix aus Printmedien und Datenbankangeboten wird sorgfältig gepflegt und bedarfsorientiert vermittelt.

Der physische Bestand der Zentralbibliothek ergänzt stets die Bestände der Stadtteilbücherhallen. Eine Abstimmung zwischen der Zentralbibliothek und den Stadtteilbücherhallen wird zu verstetigen sein: Sollte zum Beispiel der dezentrale Sachbuchbestand bei geringerer Nachfrage weitgehend in Frage gestellt werden, müssten zumindest Referenzbestände in der Zentralbibliothek erhalten bleiben oder ganz neu strukturiert und ausgebaut werden. Denkbar wäre, unterrichtsbegleitendes Material und Schülerhilfen nur noch in der Zentralbibliothek und in den größeren Bücherhallen vorzuhalten. Diese Standorte würden so als Bestandsreservoir für das System dienen.

### **Agenda 2021**

*Das Lektorat steuert zukünftig den Dialog über die Substanzen des Bestandsaufbaus mit den Stadtteilbücherhallen verantwortlich.*

- *In der Folge übernimmt das Lektorat auch den Einkauf physischer Medienbestände für die Stadtteilbücherhallen zu einem erheblichen Anteil. Dadurch werden Geschäftsprozesse in den Stadtteilbibliotheken und in den ZBD gestrafft und redundante Arbeiten vermieden.*

---

<sup>102</sup> 2014/15 gab es erhebliche Rückgänge in der Ausleihe physischer Medien in der Zentralbibliothek, die sich im Nachhinein auf Bestandslöschungen wg. Platzmangels ab 2013 zurückzuführen ließen. Nach Umsteuerung relativierte sich der Rückgang.

- *Das Lektorat ist verantwortlich für die Informationen zu Trends und Spitzentiteln in den einzelnen Segmenten, die dann aufbereitet für das Gesamtsystem zur Verfügung gestellt werden.*
- *Eine Besonderheit: Der Publikumsbereich Hoeb4U erprobt im Pilotbetrieb die „Bibliothek der Dinge“<sup>103</sup>, einen Bestand an Materialien für die Freizeitnutzung: Von der Hängematte bis zur Nähmaschine werden Gegenstände gegen ein Nutzerpfand entliehen. Wenn sich dieses Segment bewährt, wird es behutsam auch in den Stadtteilbibliotheken erprobt werden.*

### **5.1.2. Bestandsentwicklung in den Stadtteilbücherhallen**

Die Bestandsprofile der Stadtteilbibliotheken sind Ausschnitte des Gesamtangebots. Der Etat wird in nachvollziehbare Segmente (Standing Order, Kinder, Jugend, Unterhaltung, Sachmedien ...) unterteilt und über spezielle Steuerungsmechanismen (Erneuerungsquote, Umsatz, Absenzquote, Profil-Zielsetzung) verteilt. Ausgewählte und am Bedarf des jeweils örtlichen Publikums orientierte Sachmedienbestände (Ratgeber, Hobby, Freizeit usw.) wird es auch weiterhin in allen Bücherhallen geben. Gleichzeitig erfolgt die Abkehr von der Idee, dass jede Bücherhalle zu jeder Systematik(ober)gruppe auch Bestand vorhält. Es wird Abschied genommen von der Idee der Universalbibliothek in verschiedener Größenordnung.

Weder ein rein individueller Bestandsaufbau noch ein rein zentral gesteuerter sind wirklich zielführend. Im ersten Fall besteht die Gefahr, dass die Neigungen des Kollegiums stark auf den Bestand abfärben und dieser nicht unbedingt den Geschmack und den Bedarf des Publikums widerspiegelt. Im zweiten Fall wird der Effekt eintreten, dass besondere Kundeninteressen keine Berücksichtigung mehr finden, die Kollektionen der einzelnen Stadtteilbibliotheken wären dann eher uniform.

In Kombination mit den Vorgaben für die Bestandsprofile einzelner Stadtteilbibliotheken gelten für alle Standorte die beschriebenen Effekte, die zu einer geringeren Titelbreite, gleichzeitig kürzeren Lebenszyklen und damit einem größeren Anteil an Mehrfachexemplaren führen.

### **5.1.3. Fließende Bestände und ihre logistische Steuerung**

Nach Größe unterschiedlich ist der Anteil der Bestände einer Bücherhalle, der nicht standortspezifisch, sondern übergreifend nachgefragt wird. Während in den kleinen Standorten dieser Anteil bis zu 90 Prozent umfassen kann, wird ein sehr großer Standort wie die Zentralbibliothek eher zehn bis 15 Prozent der Bestände so definieren. Nach dänischem Vorbild sollen diese Bestände im System frei fließen. Ihr Rückgabeort wird – bei entsprechender Lücke – ihr neuer Standort, sie stehen dort zur Ausleihe bereit. Diese Bestände werden außerdem zentral vom Lektorat erworben.

Daraus ergeben sich folgende Vorteile:

- Kostenminimierung beim Medieneinkauf;
- optimierte Logistik durch Verringerung der Medientransporte;
- vereinfachte und standardisierte Abläufe, keine Redundanzen;

<sup>103</sup> Die Ausleihe solcher Produkte hat sich in den skandinavischen Ländern bereits bewährt.

- eine höhere Geschwindigkeit der Lieferungen durch frühe Bestellung großer Partien nach vereinbarten Leistungsparametern mit den Lieferanten;
- vereinfachte Rechnungslegung und Bearbeitung;
- Zeitersparnis beim Bestandsaufbau in den Zweigstellen;
- schnellere Verfügbarkeit für die Kunden durch Wegfall von Transportzeiten.

Inhaltlich werden fließende Bestände unterschiedliche Segmente bedienen und nur in der Größe der Bestandsgruppen unterschiedliche Ausprägungen pro Standort haben. Neben Blockbustern, Bestsellern und vielen Titeln aus dem Roman- und Ratgeberbereich haben alle Stadtteilbücherhallen unabhängig von ihrer Größe oder ihrem Umfeld auch ein anspruchsvolles, kulturell interessiertes Publikum zu bedienen. Diese Erkenntnis ergab sich u.a. aus den Kundenreaktionen bei der Nutzung der Segmente ‚Kultur im Gespräch‘ (seit 2014) und ‚Themen im Gespräch‘ (seit 2016), die ebenfalls zentral vom Lektorat angestoßen werden. Zunächst wurden die ausgewählten Medien nur in größeren Bücherhallen angeboten. Die Nachbarschaftsbibliotheken in weniger bildungsaffinen Quartieren wurden ausgespart, weil man nicht mit einer hohen Nachfrage rechnete. Einige kleinere Bücherhallen testeten lediglich Kleinstbestände aus diesem hochwertigen Segment. Überraschenderweise ergab eine statistische Auswertung, dass die Umsätze an allen Standorten ähnlich hoch waren. Je anspruchsvoller das Publikum, desto sorgfältiger hat auch in Zukunft jede Bibliothek auf besondere Interessen zu achten und diese zu bedienen. Um auch im Kindersegment den Wunsch nach besonderen Titeln mit Empfehlungscharakter zu bedienen, gibt es auf Wunsch der Stadtteilbücherhallen seit Herbst 2017 nunmehr auch das Angebot ‚Top-Titel für Kinder‘.

### **Agenda 2021**

*Da die Rückgabemengen der Standorte nicht unbedingt denen ihrer Bestandsgröße entsprechen, bedingt der Einsatz fließender Bestände den Einsatz einer Logistiksoftware, die nach vorgegebenen Parametern die Verteilung bei Rückgabe steuert und so verhindert, dass sich die Verteilung der Bestände ungleich entwickelt. Auch hier sind dänische Bibliotheken Vorbild. Die Verteilung wird über Parameter wie Systematik und – vor allem im Segment der Sachbücher sinnvoll – Spezialisierungsgrade gesteuert. Geplant ist der sukzessiv steigende Einsatz einer Steuerungssoftware wie IMMS<sup>104</sup> ab 2020.*

#### **5.1.4. Spitzen- und Spezialbestände**

Alle Standorte werden in Ergänzung zu den zentral eingekauften fließenden Beständen weiterhin Medien vorhalten, die nicht zwischen den Bücherhallen ausgetauscht werden, sondern an einem Ort verbleiben. Die Profilbeschreibung dieser Spitzenbestände ist Aufgabe der Standorte, der Einkauf kann zentral oder dezentral erfolgen. Der Content dieses Bestands repräsentiert den Aufbau und die Pflege eines einzigartigen Sortiments sowie eine Produktführerschaft in einem Segment, der eine ganz besondere

---

<sup>104</sup> IMMS ‚Intelligentes Medien-Managementsystem‘ der Firma Lyngsoe (Betreiber der Sortieranlagen im System der Bücherhallen), entwickelt mit dänischen Bibliotheken: Das IMMS steuert eine effiziente Verwaltung des Medienflusses zwischen Zweigstellen und ermöglicht so eine bessere Ausnutzung des eingesetzten Bestands.

Kundenpartnerschaft zu Grunde liegt. Perspektivisch kann hier auch über verteilte Schwerpunktsetzungen größerer Stadtteilbibliotheken nachgedacht werden.

Spezialbestände werden auch immer dann entstehen, wenn die einzelnen Bücherhallen mit bestimmten Netzwerkpartnern zusammen arbeiten.<sup>105</sup> Zusätzlich dazu werden Stadtteilbibliotheken auch für dezentrale Anschaffungswünsche eine feste Etatposition erhalten, die damit auch der Kundenbindung dient.

Spitzenbestände bieten folgende Vorteile:

- klares Profil, kein Einheitsbestand;
- Schwerpunktsetzung, Aufbau und Pflege eines einzigartigen Sortiments;
- Bedienung spezieller Interessen und Kundenwünsche;
- Kundenbindung und Kundenakquise;
- Produktführerschaft in einem Segment;
- Kooperationspartnerschaften zum gegenseitigen Nutzen;
- besondere Verbundenheit mit den Interessen der Bewohner im Quartier.

#### **5.1.5. Dreistufiges Bestandsmanagement**

Kundenbefragungen zeigen bisher, wie wichtig nach wie vor die persönliche Beratung ist. Kunden suchen Orientierung auf dem unübersichtlichen Medienmarkt. Die Gewissheit, auf ein kompetentes Gegenüber zu treffen, ist für die Kundenbindung sehr wichtig. In den letzten Jahren rückte diese Lotsenfunktion des Bibliothekspersonals ein wenig in den Hintergrund, weil der Kundenkontakt sich mehr auf die Hilfestellung bei der Bedienung der Automaten konzentrierte.

In der Konsequenz kann ein gelungenes Bestandsmanagement nicht nur aus Profildefinitionen und logistischen Verbesserungen in der Verteilung von Beständen bestehen. Wenn Stufe 1 und 2 eines zukünftigen Bestandsmanagements Profilierung und Einkauf von fließenden Beständen und von Spezial- und Spitzenbeständen sind, dann ist die dritte Stufe die Präsentation und Vermittlung dieser Bestände.

Zukünftig wird die qualifizierte und zugewandte umfeldorientierte Beratung nicht nur neu aufgenommen, sondern auch deutlich ausgebaut und inhaltlich verbessert. Es ist eine der interessantesten Aufgaben im Bibliothekswesen, aus der Vielfalt der Medien diejenigen auszusuchen, die sich in Qualität und Inhalt aus der Masse hervorheben. Darüber hinaus sind das Zeitgeschehen, die Ereignisse in der Stadt und das Geschehen im Stadtteil immer wieder herauszustellen, damit Kunden ihr Recht auf Information wahrnehmen können. Aus diesem Grund liegt ein Schwerpunkt auf der Medienpräsentation. Empfehlungen von Mitarbeitern werden sehr geschätzt. Kunden geben zu solchen Leseerlebnissen gerne Rückmeldungen, sie fühlen sich ernst- und wahrgenommen.

---

<sup>105</sup> Beispiele sind Kooperationen der Bücherhallen Barmbek und Elbvororte mit dem Hamburger Konservatorium. Diese Bücherhallen halten ausleihbare Unterrichtsmaterialien für die Musikschüler vor. Außerdem finden regelmäßig gemeinsame Veranstaltungen statt.

Bestände, die aufrecht und eng in Regalen aufgestellt sind, werden oft schlecht oder gar nicht wahrgenommen. Diese Art der Präsentation mag im Supermarkt effektiv und sinnvoll sein. Medien sind jedoch keine Konserven, denn sie unterscheiden sich inhaltlich und qualitativ. Mit Hilfe besonders flexibler Regale und Schrägauflagen zur Frontalpräsentation lassen sich sehr viel bessere Ergebnisse beim Medienumsatz erzielen. Die Kundschaft nimmt diese Art der Präsentation als Wertschätzung wahr.<sup>106</sup>

Die Bestandspräsentation hochwertiger Medien bietet folgende Vorteile:

- Trennung von Massenware und hochwertigen Titeln;
- schneller Überblick durch aufbereitete Themen;
- schnelle, aktuelle Information;
- Orientierungshilfe für Kunden;
- thematische Fokussierung.

### **Agenda 2021**

*Die Titelbreite von derzeit 45.000 Titeln pro Jahr, die in der Zentralbibliothek nahezu komplett eingestellt wird, wird in den nächsten Jahren um rund zehn Prozent zu reduzieren sein, um stark nachgefragte Titel staffeln zu können.*

*Der Medienbestand an Belletristik, Sachbüchern und Kinderbüchern bleibt aufgrund der Ausleihfrequenz vorerst auf dem aktuellen Stand erhalten. Behutsam reduziert wird dagegen aus demselben Grund der Sachbuchbestand. Bis 2021 wird sich die Nutzung der AV-Medien signifikant vom haptischen Medium hin zu Streaming-Diensten verschoben haben. Eine deutlich geringere Nutzung insbesondere der umsatzstarken Blockbuster hat einen deutlich geringeren Bestand zur Folge. Wachsen werden die Floatingbestände. Durch die Einführung einer Software wie IMMS ist ab 2020 mit einem deutlichen Anstieg zu rechnen, 2021 könnten bereits 70 Prozent des Gesamtbestands rotieren. Die sich weiter verstärkende Forderung der Kunden nach Aktualität bedingt eine höhere Erneuerungsquote<sup>107</sup>; der Durchschnitt steigt auf 20 Prozent, im Schnitt werden die Medien nach fünf Jahren erneuert.<sup>108</sup> Ein leicht sinkender Gesamtbestand ist auf die erhöhte Löschquote zurückzuführen.*

## **5.2. Digitale Medien und Angebote**

Das Buch, das sich lange Zeit als bestes Medium zeigte, um den vorrangigen Zweck von Bibliotheken zu erfüllen, kann den Anforderungen an eine komplexe, crossmediale und vernetzte Aufbereitung verschiedener Medien – Text, Videos, interaktive Grafiken,

---

<sup>106</sup> Unterstützt werden soll die Medienpräsentation durch eine bessere, für alle Standorte einheitliche Orientierung in der Bibliothek. Angestrebt ist die Übersetzung der Bibliothekssystematik in Klarschriftbegriffe. Mit dem Einsatz des Discovery Systems korrespondieren Standortinformationen im Katalog mit einer für Laien verständlichen Beschilderung innerhalb der Standorte. Siehe auch: III.5.3. und III.6.

<sup>107</sup> Aktuell: In den Stadtteilbibliotheken deutlich weniger als 8 Jahre, in der Zentralbibliothek weniger als 10 Jahre.

<sup>108</sup> Siehe dazu u.a. Bleyl, Henning: 'Ich bin eine Bibliothek, verändert mich!' In: BuB 7/2017, S. 390: 'Die Hälfte seiner Ausleihen erlebt ein Buch in seinen ersten beiden Bibliotheksjahren. Danach wird es immer ungelesener, also unlebendiger, letztlich tote Materie.' Die Erfahrung, dass die Halbwertszeit des Kundeninteresses bei 2 bis 3 Jahren liegt, ist auch in Hamburg deutlich spürbar.

Datensammlungen – nicht bzw. nicht mehr allein erfüllen.<sup>109</sup> Die Zusammenstellung und Aufbereitung zukünftiger Publikationen wird in einer digitalen Welt nur in einer Kombination aus virtuellen und physischen Medien erfolgen können. Die Bücherhallen Hamburg haben hierzu neben dem physischen Angebot in den letzten Jahren ein beachtliches digitales Angebot aufgebaut, das vor allem aus Primärpublikationen, aber auch aus Datenbanken und Plattformen besteht.<sup>110</sup>

Die Plattform ‚Onleihe‘ ist ein wesentlicher Wachstumsfaktor. Zur Einführung 2007 war das Bestandsprofil noch vorrangig sachbuchorientiert an Schülern ab der Sekundarstufe I und Menschen in beruflicher Aus- und Weiterbildung ausgerichtet. In den letzten Jahren wurde kunden- und bedarfsorientiert auf das Segment Belletristik umgesteuert.<sup>111</sup>

Zukünftig wird die Erwerbung eng mit den physischen Bestandsprofilen abgestimmt.

Folgende Ausschlusskriterien sind in der Erwerbung von eBooks nach wie vor gültig:

- Self-Publishing: Wird ein Titel von einem Self-Publisher angeboten, wird er nicht in den Bestand aufgenommen, da keine Qualitätssicherung durch einen Verlag gegeben ist.
- Spezielle wissenschaftliche Fachliteratur: Stark theorieorientierte Fachbücher für den erhöhten wissenschaftlichen Bedarf werden nicht erworben.

Wenn das Angebot an Titeln nicht substanziell und qualitativ wachsen sollte, sind Steigerungsraten in der Ausleihe von 25 bis 40 Prozent p.a. wie in den Vorjahren (2017: über eine Mio. Entleihungen bei knapp 100.000 Exemplaren) nicht zu erwarten.

---

<sup>109</sup> Stampfl, Nora S.: Das Ende der Gutenberg-Galaxis. BuB 7/2017

<sup>110</sup> Beschreibung unter [www.buecherhallen.de/ebuecherhalle](http://www.buecherhallen.de/ebuecherhalle):

- Digitale Bibliothek (DiGiBib): Zugriff auf Wirtschafts- und Rechtsdatenbanken (LexisNexis, Beck-Online, Statista uvm.) sowie auf überregionale Bibliothekskataloge;
- Onleihe: eMedien-Plattform mit Zugriff auf über 95.000 eMedien (eBooks, eAudios, ePaper, eVideos); auch als App für iOS und Android;
- Overdrive: eMedien-Plattform mit Zugriff über 7.500 eMedien (eBooks und eAudios) in 7 verschiedenen Sprachen (Schwerpunkt Englisch); auch als App für iOS und Android;
- Freegal Music: Musik-Streaming-Plattform mit Zugriff auf über 6 Millionen Songs (Sony-Music-Germany); auch als App für iOS und Android;
- Pressreader: Presseplattform mit Zugriff auf tagesaktuelle, layoutgetreue und Volltextausgaben von 4.000 Zeitungen und Magazinen aus 100 Ländern in 60 Sprachen; auch als mobile Anwendung über Tablet und Smartphone nutzbar;
- eLearning: eLearning-Portal mit Zugriff auf über 150 Online-Kurse aus dem Bereich EDV, Karriere, Kommunikation / Management und Sprachen;
- Genios eBib: Pressedatenbank mit Zugriff auf über 300 lokale, überregionale deutschsprachige Tages- und Wochenzeitungen sowie Magazine;
- Munzinger: Datenbank mit Zugriff auf aktuelle und qualifizierte Information zu Ländern, Biografien, Literatur, Musik;
- Kindlers Literatur Lexikon: Enzyklopädie der Weltliteratur von den Anfängen bis zur Gegenwart;
- Naxos Music Library (NML): Musik-Datenbank mit Streaming-Service und Zugriff über 100.000 Klassik-CDs;
- Naxos Music Library Jazz (NML Jazz): Musik-Datenbank mit Streaming-Service und Zugriff auf über 10.000 Jazz-CDs;
- Filmfreund: Datenbank mit 1.500 Filmen: Klassiker, Dokumentationen, Arthouse-Kino;
- Britannica Library/Imagequest: Online-Zugriff auf die Enzyklopädie mit altersgerechten Sprachstufen für Grund-, Mittel und Oberstufe;
- Tigerbooks: Zugriff auf über 2.000 interaktive Bücher, eBooks und Hörbücher für Kinder.

<sup>111</sup> 2017 wurden etwa 44 % des Budgets in dieses Segment investiert und damit rund 47 % der Ausleihen generiert.

### 5.2.1. Lizenzierung digitaler Medien und Angebote

Das Lizenzieren von digitalen Medien in Öffentlichen Bibliotheken bleibt eine Unsicherheit, die von der Rechtsgrundlage und Interessen der Verlage geprägt wird. Durch das UrhG sind an die Bereitstellung von digitalen Inhalten besondere Herausforderungen verknüpft. Digitale Inhalte, beispielsweise eBooks, sind keine körperlichen Medien und fallen damit nicht unter die Bibliothekstantieme.<sup>112</sup> Abhängig von Distributor und Verlag sind für Öffentliche Bibliotheken verschiedene Lizenzmodelle auf dem Markt:

- klassischer Einzeldownload: ein Exemplar für einen Kunden;
- unbegrenzte parallele Ausleihe für Titel, die mindestens zwei Jahre alt sind;
- begrenzter, gleichzeitiger Download: Ist die festgelegte Anzahl an Ausleihen ‚aufgebraucht‘, bleibt ein Einzeldownload;
- zeitliche Befristung: Nutzung des Exemplars für beispielweise 12, 48, 60 oder 84 Monate; nach Ablauf der Monate erlischt die Lizenz, ein Neukauf wird notwendig;
- Befristung nach Anzahl der Ausleihen: Die Nutzung ist begrenzt auf 24 oder 52 Ausleihen; danach erlischt die Lizenz und ein Neukauf wird notwendig.

Diese Rechtsgrundlage führt dazu, dass die Lizenzbedingungen von Verlagsseite aus diktiert werden können.<sup>113</sup> Abgewartet werden muss die Umsetzung der EuGH-Entscheidung AZ:C-174/15 in deutsches Recht. Hintergrund der EuGH-Entscheidung ist eine EU-Richtlinie von 2006, nach der EU-Staaten für das Verleihen von Inhalten Ausnahmen von den Verwertungsrechten der Urheber festsetzen können.<sup>114</sup> Es wird sich zeigen, wie das BMJV die EuGH-Entscheidung im Urheberrechtsgesetz berücksichtigen und beispielsweise die Bibliothekstantieme auf eBooks ausdehnen wird.

### 5.2.2. Zukünftige Definition eines eBooks

Die Frage, was künftig als eBook definiert wird, stellt eine Herausforderung für Öffentliche Bibliotheken dar. Das gängigste eBook-Format in Öffentlichen Bibliotheken ist das ePub. Entwickelt wurde das Format von der International Digital Publishing Forum (IDPF). Die Organisation will mit dem World Wide Web Consortium (W3C) fusionieren, das die Entwicklung von Web-Standards wie HTML, XML und CSS beaufsichtigt. Das kann dazu führen, dass es zukünftig schwerfallen wird, neue Formate noch als klassisches eBook zu definieren. Schon jetzt gibt es ‚enhanced eBooks‘, die Texte mit multimedialen Inhalten erweitern und nur mit exklusiven Anwendungen nutzbar sind.

---

<sup>112</sup> Vgl. Beger, Gabriele : Urheberrecht für Bibliothekare München: mur-V. 2006, S. 75: ... können nur körperliche Medien tatsächlich entliehen werden, so dass die Überlassung von Online-Medien ... nicht unter die Bestimmungen der Leihe fällt.

<sup>113</sup> Als jüngstes Beispiel dient das Lizenzmodell der Verlagsgruppen Holtzbrinck und Bonnier, die jahrelang keine eBook-Lizenzen zur Verfügung gestellt haben. Der Preis für den Einzeltitel liegt um das 2,5fache höher und die Nutzung ist auf 4 Jahre bzw. 52 Ausleihen begrenzt. Diese Form von Lizenzmodellen stellen auch leistungsfähige Systeme wie die Bücherhallen Hamburg zukünftig vor finanzielle Herausforderungen.

<sup>114</sup> Vgl. <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/PDF/?uri=CELEX:32006L0115&from=DE>, Abruf 21.12.2017

### 5.2.3. Zunahme plattformgebundener Inhalte

Verlage tendieren dazu, digitale Inhalte plattformgebunden anzubieten: Sie wollen den direkten Kontakt zu den Endkunden, um über das Lese- und Nutzerverhalten aufschlussreiche Daten für das ‚One-to-one-Marketing‘ zu erhalten.<sup>115</sup> Die Herausforderung für Bibliotheken liegt neben der finanziellen Lizenzierung in der Anpassung der Produkte an eine bibliotheksgerechte Umwelt, die die Datenschutzbestimmungen berücksichtigt und beispielweise Kaufoptionen ausschließt. Die Bücherhallen Hamburg haben auf diese Entwicklung reagiert und mit Angeboten wie Tigerbooks bereits plattformgebundene Inhalte im Bestand, die bibliothekskonform implementiert wurden.

### 5.2.4. Streaming-Portale

Im Zuge der Digitalisierung verändern sich der Konsum kultureller Produkte und die Geschäftsmodelle zu deren Lizenzierung. In den letzten Jahren sind vor allem Streaming-Plattformen der Film-, TV- und Musikbranche sehr populär geworden. Zunächst haben die Bücherhallen die Musik-Streaming-Plattform Freegal Music lizenziert, später die Naxos-Produkte Klassik und Jazz. Bibliothekskunden ist es damit möglich, datenschutzkonform und werbefrei auf die Gesamtkataloge der Plattformen zuzugreifen. Die Nutzung entwickelt sich positiv. Dennoch: Der Medienkonsum von Film- und Videoinhalten verlagert sich immer mehr auf kommerzielle Streaming-Plattformen (Netflix, Amazon Prime etc.) und der Bedarf wird damit zeit- und ortsunabhängig weitgehend außerhalb von Bibliotheken bedient. Öffentliche Bibliotheken können diesem Wandel im Medienkonsum begrenzt mit der Lizenzierung von sogenannten Nischen begegnen. 2018 gehen die Bücherhallen mit dem Film-Streaming-Portal ‚Filmfreund‘ online. Inhalte sind deutsche Klassiker, anspruchsvolle Dokumentationen und internationales Arthouse-Kino. Damit haben Bibliothekskunden Zugriff auf hochwertige Inhalte, die nicht auf kommerziellen Streaming-Portalen oder in Mediatheken verfügbar sind. Diese Entwicklung kann als Chance begriffen werden: Die Öffentliche Bibliothek kann Inhalte zur Verfügung stellen, die außerhalb des kommerziellen Marktes liegen – diese Konzentration auf Nischen führt zu einem Alleinstellungsmerkmal. Inhalte können Bibliothekskunden damit exklusiv zur Verfügung gestellt werden.

### **Agenda 2021**

*Die Vielzahl an Applikationen mit eigenen technischen Plattformen wird weiter zunehmen. Das Wachstum der vorhandenen Plattformen wird wegen der Kommerzialisierung des Marktes auch in den nächsten Jahren eher moderat eingestuft mit plus zwei bis drei Prozent.*

### 5.2.5. Fighting Fake News durch Datenbanken

In der heutigen hypervernetzten Gesellschaft und der ständig wachsenden digitalen Welt wird die Informationskompetenz immer wichtiger. Menschen informieren sich vermehrt über soziale Netzwerke und Internet-Suchmaschinen. Unbewusst oder bewusst vertrauen sie damit automatisierten Suchalgorithmen, die sich an den persönlichen Recherchegewohnheiten ausrichten. Wichtige oder unliebsame

---

<sup>115</sup> Vgl. buchreport.magazin, Februar 2017, S. 26-34

Informationen werden ausgeblendet, andere wiederum verstärkt. Diese Filterblase wird auch als ‚Echokammer-Effekt‘ bezeichnet. Öffentliche Bibliotheken müssen ihre Rolle in der demokratischen Meinungsbildung wieder selbstbewusst aufnehmen und ihre angestammte Rolle als vertrauenswürdiger Bildungspartner in der Stadt vermarkten. Den Bibliotheken kann damit die notwendige Transformation vom Wissensspeicher zum seriösen Wissenstradierer gelingen. Mit der Lizenzierung hochwertiger Fachdatenbanken stellen sich die Bücherhallen dieser Herausforderung bereits: Sie lizenzieren derzeit insgesamt 11 Datenbankangebote.<sup>116</sup>

### 5.2.6. Konsortiallösung – DigiBib und DigiLink

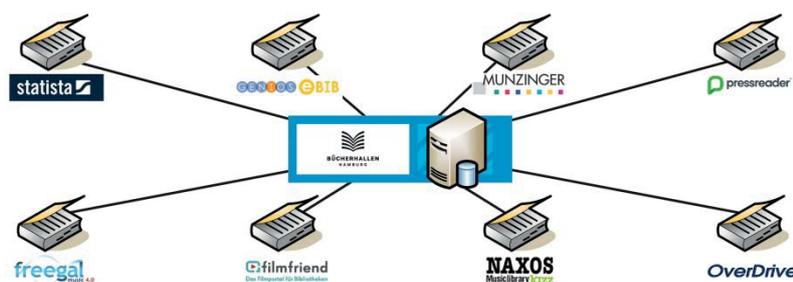
Darüber hinaus bieten die Bücherhallen als eine von 260 Bibliotheken in Deutschland und Österreich ein Internet-Portal (DigiBib), das eine weltweite Suche in ca. 600 Bibliothekskatalogen, Fachdatenbanken, Volltext-Servern und Nachschlagewerken ermöglicht. Dieses Portal wird bereitgestellt durch das Hochschulbibliothekszenentrum des Landes Nordrhein-Westfalen (HBZ). Das HBZ übernimmt die Entwicklung und den Betrieb des Portals. Eingebettet in die DigiBib ist die sogenannte DigiLink, in der alle lizenzierten Datenbanken und Fachinformations-Links systematisch aufbereitet werden. Bei der Einführung neuer Datenbankangebote wird weiterhin eine Lizenzierung über das HBZ präferiert. Durch die Größe des Konsortiums sind hier Zugänge zu speziellen Fachdatenbanken möglich, die die Bücherhallen als einzelner Vertragspartner nicht ermöglichen könnten.

### 5.2.7. Einführung neuer Datenbankangebote

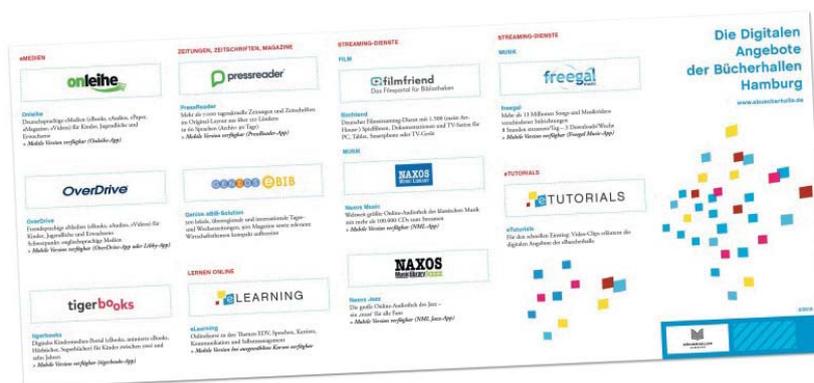
Erwerbungskriterien für die Einführung neuer Angebote sind:

- ein nachgewiesenes Kundenbedürfnis;
- die Datenbank als Bestandteil eines konfektionierten Vermittlungsangebots der Bücherhallen (zum Beispiel Rechenschulungen für die Sekundarstufe II);
- der Zugang über Remote Access (Fernzugriff);
- ein mobiler Zugriff.

Im Bereich der Presse, Rechts- und Wirtschaftsdatenbanken werden die Kundenbedarfe kurz- und mittelfristig sehr gut abgedeckt. Defizite treten in den Bereichen der MINT-Fächer auf. Hier richten sich die auf dem Markt befindliche Datenbankangebote fast ausschließlich an Wissenschaft und Forschung. Entsprechende Fachdatenbanken sind für die Informationsbedarfe von Schülern der Oberstufe nicht geeignet. Hier ist hier eine umfassendere Marktsichtung erforderlich, die über das klassische Datenbankangebot hinausgeht.



<sup>116</sup> Bis auf die DigiBib sind alle digitalen Produkte der Bücherhallen selbst lizenziert. Siehe Fußnote 113.



Flyer der Digitalen Angebote

## Agenda 2021

*Es wird von großer Bedeutung sein, den digitalen Bestand substanziell zu etablieren. Gemeint ist hier eine optimierte Verankerung mit bereits bestehenden Dienstleistungsprodukten (spezielle Schulungsangebote für Lehrer, Schüler, spezielle Angebote für Kooperationspartner). Zusätzlich werden die Bücherhallen Hamburg zielgruppengerechte Landingpages aufbauen, die thematisch ausgerichtet verschiedene Publikationsformen (eBook, Datenbankeinträge, Musik-, Film- und Audio-Streams) bereithalten.*

*Unabhängig davon wird das exzellente digitale Angebot der Bücherhallen Hamburg bei einem Anteil am Medienetat von derzeit geplanten bis zu 20 Prozent hinsichtlich der Potenziale, der tatsächlichen Nutzung und der Wirtschaftlichkeit zu überprüfen sein. Wenn auch neue Vermittlungsformate nicht zu einer intensiveren Nutzung führen, sollte im Einzelfall über Stornierungen nachgedacht werden. Entschieden werden muss in diesem Kontext, welche Segmente als Grundversorgung eingeschätzt werden.*

*Zukünftig wird eine stärkere Abstimmung der Profile und damit auch der Käufe bei den digitalen und den analogen Medien erfolgen. Dazu gehört die Festlegung, was ggf. ausschließlich digital, was analog gekauft wird. Alle Profilstellungen müssen für die Kunden transparent sein. Im Übrigen wird zu prüfen sein, inwieweit das eMedien-Angebot, abhängig von Verfügbarkeit und Lizenzbedingungen, punktuell auch als Backlist für Printmedien fungieren kann. Eine Angleichung der Nutzungsbedingungen (Gebühren, Vormerkungen ...) von digitalen und analogen Medien sollte erfolgen.*

### 5.3. Flexible, transparente und hybride Bestandspräsentation

Um die Bibliotheken weiterhin auch als Orte lebendiger Medienpräsentation attraktiv zu halten, ist die Art und Qualität der Aufstellung und der Präsentation von hoher Bedeutung. Das Angebot muss gesehen werden und Interesse wecken. Dabei lohnt ein Blick auf die Praxis im Buchhandel und verwandte Branchen. Hier wird konsequent das Neue und viel Besprochene ins Zentrum gestellt und in großen Mengen präsentiert. Auch wenn Bibliotheken keine Verkaufsräume sind, kann man von dieser offensiven Präsentation lernen, die Präferenzen des Publikums zu treffen und dann en passant deren Blick auf das komplette Angebot zu lenken.

## **Agenda 2021**

*Ein Lektoratsprojekt mit hoher Priorität für die nächsten Jahre ist die Abkehr von der systematischen<sup>117</sup> hin zu einer interessenbasierten Aufstellung des Bestands: Klartexte an den Regalen und sonstigen Präsentationsmöbeln ermöglichen eine bessere thematische Orientierung im Raum und nah an der Alltagssprache. Diese neue Aufstellung wird auch auf die Stadtteilbibliotheken übertragen werden.*

### **5.3.1. Implementierung von Digital Signage**

Digitale Bestände müssen nicht nur in der alltäglichen Vermittlung gleichbehandelt werden, sondern auch in der Präsentation. Um die Sichtbarkeit im physischen Raum und damit auch die Lücken im Regal auszufüllen, werden ab 2018 Digital Signage-Lösungen eingesetzt. Der Begriff umreißt den Einsatz von digitalen und ggf. interaktiven Inhalten auf elektronischen Displays. Diese Art von Werbe- und Informationssystemen wird vor allem im Instore-Marketing eingesetzt.<sup>118</sup> Die Displays werden zentral gesteuert und können mit verschiedenen Inhalten befüllt werden.<sup>119</sup> Das erleichtert die Pflege und Aktualisierung. Die Displays werden auch direkt in die Regale eingepasst, um die Aufmerksamkeit auf die digitalen Bestände und ihre Bezüge zu anderen Kontexten zu erhöhen. Ein positiver Nebeneffekt von Digital Signage ist auch der Rationalisierungseffekt: Wo früher Papierwerbung eingesetzt wurde, kann jetzt problemlos eine digitale Präsentation erfolgen.

## **Agenda 2021**

*Displays können auch außerhalb der Bücherhallen bei Kooperationspartnern aufgestellt werden, so dass auch Nichtkunden erreicht werden können. Als Beispiel dient die eBook-Plattform des Anbieters Overdrive: Über interaktive Displays können Kunden testweise eBooks ausleihen. In Kooperation mit Partnern wie etwa Programmkinos (Abaton, Savoy), Anglo-German Club e.V., Welcome-Center Hamburg und dem US-Generalkonsulat Hamburg etc. können neue Zielgruppen erschlossen werden.<sup>120</sup> Prinzipiell können die Bücherhallen an allen relevanten Orten der Stadt in Erscheinung treten.*

## **6. Fokus Katalog und Erschließung – Discovery System**

Der Katalog bietet Zugang zu allen Medienangeboten der Bücherhallen Hamburg und ist damit ein wichtiges Kommunikationsmittel, vor allem auch außerhalb der Öffnungszeiten. Der Katalog vereint alle Inhalte, ermöglicht aber auch den Fokus auf die einzelnen Standorte im System mit ihren besonderen Ausprägungen und Beständen. Zukünftig soll der Katalog auch zur ergänzenden vertiefenden Erschließung des gesamten Medienangebots genutzt werden und dialogische Elemente zwischen Bibliothek und Kunden transportieren. Um das zu ermöglichen, wird derzeit ein

---

<sup>117</sup> Die vorhandene Systematik ist veraltet und erhält deshalb eine neue zeitgemäße Oberfläche. Eine Umsystematisierung des Bestands in eine neue Systematik wäre zu zeit- und kostenintensiv.

<sup>118</sup> Vgl. [https://de.wikipedia.org/wiki/Digital\\_Signage](https://de.wikipedia.org/wiki/Digital_Signage), Abruf 22. Februar 2017.

<sup>119</sup> Zusätzlich zu Bestandsinformationen können auch Veranstaltungshinweise und Nachrichten aller Art präsentiert werden.

<sup>120</sup> Bei externer Aufstellung von Digital Signage-Displays können alle Produkte aus dem Portfolio der Bücherhallen Hamburg präsentiert werden.

Discovery System eingeführt. Welche Funktionen dieses multifunktionalen Systems tatsächlich eingesetzt werden, wird in den nächsten Jahren zu entscheiden sein.

### **6.1. Technische Voraussetzungen**

Die Entscheidung für den Einsatz eines Discovery Systems war Voraussetzung für geplante Weiterentwicklungen:

- Der Anspruch an die vergleichbar gute Auffindbarkeit verschiedener Inhalte bedingt einen großen Index, der alle Informationen zu diesen Inhalten vorhält und Funktionen wie ein Relevance Ranking und die Ähnlichkeitssuche anbietet.
- Zusätzliche Sucheinstiege sind dann parallel zum Haupteinstieg möglich: Die Suche nach eMedien im Bestand bewirkt zum Beispiel einen parallelen Sucheinstieg, der ausschließlich diese Medienart anzeigt.
- Der zukünftige Katalog ist nicht nur ein Nachweisinstrument, sondern verknüpft den vorhandenen physischen Bestand auch mit digitalen Zusatzangeboten.

### **6.2. Zeitgemäßes Design**

Das Design des Portals ‚[www.buecherhallen.de](http://www.buecherhallen.de)‘, das von einer Agentur einheitlich gestaltet wird, ist heute entscheidend für einen guten Zugriff auf die Angebote. Internetangebote erzeugen mittlerweile eine Erwartungshaltung, die es zu bedienen gilt: Eine weniger komfortable Suchoberfläche als die von Google, eBay u.a. wird nicht mehr akzeptiert, sondern bleibt ungenutzt. Das bedeutet:

- Die Accessibility (Zugänglichkeit zur Information) muss gewährleistet sein.
- Das Auffinden von Information darf sich nicht auf vordefinierte Suchwege oder abstrakte Parameter beschränken.
- Das Design muss den Kunden bei der Suche unterstützen, die Usability (Benutzerfreundlichkeit) muss den Erwartungen entsprechen.
- Die Zugriffsmöglichkeiten auf die nachgewiesenen Bestände müssen einheitlich gestaltet sein.

### **6.3. Inhaltsanreicherung des Katalogs**

Alle Inhalte sollen einfach und komfortabel gesucht und gefunden werden können, die verschiedenen Inhalte müssen somit gleich gut präsentiert werden. Folgende Kataloganreicherungen für real vorhandene Bibliotheksbestände sind zum Beispiel möglich:

- Integration von Rezensionen zum Beispiel der Frankfurter Allgemeinen Zeitung: Verknüpfung über ISBN, Aufruf der FAZ-Rezensionen über die in die Verbunddatenbank GBV importierten Rezensionen der FAZ zu im Bestand vorhandenen Titeln.
- Verknüpfungen mit DNB-Wikipedia: Daten der Gemeinsamen Normdatei verweisen auf Wikipedia-Einträge, die dann in den Katalog eingeblendet werden können.
- Verlinkung zur Europeana / Deutsche Digitale Bibliothek: Digitalisierte Informationen von Museen, Archiven, Bibliotheken werden bei thematisch passenden Suchanfragen angezeigt.

- Gleichwertige Positionierung von eMedien in Anzahl und Bedeutung neben den physischen Beständen: Diese sind nicht im physischen Raum sichtbar und benötigen deswegen besondere Aufmerksamkeit bei der Konzeption.

### **Agenda 2021**

*Sorgfältig zu untersuchen sind die verschiedenen Optionen, die durch die Einführung des Discovery Systems möglich werden. Obwohl technisch umsetzbar, sollten diese erst dann genutzt werden, wenn besondere Kooperationen dies sinnvoll erscheinen lassen. Es ist zu untersuchen, ob der Katalog so erfolgreich werden kann, dass er als hilfreiches Instrument neben etablierten und gut eingeführten Angeboten (Amazon, Perlentäucher, diverse Blogs und YouTube-Kanäle) gesehen wird:*

- *Wikipedia-Prinzip für den Katalog – Kunden optimieren Daten im Katalog: Inhaltliche Ergänzungen zum vorhandenen Bestand über eine Bearbeitungsfunktion würden den Katalog verbessern.*
- *Interaktion mit Kunden bei der Weiterentwicklung des Katalogs: Ein Feature mit der Frage: ‚Haben Sie gefunden, was Sie gesucht haben?‘ könnte eingeblendet werden.*
- *Kundenrezensionen: Die Erfahrungen mit LibraryThing for Libraries<sup>121</sup> als externes Instrument haben gezeigt, dass es Anreiz und Betreuung geben muss, damit Kunden sich für ein solches Angebot separat registrieren und Zeit dafür investieren.*
- *Personalisierung des Kundenkontos: Diese Option wird vielfach von Kunden gewünscht, insbesondere die Erweiterung der Merklistenfunktion.*
- *Erweiterung des Katalogs auf andere Quellen: Zum Beispiel Fähigkeiten von Kunden im Katalog nachweisen und hier eine Interaktion zwischen Kunden etablieren.*
- *Nachweis ehrenamtlicher Angebote: ‚Ich zeige meinen Stadtteil‘ als Treffer bei der Suche nach ‚Wilhelmsburg‘.*

## **7. Fokus Vermittlung und Veranstaltungen / Ausstellungen**

In der Zentralbibliothek und in den dezentralen Bücherhallen fanden 2017 (ohne Formate wie Dialog in Deutsch u.ä.) mehr als 12.000 Veranstaltungen statt, davon fast 10.000 für Kinder und Jugendliche.

Bei den Veranstaltungen für Kinder und Jugendliche handelt es sich überwiegend um Führungen für Kitagruppen sowie Vorschul- und Schulklassen bis zur Sekundarstufe II mit altersspezifischem Programm (Bilderbuchkino, Werkstätten, Rallyes, Action Bound, Maker Space, Module für Schule, Recherchetraining ...).

Die Zentralbibliothek und die Stadtteilbücherhallen nehmen an allen stadtweiten Kinder-Literaturfestivals als Mitveranstalter teil (HarbourFront Kids, Seiteneinsteiger, Hamburger Märchentage, Hamburger Lesefest ...), die Zentralbibliothek ist ein Veranstaltungsort für fast alle generationsübergreifenden Literaturfestivals (u.a.

---

<sup>121</sup> LibraryThing for Libraries: Netz-Anwendung zur Administration von Medienlisten und Bibliothekskatalogen, siehe auch: [www.librarything.de](http://www.librarything.de)

HarbourFront, Krimitage ...). Literarische Autorenlesungen in Kooperationen (Buchhandlung Heymann, ZEIT-Stiftung u.a.) für Erwachsene finden vor allem in der Zentralbibliothek statt. Ausnahmen sind besondere Formate in den Stadtteilen, die durch spezielle Partnerschaften und Förderwege tradiert sind.<sup>122</sup>

Die Galerie-Flächen der Zentralbibliothek sind Monate im Voraus ausgebucht durch feste Kooperationspartner (zum Beispiel Gedenkstätte Neuengamme, Landeszentrale für Politische Bildung, Stiftung Buchkunst<sup>123</sup>) und durch Einzelformate. Es werden grundsätzlich nur Non-Profit-Ausstellungen angenommen. Der Ort ist vor allem sehr begehrt, weil er pro Monat von rund 90.0000 Besuchern, also potenziellen Kontakten, aufgesucht wird. Das Ausstellungsprogramm wird zukünftig konzeptionell noch stärker auf die Profilbildung der Zentralbibliothek bezogen. Auch die kleineren Galerieflächen in Harburg, Alstertal und verschiedenen anderen Bücherhallen sind für die Promotion nachbarschaftlicher Projekte sehr gefragt.

### **7.1. Vermittlung und Veranstaltungen in der Zentralbibliothek**

Durch die Schaffung der Vermittlungsabteilung in der Zentralbibliothek wird dort zukünftig ein systematisch aufeinander abgestimmtes Programmangebot etabliert. Die Akteure aus dem Haus haben sich auf Vermittlungsthemen spezialisiert und werden von den Medienpädagogen methodisch unterstützt. Digitale Schnitzeljagden erschließen den Raum und den Bestand und sind Teil kundenorientierter Gruppenführungen. Die Ausleihe und die themenzentrierte Nutzung von Tablets, eBook-Readern und Notebooks eröffnen den Zugang zu neuen Informations- und Bestandswelten. Neue Thematiken werden aufgenommen, dazu zählen u.a. Webkultur, Leben in der digitalen Gesellschaft, Gaming, Coding, Medien- und Internetkompetenz. Zudem wird vielfältig Bezug genommen auf lokale und überregionale Themen (zum Beispiel Lange Nacht der Weiterbildung, Europawoche, Woche der Nachhaltigkeit, Filmfest, ‚abgedreht‘, Comic Festival, Woche der Inklusion). Die stadtweite Vernetzung mit Kooperationspartnern wird intensiviert. Ein besonderer Fokus wird auf dem Bereich Lernen (all Age) liegen. Bedeutend ist dabei das Angebot für Schulen im Bereich des digitalen Wissenszugangs. ‚Module für Schule‘ werden themenbezogene, buchbare Angebote für alle Klassenstufen sein, die Fachinformationen und hybriden Bestand auf methodisch attraktive Weise aufbereiten. Im Bereich der Freizeitinteressen werden neue Formate entwickelt, die Kunden zum aktiven Mitmachen einladen und damit vielfältige und nachhaltige Kompetenzen und Interessen fördern.

Die Programme (Lesungen, Workshops und andere Formate sowie Präsentationen und Ausstellungen) sind in fünf inhaltliche Rubriken unterteilt und teils (noch) in der Entwicklung:

- Lernen: Ausbau der Angebote für Kitas und Schulen, Führungen, Data Run/Datensicherheit, Wikipedia-Recherchen, spezielle Unterstützung während der Prüfungszeiten, Sprach-Tandems, Prüfungs-Doc, digitale

---

<sup>122</sup> Wie zum Beispiel die plattdeutschen Lesungen mit dem Quickborn-Verlag in Harburg oder Buchpräsentationen mit Autoren aus der Nachbarschaft.

<sup>123</sup> Jedes Jahr findet im Hühnerposten die Premiere zu ‚Die schönsten deutschen Bücher‘ der Stiftung Buchkunst statt.

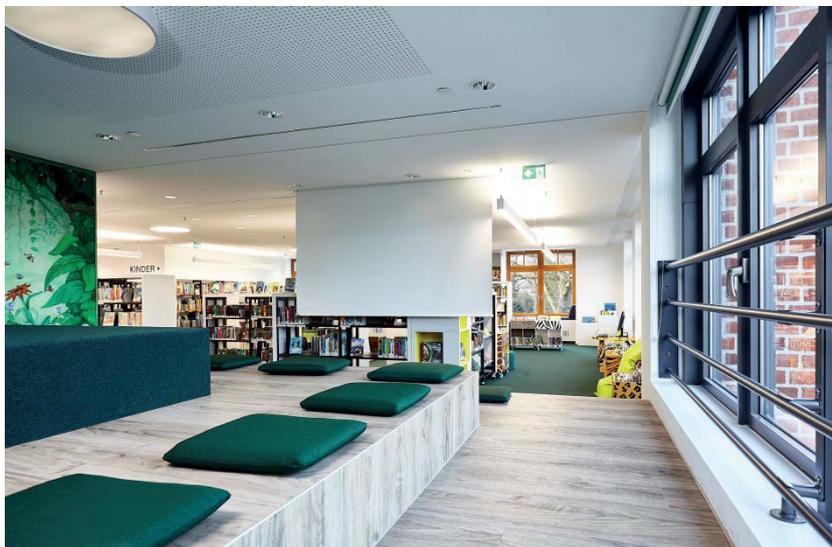
Medienkompetenzförderung für jedes Alter, Schulungsangebote für Erzieher und Lehrer;

- Im Gespräch: Reihen zu ‚Themen und Kultur im Gespräch‘, Lesen und Sprache, Bibliothek der Dinge;
- Selbstgemacht: Do-it-Yourself-Freizeit-Workshops für Jugendliche und Erwachsene, Hobby und Trend, Ferien-Aktionen, Repair-Café;
- Hamburg, Musikstadt: After-Work-Konzerte, Schnupperkurse für verschiedene Instrumente, Präsentationsmöglichkeiten für Musikschulen, Ballett etc., Kulturszene, Festivals, StartUps, Wirtschaftsmetropole;
- Nerds & Co: trendigste technische Themen, moderne Technologien, Digitales, Medienmanipulation, Webkultur, Gaming, Angebote u.a. aus den Fortbildungsclustern und mit Kooperationspartnern, Verbindung zu Forschungs- und Entwicklungszentren und Think Tanks, Wissenskommunikation unter Interessierten, Trendscouting.

Auch die Bibliothek selbst tritt mit eigenen Geschichten auf, zum Beispiel: ‚Einmal selbst Bibliothekar sein‘, ‚Wie tickt die Bibliothek?‘, ‚Krimi in den Katakomben‘ etc.

## 7.2. Systemweite Kinder-Veranstaltungsformate

Die Bandbreite der Veranstaltungsformate für Kinder hat sich modular über Jahre entwickelt. Im Laufe der Zeit ist durch Umsteuerung von personellen Ressourcen und durch gezielte Fortbildungen der Anteil der professionellen Eigenproduktionen erheblich gestiegen. Das jetzige Portfolio wird als sehr produktiv und sich ergänzend angesehen.



Bücherhalle Volksdorf

### 7.2.1. FLAx – Fliegende Leseaktionen

Motto: Wenn Bücher lebendig werden – Kreative Leseförderung für Kinder und Jugendliche.

Schwerpunkt von FLAx sind seit 2002 szenische Lesungen nach aktuellen Kinder- und Jugendbüchern mit Schauspielern und Theaterpädagogen vom ‚Theater am Strom‘. Die FLAx-Inszenierungen werden eigens für die Bücherhallen Hamburg konzipiert. Pro Jahr bucht jede Bücherhalle mindestens eine Aufführung (im Programm sind derzeit sieben Stücke), finanziert aus ihrem Veranstaltungsbudget. Charakteristisch für diese

Produktionen ist die künstlerische und (theater-)pädagogische Gestaltung. Im Vordergrund steht der Buchtext. Die Kinder hören, sehen und erleben die Geschichten und Gedichte, die Akteure lesen, spielen und setzen mit sparsamen Requisiten sowie Licht- und Toneffekten die Inhalte in Szene. Für jüngere Kinder enthalten die Lesungen zusätzlich Bewegungs- und Überraschungselemente. Diese aktiven und sinnlichen Begegnungen mit Geschichten, Sprache und Bildern in der Gruppe entführen die Kinder in ein Reich der Fantasie und schaffen Erlebnisse, die neugierig machen, Interesse an Büchern wecken und im Gedächtnis der Kinder verankert bleiben: Sie werden motiviert, selbst zu Büchern zu greifen.

### **7.2.2. FLix – Fliegende Leseinitiativen**

Werkstätten, Literarische Erkundungen und Sprachveranstaltungen gehören seit 2009 zum FLix-Portfolio, aus deren Katalog jede Bücherhalle zwei Angebote pro Jahr auswählen kann. Die einzelnen Formate werden von Profis angeboten.

- Werkstattangebote gibt es zu Themen wie Hamburg mit einem interaktiven Buch-Quiz, zu ‚Natur und Technik‘ mit Bilderbuchkino und Experimenten mit Pflanzensamen oder zu ‚Wissen macht Spaß‘ mit naturwissenschaftlichen Experimenten für wissenshungrige Kinder.
- Bei den ‚Literarischen Erkundungen‘ führen Schauspieler eine interaktive Lesung durch oder laden zum improvisierten Mitmachtheater ein.
- In einer Sprachveranstaltung erwartet die Kinder eine Stunde mit fantasievollen Geschichten, Spielen, Reimen und Liedern aus französischen Bilderbüchern – dabei werden Kenntnisse in Französisch bewusst nicht vorausgesetzt.

### **7.2.3. FLUx – Fliegende Leseunterhaltung**

Mit FLUx setzt das Kompetenzcluster Kinder-Programmarbeit, in dem überwiegend FaMI mit neuen Qualifikationen neue Aufgaben übernehmen, neue Akzente. Die zertifizierten ‚KinderBuchWerkstatt‘-Pädagogen sind seit Februar 2017 auf FLUx-Reise durch das System. 2017 wurden systemweit bereits fast 300 FLUx-Veranstaltungen durchgeführt. Das FLUx-Programm regt gezielt kindliche Bildungsprozesse an. Durch den Mitmachcharakter werden die Kinder in lebendigen Bildungs- und Lernräumen mit all ihren Sinnen zu Akteuren. Die Bücherhallen Hamburg leisten als kompetenter außerschulischer Bildungspartner von Kita und Schule damit einen weiteren Beitrag zur gezielten Anregung kindlicher Bildungsprozesse. Sie ermöglichen allen Kindern die Teilhabe an kultureller (Medien-)Bildung.

Die FLUx-Angebote basieren auf Bildungsempfehlungen für Kitas in Hamburg und den Bildungsplänen der BSB. Sie sind im Katalog nach folgenden Themen sortiert:

- Bildnerisches Gestalten, Bildende Kunst;
- Globales Lernen;
- Interkulturelles Lernen;
- Kommunikation: Sprache und Schriftkultur, Medien;
- Körper, Bewegung;
- Natur-Umwelt-Technik, Thema Tiere;
- Soziale Umwelt, Gefühle.

## **Agenda 2021**

*Veranstaltungen und Ausstellungen stellen das Bestands- und Informationsangebot der Bücherhallen Hamburg in anderen Kontexten vor. Sie öffnen die Räume für Kooperationspartner und für ein interessiertes Publikum, das ggf. auch aus (noch nicht) Kunden besteht. Die Belebung der Häuser ist somit vor allem auch ein Instrument der Kundenakquise und der Kundenkommunikation. Das Veranstaltungsprogramm erhält damit eine immer größere Relevanz und die Anzahl der Veranstaltungen wird bis 2021 kontinuierlich erhöht, standardisiert und zielgruppengerecht präsentiert.*

## **8. Fokus Digitale Entwicklung und Projekte**

Die großen Herausforderungen neben der Vermittlung digitaler Kompetenz für Kunden<sup>124</sup> und Mitarbeiter<sup>125</sup> sowie der Komposition von digitalen und physischen Inhalten<sup>126</sup> sind das ‚Mobile Internet‘ und die behördlichen und städtischen Projekte digitaler Vernetzung. Die Bücherhallen sind als Spezialisten für Informationsprozesse und -techniken bereits heute sehr gut aufgestellt.

### **8.1. Mobiles Internet**

Aufgrund der zunehmenden Verbreitung mobiler Endgeräte werden der Zugang und die Nutzung des Internets vermehrt mobil erfolgen. Der Desktop- und/oder Laptop-PC zu Hause wird zunehmend vom Tablet und Smartphone abgelöst. Der Medienkonsum von Musik- und Videoinhalten geschieht in Deutschland noch überwiegend über das heimische WLAN. Grund hierfür ist u.a. der im europäischen Vergleich geringe Wettbewerbsdruck im Mobilfunkmarkt. Keiner der drei großen Mobilfunkanbieter in Deutschland sieht die Wachstumsoption, dienstunabhängige Datenflatrates oder Volumenpakete im zweistelligen Gigabyte-Bereich anbieten zu müssen. Wahrscheinlich werden sich werbefinanzierte mobile Datenraten für die Nutzung von Musik- und Videoinhalten durchsetzen. Hierbei übernehmen die Anbieter für einzelne Inhalte die Kosten des Endkunden für verbrauchtes Datenvolumen.<sup>127</sup>

Für die zukünftigen digitalen Angebote der Bücherhallen bedeutet diese Entwicklung, dass sowohl die Plattformen als auch die Inhalte mobil nutzbar sein müssen. Die digitale Infrastruktur (Living Styleguide, responsives Webdesign) muss konsequent leistungsstark ausgebaut werden. Um die Kunden zukünftig noch stärker an die Webangebote der Bücherhallen zu binden, müssen personalisierte Angebote entwickelt werden. Dafür wird eine flexible und zukunftssichere Entwicklungsumgebung für die Internetpräsenz zu schaffen sein. Die Implementierung erfolgt im responsive-fähigen Open Source Content-Management-System („Contao“) unter Berücksichtigung eines Living Styleguide.

---

<sup>124</sup> Siehe dazu auch III.1.3.2.: Digitale Kanäle zum Kunden

<sup>125</sup> Siehe dazu auch III.2.5.1.: Blended Learning

<sup>126</sup> Siehe dazu auch III.5.2.: Digitale Medien und Angebote, hier auch: Lizenzierung von digitalen Medien

<sup>127</sup> Vgl. <http://www.presseportal.de/pm/62483/3294040>

### **8.1.1. Entwicklung einer nativen App für die Betriebssysteme Android und iOS**

Um das Portal im mobilen Internet zu erschließen, wurde im Februar 2013 eine native App<sup>128</sup> für die Betriebssysteme iOS und Android in den App-Stores<sup>129</sup> veröffentlicht, die Ende 2017 knapp 40.000 Installationen verzeichnete und 2018 barrierefrei überarbeitet wird. Die App beinhaltet das problemlose Recherchieren, Vormerken und Verlängern von Medien sowie aktuelle Informationen, eine Übersicht über die Standorte mit GPS-gestützter Navigation und einen ISBN-Scanner. Veranstaltungen und Medien können schnell mit Freunden über soziale Netzwerke geteilt werden. Native Apps können dauerhaft Daten auf dem Smartphone speichern und funktionieren daher schneller und unabhängig von einer Netzwerkverbindung. Sie können dadurch auch offline genutzt werden. Die Installation der nativen App ist einfach, sie wird als Icon auf dem Home-Screen des Smartphone präsentiert.

### **8.1.2. Das Internetportal – [www.buecherhallen.de](http://www.buecherhallen.de)**

Die Bücherhallen Hamburg übernehmen seit einigen Jahren eine Pionierrolle bei der Entwicklung von innovativen Online-Angeboten für Öffentliche Bibliotheken im deutschsprachigen Raum. Die Trennung der Website von der Bibliothekssoftware ist nach wie vor Standard in Öffentlichen Bibliotheken in Deutschland. Die Bücherhallen haben erstmals im deutschsprachigen Raum Katalog und Website vollständig integriert.<sup>130</sup> Die Benutzer sollen animiert werden, auf der Website zu verweilen, zu stöbern und Neues zu entdecken. Das reiche kulturelle Angebot der Bücherhallen soll attraktiv präsentiert werden: Medien und Veranstaltungen stehen im Mittelpunkt.

Die Entwicklung des Portals wurde nach den Elementen der User Experience im responsiven Design umgesetzt: Das bedeutet, dass das Produkt gebrauchstauglich und funktional sein soll, Freude auslöst und zu einem positiven Nutzererlebnis führt.<sup>131</sup> Websites, die nicht wie erwartet funktionieren, lösen beim Anwender negative Emotionen aus, die später auf das Unternehmen übertragen werden. Das responsive Design gewährleistet, dass ein Zugriff auf die Website unabhängig vom genutzten Endgerät möglich ist. Wird ein Smartphone, Tablet oder Desktop-PC verwendet, erfolgt automatisch eine dynamische Bildschirm Anpassung. Die größten Veränderungen in Struktur und Content des Portals sind die Überarbeitung der Navigation, das Anlegen von neuen Stöberseiten (Themen- und Medienlisten), die Aufwertung und Zusammenlegung der aktuellen Meldungen mit den Schlagzeilen zu einem Blog sowie die Integration der Benutzerfunktionen Katalog und Konto in das Portal. Die Startseite ist das zentrale Einstiegsportal in die digitale Welt. Im Header wird durch eine Slideshow mit großzügigen Bildern, Fotos und Graphiken auf Dienstleistungen, besondere Veranstaltungen und Kooperationspartner hingewiesen. Gleichzeitig wird durch die Zusammenlegung der Katalog- und Websitesuche mittels eines gemeinsamen

---

<sup>128</sup> Native Apps werden speziell für ein Betriebssystem (Android, iOS, u.a.) programmiert. Dadurch ist sichergestellt, dass Schnittstellen zur Hardware einheitlich funktionieren und die Ressourcen des Gerätes optimal genutzt werden.

<sup>129</sup> Diese war die erste native App für Öffentliche Bibliotheken in Deutschland.

<sup>130</sup> Dem Redesign vorausgegangen waren die Analyse der Klickpfade und des Nutzungsverhaltens auf der Homepage, ein Austausch mit befreundeten Institutionen (Deichtorhallen Hamburg) sowie Workshops mit Kunden und Mitarbeitern.

<sup>131</sup> Marc Hassenzahl, Experience design : technology for all right reasons, 2010.

Suchschlitzes ein schneller und bequemer Zugriff auf die Medien- und Veranstaltungssuche gewährleistet.

### **8.1.3. Entwicklung eines Single Sign On (SSO) für das Kundenkonto**

Die essenziellste Veränderung im Internetportal ist die Entwicklung eines SSO für das Kundenkonto: Musste sich der Kunde früher bei jedem Dienstleister an- und abmelden, ist das nun über eine Login- und Kontomaske möglich und nach Authentifizierung kann auf alle autorisierungspflichtigen Dienstleistungen zugegriffen werden. Bei der Entwicklung müssen Dienste berücksichtigt werden, die sowohl über die IP-Range der Bücherhallen als auch über proprietäre Schnittstellen authentifiziert werden. Das erhöht neben der Usability auch die Sicherheit, Phishing-Attacken werden erschwert.

## **8.2. eCulture Agenda 2020**

Die eCulture Agenda<sup>132</sup> 2020 beschreibt neue Wege im Kulturbereich: Der Zugang zu kulturellen Inhalten und deren Vernetzung und Weitergabe an jedermann soll digital zugänglich gemacht werden. Die Bücherhallen Hamburg unterstützen diese Initiative und waren von Beginn an dabei. Projektiert sind derzeit ein Impulsportal sowie ein Customer Relationship Management (CRM), für die die Finanzbehörde bis zu eine Mio. EUR in Aussicht gestellt haben.

### **8.2.1. Kernkompetenzen: Komplexe IT-Struktur und hohe Nutzerfrequenz**

Eine Kernkompetenz der Bücherhallen Hamburg ist es, Inhalte formal zu strukturieren und zu erschließen. Hierzu betreiben sie eine komplexe IT-Struktur. Die Schnittstellen in andere externe Systeme diverser Content-Lieferanten sind vielfältig. Die Bücherhallen haben Erfahrung mit Portaltechnologie, insbesondere mit Content-Management-Systemen, Benutzerverwaltung, Suchtechniken, Katalogen und klassischen Lernplattformen. In der eBuecherhalle verfügen sie über eine Vielzahl von deutschen und fremdsprachigen digitalen Angeboten.<sup>133</sup> In diese bestehende technische Infrastruktur können durch technisches Upgrading weitere Informationsprodukte und Lernumgebungen Hamburger Anbieter und Kooperationspartner integriert werden. Damit ist ein Informationsportal mit einem hohen Nutzwertfaktor zu generieren, das je nach Zielgruppenorientierung thematisch gestaltet werden kann. Durch die Vielzahl an Kontakten (220.000 aktive Kunden, fast 4,9 Mio. Besucher und 4,4 Mio. Besucher online p.a.), kann diese Informations-Plattform auch als zusätzliches Distributions- und Marketinginstrument für Aktivitäten der Kooperationspartner genutzt werden.

### **8.2.2. Projekt Impulsportal**

Das Impulsportal soll Nutzer inspirieren, Anregungen und Impulse geben sowie inhaltlich begeistern. Hierzu werden multimediale interaktive Themenwelten in Kooperation mit

---

<sup>132</sup> <http://www.hamburg.de/bkm/eculture>: ‚Um den digitalen Zugang zur Kultur strukturiert und ressourceneffizient zu planen und zu gestalten, hat die Kulturbehörde Anfang 2014 ihre eCulture-Agenda 2020 verfasst. Seitdem werden immer mehr eCulture-Projekte – auch international vernetzte Projekte – initiiert und umgesetzt. Die Ideen werden mit Vertretern der Hamburger Kultureinrichtungen, der Hamburger Kreativwirtschaft und den beteiligten Behörden gemeinsam entwickelt. Oberstes Ziel ist es, dass die Produkte und Dienstleistungen am Ende den Erwartungen der bisherigen und auch zukünftigen Kulturinteressierten standhalten.‘

<sup>133</sup> Siehe III.5.2.

anderen Kulturträgern aufgebaut und in Szene gesetzt. Nutzerorientierte, hoch qualifizierte Präsentationsmöglichkeiten und -wege, die traditionell analog waren, werden mit den Potenzialen, die durch Neue Medien und das Internet entstanden sind, verbunden und bereichert. Den Nutzern stehen alle Kontakte und Datenquellen des Netzwerks der Bücherhallen Hamburg sowie der zu gewinnenden Kooperationspartner zur Verfügung. Der Wunsch der Bürger nach Aufbereitung und Konfektionierung Hamburg relevanter Themen wird erfüllt. Die Bücherhallen initiieren eine bisher einzigartige, zukunftsorientierte Themen-Plattform für webbasierte Rezeption, Interaktion und Produktion in den vielfältigen realen und digitalen Räumen der Stadt. Es entstehen zum Beispiel virtuelle Themenräume, die über einen Thesaurus thematisch aufgearbeiteter Interessen zu erschließen sind. Analog wird dieser Weg bereits durch Projekte wie ‚Themenraum‘, ‚Kultur im Gespräch‘, ‚Hamburg im Gespräch‘ begangen. Virtuell wie physisch sind Themen wie Ersthilfe für Flüchtlinge, Lernförderung, Stadtteilentwicklung, Denkmalschutz oder Medienkompetenz denkbar. Neben der Vermittlung von Wissen und Bildung stehen durch den Einsatz von spielerischen Elementen, interaktiven Lernmodulen, bewegten Bildern und gestengesteuerten Multimedia-Anwendungen Freude und Begeisterung im Vordergrund. Ziel ist es, Kultur und Bildung zu entdecken, zu erleben und zu vertiefen. Aktuell sind die Bücherhallen mit Kooperationspartnern im Gespräch, ein entsprechendes Portal zu realisieren.

### **8.2.3. Projekt CRM**

Durch die Implementierung eines CRM-Systems soll zum einen eine langfristige Beziehung zwischen der Bibliothek und den Bibliothekskunden erreicht werden, zum anderen soll die Kommunikation mit den Kooperationspartnern der Bibliothek an zentraler Stelle festgehalten werden. Schließlich ist auch ein spartenübergreifendes CRM zum gegenseitigen Nutzen denkbar. Die aktuellen Datenschutzbestimmungen für das Sammeln und Auswerten von Nutzerdaten werden auf allen Ebenen beachtet.

- Die Online-Interaktionen der Kunden (Verlängerungen, Vormerkungen, Ausleihen, Recherchen, Kontoauskünfte, Anschaffungsvorschläge, Nutzung von pda-Modellen, Mailkontakte etc.) werden an zentraler Stelle dokumentiert und verwaltet. Mittels eines CRM-Programms werden die Daten gepflegt sowie die einzelnen Transaktionen analysiert. Ziel ist, Kunden individuelle Leistungen in Form von personalisierten Newslettern oder Medien- und Veranstaltungsempfehlungen anzubieten. Das kann durch die explizite Eingabe von Präferenzen durch Opt-in-Verfahren (Zustimmungsverfahren für Werbekontakt) erweitert werden, die dann auf der Basis einer Ähnlichkeitsmatrix zu Empfehlungen für Kunden führen.
- Ein nächster Entwicklungsschritt des CRM ist das Anlegen einer Kontaktdatenbank, die dokumentiert, wie, wann und weshalb Kunden kontaktiert wurden bzw. Kontakt zur Bibliothek aufgenommen haben. Ferner soll eine systemübergreifende Kontaktdatenbank für Kooperationspartner (insbesondere Veranstaltungspartner, Dienstleister) der Bücherhallen implementiert werden, um den Kontakt zu zentralisieren sowie professioneller und übersichtlicher zu gestalten.
- Diskutiert werden in einem weiteren Schritt auch die Möglichkeiten eines spartenübergreifenden CRM zum Beispiel mit Schulen, Theatern, VHS, Museumsdienst und anderen Akteuren aus Kultur und Bildung, deren Klientel

hohe Schnittmengen aufweisen. Hier sind neben Nutzwerten für die einzelnen interessenorientierten Klientelgruppen auch gemeinsame Marketingaktionen denkbar.

### 8.3. Smart City und Digitale Stadt

Die Bücherhallen Hamburg unterstützen das Ziel des Senats, Hamburg als Digitale Stadt<sup>134</sup> zu firmieren: Sie tragen nicht nur durch die Digitalisierung von Inhalten, sondern auch durch die Automatisierung und Digitalisierung der Geschäftsprozesse diesem Ziel durch diverse Projekte umfassend Rechnung. Die einzelnen Komponenten sind in der Darstellung der verschiedenen Foci zum größten Teil schon dargestellt und werden hier noch einmal konzentriert und summarisch zusammengeführt:

- **Automatisierung der Geschäftsprozesse:** Die Kunden haben online Einsicht in ihr Konto, können Medien verlängern und vormerken. Der Katalog steht für alle Medien online und remote zur Verfügung. Mit dem neuen Discovery-System<sup>135</sup> können die Medien auch übergreifend in einem thematischen Zusammenhang zur Anzeige gebracht werden. Mit dem neuen CMS werden das Online-Payment sowie die elektronische Abwicklung des Lastschriftverfahrens verfügbar sein. In der Bibliothek ist der Ausleihprozess mit Kassenautomat und Rückgabeanlage komplett automatisiert. Alle Angebote werden hierbei kundenfreundlich und niedrigschwellig zur Verfügung gestellt. Angestrebt sind ferner der elektronische Erlaubnisschein sowie die automatisierte Ausstellung von Kundenausweisen, die einen Vor-Ort-Besuch nicht mehr erfordern.
- **Digitale Kommunikation:** Die Bücherhallen haben ihre Kommunikation, wenn immer möglich, digitalisiert: Vormerkungen, Mahnungen, Gebühren, Verlängerungen, Newsletter sowie Direkt-Marketing finden – sofern die Kunden dieses nicht ausschließen – online statt.
- **Digitale Infrastruktur:** Die Bücherhallen stellen den Besuchern in allen Bibliotheken ein freies und leistungsfähiges WLAN zur Verfügung. Ferner können die Kunden in allen Bibliotheken auf Smartboards, Internet-PCs, Office-PCs und Tablets zugreifen. Der Zutritt zur Bibliothek ist durch die Open Library-Technologie auch außerhalb personalbesetzter Zeiten in ausgewählten Bibliotheken möglich.
- **Partner, Netzwerke und Kooperationen:** Neben den Musikschulen wird insbesondere die digitale Kooperation mit anderen Kultureinrichtungen und vor allem die digitale Bildungsarbeit mit Schulen (zum Beispiel Start in die nächste Generation: ‚Bring your own device‘) zur Kernaufgabe werden. Das Gemeinschaftsprojekt ‚Hello Hamburg‘ mit der VHS und Elbkinder e.V. für die Zielgruppe der Neuankommenden ist ebenfalls ein gutes Beispiel.
- **Digitale Daseinsvorsorge:** Ein breites digitales Angebot ermöglicht den Zugriff auf Medien und Informationen unabhängig vom Bibliotheksbesuch. Erklärtes Ziel ist

---

<sup>134</sup> Strategiepapier Digitale Stadt, <http://www.hamburg.de/digitale-stadt/>: ‚Der Senat strebt in Hamburg ein Innovationsklima an, das die Entwicklung moderner digitaler Anwendungen und Applikationen befördert und die Vernetzung zwischen den daran beteiligten Unternehmen und Institutionen fördert. Der Senat will durch sein Handeln Innovation anregen, ermöglichen und unterstützen. Dazu bedarf es der Entwicklung geeigneter Strukturen und Prozesse und Zugang sowie Berücksichtigung der Interessen von Bürgern. Die Bedeutung der Digitalisierung wird für alle gesellschaftlichen Bereiche weiter zunehmen.‘

<sup>135</sup> Siehe unter III.6.

es, die Inhalte auf Mobilgeräten remote via App oder als Website im responsive Design verfügbar zu machen.

- Digitale Verwaltung: Die Administration ist durch elektronische Automatisierung gekennzeichnet. Dazu zählen der vollautomatische Medieneinkauf, die Buchhaltung mit elektronischem Rechnungseingang, die Automatisierung der Kassenfunktionen für Kunden, das Controlling mit dezentraler Erfassung von Kennzahlen und automatischer Erstellung von Reports, die Datenbanken für das Ehrenamt und die Veranstaltungsarbeit sowie VoIP mit Integration in Outlook.
- Die Bücherhallen haben ferner folgende Projekte pilotiert: Aufbau der Online-Registrierung, Umstellung auf ein modernes Personalwirtschaftssystem (ePers/KoPers) mit automatischen Workflows, Zeitwirtschaft mit der Integration flexibler Arbeitszeitmodelle sowie Aufbau eines CRM-Systems als zentrale Kontaktdatenbank.

### **Agenda 2021**

*Digitalisierung verändert den Alltag der Bibliotheken. Die steigenden Anforderungen und Erwartungen der Kunden hinsichtlich Präsentation und Vermittlung digitaler Angebote bedingen permanente Innovation. Modernste Technik wie SSO, App oder Wissensportale sind unabdingbar. In Kooperation mit anderen Kultur- und Bildungsträgern ergeben sich Perspektiven und Synergien, die am Ende allen zugutekommen: Bürgern, Bücherhallen, Partnern und Geldgebern der digitalen Stadt.*

## **9. Fokus Technische Infrastruktur – EDV-Entwicklung**

In den letzten 20 Jahren wurden große Anstrengungen unternommen, die Bücherhallen Hamburg in technischer Hinsicht auf den Stand eines modernen Dienstleisters zu bringen und zu halten. Senat und Bürgerschaft der FHH haben diesen Bemühungen durch die Bereitstellung von Investitionsmitteln stets eine gute Grundlage gegeben. Vielfach konnten die Bücherhallen eine Vorreiterrolle im deutschen Bibliothekswesen einnehmen.

Basis der technischen Entwicklung war in den 1990er Jahren die Umstellung auf ein elektronisches Bibliotheksmanagementsystem. Alle Mitarbeiter-Arbeitsplätze erhielten eine PC-Ausstattung und Kunden den Zugang zum Online-Katalog. Die Einführung des Internets für Kunden und Mitarbeiter folgte Anfang der 2000er Jahre.

In den letzten zehn Jahren lag der Schwerpunkt auf der Einführung von Self Service-Elementen. Kundenbefragungen haben erst jüngst wieder eine hohe Akzeptanz für diese Maßnahmen ergeben:

- Kunden verbuchen heute Ausleihmedien an Verbuchungsautomaten und geben sie an Rückbuchungsautomaten zurück.
- In der Zentralbibliothek sortiert eine Sortiermaschine Rückgaben nach 100 Kriterien, in diversen Stadtteilbibliotheken nach bis zu sieben Kriterien.
- Wo immer es gebäudetechnisch möglich ist, werden Rückgabeanlagen als Außengeräte eingebaut, an denen man auch außerhalb der Öffnungszeiten Medien abgeben kann.

- 2016 wurden 30 Kassenautomaten für die Bücherhallen erworben, die nun auch den letzten Massenarbeitsvorgang in ein Self Service-Angebot verändert haben.
- Andere Projekte wie Online-Payment oder Kunden-Selbstanmeldung setzen diesen Prozess fort.

Die Bücherhallen Hamburg sind anders als andernorts die kommunalen oder staatlichen Bibliotheken in Deutschland nicht in das städtische Netzwerk (in Hamburg: Dataport) integriert. Sie betreiben ein eigenes Servernetzwerk, das sämtliche Bibliotheksstandorte verbindet. Darüber wird der Datenverkehr (Kundendaten, Ausleihverwaltung, Katalog, Erwerbung, Internet, E-Mail etc.) zwischen Zweigstellen, Zentrale und Internet organisiert: Sowohl Kunden als auch das Kollegium vor Ort oder im Internet haben Zugriff auf viele Serviceangebote. Systemadministratoren sichern und entwickeln die interne Netzwerkinfrastruktur. Die virtualisierte Serverlandschaft muss regelmäßig auf aktuellem Stand gehalten werden. Dies ist nicht immer leicht lösbar, da notwendige Maßnahmen kostenintensiv sind und die Finanzierung größerer technischer Ad-hoc-Notwendigkeiten nicht immer mit den Antragsrhythmen der städtischen Investitionsmittel in Einklang zu bringen ist. Im Folgenden werden die absehbaren Entwicklungslinien beschrieben.

### **9.1. Leistungsfähige Datenleitungen und WLAN**

Viele technische Entwicklungsprojekte bis zum Jahr 2020 werden auf Basis der 2017 abgeschlossenen Verbesserung von Datenleitungen und WLAN zu realisieren sein. Durch den Wechsel zum Provider wilhelm.tel wurde ein reines Lichtwellenleiternetz geschaffen, das höchste Performance bei Datenleitungen und WLAN ermöglicht. In allen Einrichtungen wird ein leistungsfähiges und kostenfreies WLAN mit ein GB Bandbreite für alle Besucher zur Verfügung stehen, das die städtische Ambition der Smart City gut zur Geltung bringt.

### **9.2. Disaster Recovery**

Basis aller technischen Entwicklungen ist die Organisation eines sicheren und störungsfreien Betriebs der gesamten Datenverarbeitung. Die Bücherhallen Hamburg sind hier sehr gut aufgestellt. Ihr technisches Konzept wird nochmals optimiert durch geplante Hardwareaufrüstungen zur Gewährleistung der Ausfallsicherheit sowie die interne und externe Spiegelung der wichtigsten Bausteine der Serverlandschaft, um möglichst unterbrechungsfreie Geschäftsabläufe und einen hohen Grad an Wiederherstellung von Systemen garantieren zu können.

### **9.3. Einführung einer zukunftsorientierten Telefonie: VoiceOverIP**

Die Telefonie wird in den nächsten Jahren systemweit auf Voice over IP-Technik (VoIP) umgestellt. Gegenwärtig findet der Ausbau mit weiteren Komponenten am Hühnerposten statt. Durch die neuen Datenleitungen ist die Voraussetzung geschaffen, dass auch die Bücherhallen in die VoIP-Telefonie einbezogen werden können. Dies ermöglicht neue und schnellere Kommunikationsmöglichkeiten im gesamten System: Telefon- oder Videokonferenzen, Onlinebesprechungen oder Onlinepräsentationen zeitgleich mit allen Bücherhallen. Perspektivisch ist das Servicetelefon 2018 in der Lage,

durch ein neues Update des Programms Skype für Business mit Kunden zu kommunizieren.

#### **9.4. Einführung eines Integrierten Bibliotheksmanagementsystems**

Bibliotheksmanagementsysteme integrieren die Module Ausleihverwaltung, Katalog und Medienerwerb. Seit 30 Jahren wird das Bibliotheksmanagementsystem Concerto des Unternehmens BiblioMondo eingesetzt. Die Erwerbungskomponente dieses Systems konnte die Anforderungen eines Filialsystems von der Größe der Bücherhallen nicht umsetzen, Änderungsaufträge waren nicht in sinnvollen Zeitschienen umzusetzen. In der Konsequenz werden daher derzeit zwei voneinander unabhängige Systeme genutzt, der Concerto-Katalog und die eigenentwickelte Erwerbungsdatenbank, die zwar die fachlichen Anforderungen abbilden, dafür aber integrierte Geschäftsgänge verhindern. Die Erwerbungsdatenbank bildet die Geschäftsgänge zum Erwerb von über 200.000 Exemplaren pro Jahr passgenau ab und verfügt über ein Web-Frontend, mit dem Stadtteilbibliotheken ihre Bestellungen komfortabel abwickeln und ihren Medienetat verwalten können. Damit verbunden ist allerdings ein dauerhafter Abgleich titelbezogener Informationen in beiden Datenbanken und ein Verzicht auf die frühzeitige Sichtbarkeit bestellter Titel für Kunden sowie eine Nachnutzung von Lieferinformationen für die Generierung exemplarbezogener Informationen im Katalog. Synergieeffekte können nur durch eine Integration beider Systeme oder durch ein integriertes Bibliothekssystem erreicht werden. Erwartet wird, dass ab 2018/19 Vorbereitungen für eine Ausschreibung getroffen werden mit dem Ziel, die Eignung und Weiterentwicklung der vorhandenen Systeme im Hinblick auf eine integrierte Lösung zu prüfen oder aber ein neues integriertes Bibliothekssystem einzuführen. Letzteres würde einen hohen Investitionsaufwand von bis zu 700 TEUR nach sich ziehen.

#### **9.5. Einführung der kostenlosen Internet-Nutzung für Inhaber einer Kundenkarte**

In allen Bücherhallen können Kunden an mehreren Stationen auf das Internet zugreifen. Die Nutzung ist kostenpflichtig. In der Zentralbibliothek wurde an 50 PCs die Nutzung von Internet und Office nunmehr kostenfrei für Inhaber einer Kundenkarte umgesetzt. Diejenigen, die keine Kundenkarte haben, können eine Tageskarte erwerben. Ab 2018 ist diese Umstellung systemweit geplant.

#### **9.6. Einführung von NFC/RFID-Kundenkarten**

Die Magnetstreifen-Kundenkarten sind nicht mehr zeitgemäß, da ihr Inhalt häufig durch den Kontakt mit Handys gelöscht wird. Das erzeugt einen hohen Arbeits- und Kostenaufwand für die Neuausstellung von Karten und verärgert Kunden. Mit der Planung der Umstellung auf NFC/RFID-Kundenkarten wird 2018 nach der Auswertung von drei geeigneten Angeboten begonnen. Vorstellbar sind auch eine Kulturkarte, die physisch gleichzeitig von mehreren beteiligten Kultureinrichtungen (Museen, Theater ...) oder eine Hamburg-Card, die gemeinsam mit dem HVV und Bäderland Hamburg genutzt werden könnten. Beide Optionen werden derzeit auf ihre Realisierungsmöglichkeiten hin geprüft. Bei einer solchen Zusammenarbeit könnten Synergien zum gegenseitigen Nutzen (zum Beispiel Rabatte bei Mehrfachnutzung) entstehen. Falls eine von mehreren Institutionen genutzte NFC/RFID-Karte eingeführt werden sollte, würden keine Datenschutzprobleme entstehen, da die Karte keine persönlichen Daten enthielte,

sondern nur die Kundennummer innerhalb der beteiligten Institution. Kundendaten und entrichtete Gebühren für Dienstleistungen würde nur der Server der jeweiligen Institution speichern, dazu die jeweils gültigen Parameter für die institutionenspezifische Nutzung.

### **9.7. Optimierung der Administration durch technische Installationen**

Stete Herausforderung für Unternehmen ist, die internen IT-Anwendungen auf aktuell effizientem Stand zu halten.

- Elektronische Personalakten: Die Pflege der Personaldaten wird vereinfacht durch ein Vorhalten und Bearbeiten in elektronischer Form.
- Aktualisierung der Buchhaltungssoftware, zum Beispiel die Integration von Schnittstellen zu Kassenautomaten, um Eingänge direkt in das Finanzprogramm zu buchen.

#### **Agenda 2021**

*Die Bücherhallen Hamburg müssen und wollen in Bezug auf die technische Ausstattung und das technische Entwicklungsniveau immer eine kommunale Spitzenposition einnehmen. Mit dieser Expertise werden sie ernst genommen und können sich weiterentwickeln zu Stationen, an denen die Bürger der Kommune sich Orientierung verschaffen können bezüglich einer möglichst kommerzfreien Informationsgewinnung und -vermittlung. Die interne technische Ausstattung unterstützt dabei die optimale Aufgabenwahrnehmung durch effiziente Geschäftsgänge.*

## **10. Fokus Bürgerengagement<sup>136</sup>**

Die Ermöglichung bürgerschaftlichen Engagements, in früheren Jahren teils noch als Bedrohung der hauptamtlichen Arbeitsplätze<sup>137</sup> empfunden, ist mittlerweile selbstverständliche Aufgabe der Bücherhallen Hamburg, werden doch Ehrenamtliche ausschließlich für zusätzliche, anderweitig nicht finanzierbare Dienstleistungen eingesetzt.<sup>138</sup> Die langjährig erprobte, bestens funktionierende kollegiale Zusammenarbeit von Haupt- und Ehrenamtlichen, die sich als Dienstleister für ihre Zielgruppen und Kunden verstehen, hat sich längst bewährt.<sup>139</sup> Die Bücherhallen sind offen für jeden, der sich engagieren will: Geschlecht, Herkunft, Bildungsabschluss, Beruf, Religion, Nationalität, eine Behinderung oder das Alter spielen keine Rolle. Entscheidend sind die persönliche Motivation und die Bereitschaft, sich mit den individuellen Talenten engagiert einzubringen. Dabei sind die Bücherhallen mit ihrem stadtweiten Filialnetz ideal für ein ehrenamtliches Engagement: Sie sind öffentliche, nicht kommerzielle, positiv besetzte, zugleich geschützte, wohnortnahe Orte, politisch und religiös neutral,

---

<sup>136</sup> In Hamburg hat das bürgerschaftliche Engagement eine besonders lange Tradition, denn in der Elbmetropole wurde 1788 die erste systematische Organisation zur ehrenamtlichen Arbeit in Deutschland gegründet: die Hamburgische Armenanstalt. In dieser Institution kümmerten sich Freiwillige um die medizinische Versorgung und die Bildung von bedürftigen Personen.

<sup>137</sup> Den Bücherhallen gelang es schon vor Jahren durch die Auflegung professionell organisierter Engagement-Projekte, die Diskussion um den wiederholt von Politik und öffentlicher Hand geforderten Einsatz von Ehrenamtlichen in bibliothekarischen Tätigkeiten zu beenden.

<sup>138</sup> 2017 wurden mehr als 13.000 Veranstaltungen bzw. Dienstleistungen durch Ehrenamtliche realisiert.

<sup>139</sup> 2013 wurde gemeinschaftlich ein Leitbild zur Zusammenarbeit entwickelt.

mit einer großen, stets aktuellen Auswahl an Medien zur Unterstützung der ehrenamtlichen Tätigkeit.

### **10.1. Professionalität und Qualitätssicherung**

Kein Ehrenamt ohne Hauptamt – diese Maxime gilt bei allen Ehrenamtsprojekten der Bücherhallen Hamburg.<sup>140</sup> Bürgerschaftliches Engagement gelingt nachhaltig und langfristig nur durch die professionelle Organisation aller Abläufe und Aufgaben, die sorgfältige Auswahl der Freiwilligen in einem mehrstufigen Aufnahmeprozess, deren gute Begleitung und Betreuung, passgenaue Aus- und Fortbildungsangebote, schriftliche Ehrenamtsvereinbarungen sowie verlässliche Ansprechpartner und -zeiten. Nur durch eine klare Abgrenzung der Verantwortungsbereiche der Haupt- und Ehrenamtlichen ist eine konstruktive Zusammenarbeit möglich. Es erfolgt eine regelmäßige Überprüfung der Ausrichtung der Projekte. Besonders geschätzt wird außerdem das umfassende Wertschätzungsportfolio: Kostenerstattung, Versicherungen, kostenlose Bücherhallen-Karte, Austauschtreffen, gesellige Veranstaltungen u.a.

### **10.2. Erschließung neuer Kunden**

Die durch das Engagement erreichten Zielgruppen betreten vielfach wegen des ehrenamtlichen Angebots erstmals die Bibliotheksräume, gut sichtbar beispielsweise bei den Kunden von Silber & Smart, deren Altersgruppe bislang deutlich unterrepräsentiert ist.<sup>141</sup> Aber auch Zugewanderte, die an Dialog in Deutsch oder am Lesetraining Wilhelmsburg teilnehmen, kommen oftmals neu in die Bücherhalle und werden dadurch auf die Angebote aufmerksam. Viele Teilnehmer werden dadurch selbst zu Kunden der Bücherhallen.

### **10.3. Bürgerengagement als positiver Imagefaktor und Marketinginstrument**

Das Bürgerschaftliche Engagement bei den Bücherhallen Hamburg wird von der Öffentlichkeit sehr positiv bewertet. Die Medienberichterstattung ist überdurchschnittlich häufig und gut, Journalisten kommen von sich aus auf die Bücherhallen zu, da sie Interesse an der Berichterstattung über die erfolgreichen Projekte haben. Durch das Bürgerengagement gelingt es, zunehmend auch in sozialen Zusammenhängen Aufmerksamkeit zu generieren. Zur positiven Imagebildung tragen darüber hinaus die zahlreichen lokalen und bundesweiten Auszeichnungen bei, die die Ehrenamtsprojekte in den letzten Jahren regelmäßig erhalten haben. Nicht zu unterschätzen ist die PR-Wirkung der über 500 Ehrenamtlichen, die als positive Bücherhallen-Botschafter unterwegs sind und ihre Zufriedenheit über ihr Engagement in die Öffentlichkeit tragen.<sup>142</sup>

---

<sup>140</sup> Ehrenamt schafft Hauptamt: Allein bei Dialog in Deutsch und den Medienboten sind inzwischen fünf Hauptamtliche beschäftigt, drei von ihnen waren hier vorher als Bundesfreiwilligendienstler engagiert. In beiden Projekten werden zusätzlich permanent fünf Bundesfreiwilligendienstler beschäftigt.

<sup>141</sup> Das Durchschnittsalter bisheriger Silber & Smart-Teilnehmer lag bei etwa 74 Jahren.

<sup>142</sup> Sehr viele Ehrenamtliche, die sich immer wieder positiv über den professionellen Organisationsgrad des Ehrenamtes bei den Bücherhallen äußern, sind zugleich bei weiteren Einrichtungen engagiert.

#### **10.4. Vernetzung und Engagement-Kompetenz**

Ehrenamtsprojekte sind ein wichtiger Türöffner für neue Kooperationen im städtischen Raum. Die Bücherhallen sind inzwischen auch durch die Engagement-Projekte ein bedeutender Kooperationspartner im interkulturellen Sektor sowie im Senioren- und Behindertenbereich. Durch vielfältige Vernetzungen (AKTIVOLI-Landesnetzwerk, Mentor.Ring u.a.) sind sie Impulsgeber für Dritte, die ihre Fachkompetenz im Ehrenamtssektor anfragen. Die Organisation des Bürgerengagements bei den Bücherhallen ist nicht nur Vorbild in der Metropolregion Hamburg, sondern auch bundesweit modellhaft für andere Öffentliche Bibliotheken, die Engagement-Konzepte aus Hamburg oftmals übernehmen.<sup>143</sup>

#### **10.5. Verstetigung, Weiterentwicklung und Neuausrichtung**

Alle Projekte werden regelmäßig evaluiert, um eine unbefristete Fortführung und Qualitätssicherung zu begründen. Insbesondere in Bezug auf die demographischen Veränderungen der Gesellschaft müssen sich die Ehrenamtsprojekte einer permanenten Selbstüberprüfung unterziehen und regelmäßig ihren Zuschnitt, ihre Ziele und ihre Angebote überprüfen. Neben der Weiterentwicklung und Neuausrichtung ist die Übertragung erfolgreicher Ehrenamtsprojekte einzelner Bücherhallen auf weitere Bibliotheksstandorte mit ähnlichem Sozialindex nicht nur wünschenswert, sondern unbedingt notwendig (zum Beispiel Lesetraining Wilhelmsburg<sup>144</sup> oder Lesewelt Hamburg e.V.).

##### **10.5.1. Die Medienboten**

Die Medienboten, 2007 gegründet, bieten – ergänzend zum Medienlieferdienst, zur Organisation von Vorleseaktionen in Einrichtungen, zum Verleih von Medienkisten und zum Betrieb des Flohmarkts<sup>145</sup> – seit Mitte 2016 mit Silber & Smart zwei Schulungsformate für Menschen ab 65 Jahren an, die bisher keine oder wenig Erfahrungen im Umgang mit digitaler Technik haben. Älteren Personen soll durch praktische Übungen an Tablets und Smartphones ein Einstieg in die Online-Welt ermöglicht werden. Die basisgeschulten Teilnehmer werden danach durch das hauptamtliche Bibliotheksteam an die Angebote der eBuecherhalle herangeführt. Die Schulungen stoßen auf eine große Nachfrage. Silber & Smart, entstanden in Kooperation mit Wege aus der Einsamkeit e.V., wird derzeit in einigen wenigen größeren Bücherhallen angeboten. Die Dienstleistung könnte auf alle Bücherhallen ausgedehnt werden. Die ehrenamtlichen Schulungsleiter sind in der Regel hochqualifiziert, weil sie oftmals im IT-Bereich berufstätig sind oder waren.

##### **10.5.2. Dialog in Deutsch**

Dialog in Deutsch hat zeitnah auf den starken Flüchtlingszuzug ab Herbst 2015 reagiert: Im Schulterschluss mit der BASFI, die Dialog in Deutsch seit der Gründung 2009 fördert,

---

<sup>143</sup> Dialog in Deutsch zum Beispiel gibt es derzeit bereits in etwa 20 deutschen Städten. Da es sich bei Dialog in Deutsch um eine geschützte Wortmarke handelt, wird die Übernahme des Begriffs nur bei Hinweis auf die Bücherhallen Hamburg als Ideen- und Konzeptgeber gestattet.

<sup>144</sup> 2017 startete das Lesetraining auch in den Bücherhallen Finkenwerder und Harburg.

<sup>145</sup> 2017 verzeichnete der Flohmarkt, hauptamtlich koordiniert und betreut von rund 25 Ehrenamtlichen, 90.150 Besucher.

wurden 2016 insgesamt 25 neue Anfängergruppen eingerichtet (insgesamt derzeit 108 wöchentliche Gruppen), die sich speziell an Geflüchtete richten. Die Teilnehmenden dieser neuen Gruppen sind überwiegend männlich und jung, nicht erwerbstätig, haben oftmals einen ungesicherten Aufenthaltsstatus, verfügen über keine oder wenig deutsche Sprachkenntnisse und sind teils Analphabeten. Durch eine gute Kooperation mit den Wohnunterkünften wird dieses neue Angebot bei der Zielgruppe auch zukünftig regelmäßig bekannt gemacht werden. Spezielle Schulungsformate bereiten neue Ehrenamtliche auf die anspruchsvolle Aufgabe der Leitung dieser Gruppen vor.

Dialog in Deutsch könnte ergänzt werden durch speziellere Förderangebote in ausgewählten Bücherhallen zu Themen wie „Wie bewerbe ich mich richtig?“ oder „Wie ist das Schulwesen in Hamburg organisiert?“ Wichtigste Gelingensvoraussetzung ist die sorgfältige Auswahl und Qualifizierung der Ehrenamtlichen. Zu Themen wie ‚Rechtschreibung‘ oder ‚Grammatik‘ könnte die Zusammenarbeit mit Studierenden der Universität Hamburg, die im Zusatzstudium ‚Deutsch als Zweitsprache‘ belegt haben, sinnvoll sein.

### **10.5.3. Neue Projekte als Antwort auf gesellschaftliche Veränderungen**

Neue Projekte als Antwort auf gesellschaftliche Veränderungen entstehen durch erprobte Praxis. Umgesetzt ist das Projekt ‚Geschichtenfahrrad‘ der Bücherhalle Elbvororte (in Kooperation mit Lesenetz Hamburg und dem BücherParadies Iserbrook), das Leseförderung auf zwei Rädern für Kinder aus aller Welt realisiert.<sup>146</sup> Dieses aufsuchende Integrationsangebot soll ausgeweitet und verstetigt werden. 2018 werden die Bücherhallen bis zu zwei weitere Geschichtenfahrräder anschaffen, die von Absolventen des Kompetenzclusters Kinderbuchwerkstatt in den Stadtteilbibliotheken eingesetzt werden. Außerdem erwerben die Bücherhallen Koffer auf Rädern mit Kamishibai-Theater, die von anderen Einrichtungen ausgeliehen werden können. Die Schulungen übernimmt das Lesenetz Hamburg. Ab 2018 wird das Projekt unter dem einheitlichen Titel ‚Geschichten auf Rädern‘ firmieren.

### **10.5.4. Förderung des Engagements junger Menschen**

Zukünftig sollen mehr Engagement-Angebote für nicht volljährige Personen ermöglicht werden: Bislang ist ein Ehrenamt bei den Bücherhallen aufgrund der anspruchsvollen Tätigkeitsbereiche nur Erwachsenen vorbehalten. Jugendliche der oberen Klassenstufen fragen regelmäßig nach Engagement-Möglichkeiten. Bei Silber & Smart könnten Jugendliche ältere Menschen am Tablet schulen oder bei Dialog in Deutsch gemeinsam mit einem Erwachsenen die Moderation einer Gesprächsgruppe für junge Teilnehmende übernehmen. Die Jugendlichen könnten auch Social Media-Kanäle bedienen, um junge Zugewanderte für die Gesprächsgruppen zu werben.

---

<sup>146</sup> Mit einem Original-Postfahrrad und einem darauf montierten Kamishibai-Papier-Theater radeln seit Sommer 2016 regelmäßig Ehrenamtliche in Wohnunterkünften im Hamburger Westen. Damit werden Geschichten erzählt mit dem Ziel, Sprachförderung, den Abbau von Sprachbarrieren sowie die spielerische Kontaktaufnahme zwischen Ehrenamtlichen und Flüchtlingskindern zu fördern.

## 10.6. Finanzierung

Eine anspruchsvolle Zukunftsaufgabe bleibt die finanzielle Sicherung der Engagement-Projekte: Die Budgets müssen akquiriert und langfristig gesichert werden, teils anteilig über Drittmittel. Da das Bürgerschaftliche Engagement das bibliothekarische Kerngeschäft nicht nur sinnvoll ergänzt, sondern selbst aktiv und wirkungsvoll zur Besucher- und Kundenakquise beiträgt, handelt es sich um effizient investiertes Geld.<sup>147</sup>

### Agenda 2021

*Bürgerschaftliches Engagement ist für die Bücherhallen Hamburg längst kein optionales Angebot mehr, sondern sinnvolles und verbindliches Pflichtprogramm, von dem alle Beteiligten – die Kunden, die Ehrenamtlichen, die Organisation und letztlich auch das gesellschaftliche Umfeld – gleichermaßen profitieren. Drei Themenfelder wurden als wichtigste bibliothekspolitische Ziele in einem betriebsinternen Workshop auf Gut Siggen 2011 erarbeitet: Bildung, Integration und Bürgerschaftliches Engagement. Diese drei Themen werden durch das Bürgerschaftliche Engagement zielgruppenspezifisch und mit effizientem Mitteleinsatz dauerhaft befördert:*

- *Bildung: Bildungsgerechtigkeit wird durch niedrigschwellige, kostenfreie Bildungs- und Kulturdienstleistungen zur lebenslangen Bildung verstärkt.*
- *Integration: Integration und Inklusion fördern benachteiligte Bevölkerungsgruppen.*
- *Bürgerschaftliches Engagement: Engagement-Möglichkeiten bei den Bücherhallen Hamburg verstärken und verstetigen die Kernangebote.*



<sup>147</sup> Ein Beispiel: 2017 realisierte Dialog in Deutsch 4.938 Gruppentreffen (mit 38.467 Teilnehmern), in die jeweils vier ehrenamtliche ‚Arbeitsstunden‘ (Ø zwei Ehrenamtliche à zwei Stunden mit Vor- und Nachbereitung) investiert wurden, somit 19.752 Stunden. Ein Gruppentreffen kostete – inklusive sämtlicher Projektkosten – durchschnittlich 18,68 Euro, jede investierte ehrenamtliche ‚Arbeitsstunde‘ 4,67 Euro, eine Teilnehmerstunde 2,40 Euro.

## **IV. Zusammenfassung und Ausblick**

Im folgenden Abschnitt werden die Handlungslinien für die nächsten Jahre bis 2021 grafisch zusammengefasst (siehe dazu Anlage 6: Zeitleiste) und abschließend bewertet.

### **1. Projektion: Maßnahmen in zeitlicher Perspektive**

Die kurz-, mittel-, und längerfristige Maßnahmenplanung steht unter dem Vorbehalt der Finanzierbarkeit und wird in den Zwei-Jahres-Schritten der beiden nächsten Doppelhaushalte beispielhaft dargestellt. Die einzelnen Maßnahmen zu den Themenfeldern sind in der Zeitleiste illustriert.

### **2. Fazit**

Folgende Leitlinien für das betriebliche Handeln ergeben sich abschließend aus den Erkenntnissen der Fokus-Analyse im Zeitrahmen der nächsten fünf Jahre:

#### **2.1. Erhalt und Modernisierung des Systems**

Ausgegangen wird von folgenden Annahmen:

- Bis auf ggf. optimierende Korrekturen soll das System der Bücherhallen Hamburg in seiner jetzigen Struktur erhalten bleiben.
- Die Prozessoptimierung durch Automatisierung des Bibliotheksbetriebs ist abgeschlossen. Daher sind auch die Personalkapazitäten ab 2019/2021 weitgehend zu erhalten.
- Auch ressortübergreifenden Kooperationen werden weiterhin vollumfänglich bedient, sofern die Mitfinanzierung seitens der BSB, der BASFI und der Justizbehörde nicht in Frage gestellt wird. Wünschenswert ist, dass die komplementären Handlungsmöglichkeiten der Bücherhallen in den Feldern Kultur, Bildung und Soziales besser zur Geltung gebracht werden durch ressortübergreifende Kooperationen und Projekte.
- Es gelingt, durch Marketingmaßnahmen, Kundenbindungsstrategien und die direkte Ansprache von Zielgruppen durch kundenorientierte Angebote und eine entsprechende Programmarbeit die Einnahmen auf stabilem Niveau zu halten.
- Die Weiterentwicklung des Systems ist bei moderaten Tarifabschlüssen, einer auskömmlichen prozentualen jährlichen Steigerung der Zuwendung um 1,5 Prozent sowie Investitionsmitteln für erforderliche Modernisierungsschritte in zeitgerechte Technologie und die Funktionalität und Attraktivität der Bibliotheksräume für die nächsten Jahre sichergestellt.

#### **2.2. Verfügbarkeit und neue Arbeitszeitmodelle**

Die Hamburger sollten die Möglichkeit haben, neben den virtuellen Funktionen auch ihre Bibliotheksräume ‚rund um die Uhr‘ aufzusuchen. Auch wenn dies nicht vollständig gelingen wird, werden die Bücherhallen ihre Erreichbarkeit kundenorientiert ausweiten.

- Kunden nutzen Bibliotheken hauptsächlich in der Freizeit jenseits von Unterricht und Arbeitszeit. Bis 2021 sollen die Öffnungszeiten kontinuierlich erhöht werden, auch und vor allem durch (ergänzenden) Technikeinsatz.

- Die Sonntagsöffnung der Zentralbibliothek am Hühnerposten würde die Attraktivität des Systems insgesamt deutlich verbessern. Die rechtlichen Hindernisse sollten überprüft werden mit dem Ziel, Lösungen für die Realisierung dieses Ziels zu finden.
- Die Open Library-Option wird ab 2018 vermehrt eingesetzt, vor allem in Zentren mit Öffnungszeiten auf Einzelhandelsniveau und mit Sicherheitsdiensten. Die Open Library-Option wird aber weiterhin eher komplementär betrachtet.
- Die ergänzende Kombination aus servicereduzierten und Open Library-Zeiten vor allem in den Morgen- und Abendstunden ersetzt keineswegs den lebendigen Bibliotheksbetrieb mit Servicefunktionen, diversen Veranstaltungsformaten, sowie Auskunft und Beratung.
- Die innerbetriebliche Debatte um eine weitere Flexibilisierung der Arbeitszeit der Mitarbeiter, die Voraussetzung für eine stabile Dienstleistungserbringung in Anwesenheit von qualifizierten Fachkräften ist, hat begonnen. Die Voraussetzungen für eine elektronische Zeiterfassung sollen möglichst bald geschaffen werden. Aller Erfahrung nach brauchen solche Mitbestimmungsprozesse zwischen den Betriebsparteien ihre Zeit. Absehbar sinnvoll ist die Einführung eines nach Möglichkeit familienfreundlichen Schichtarbeitsmodells, um die Häufung von Arbeitsstunden am frühen Vormittag und Nachmittag besser auf die verlängerten Tagesschichten zu verteilen.

### **2.3. Personal(entwicklung)**

Ab 2021 gehen jährlich zwischen zehn und 15 Mitarbeiter (VZÄ) in den Ruhestand, die ersetzt werden müssten. Es wird sich zeigen, ob die Bibliothek als Arbeitgeber auch in fünf Jahren noch attraktiv sein wird.

- Insbesondere Führungskräfte und Mitarbeiter für Querschnittsfunktionen mit zusätzlichen Qualifikationen für neue Arbeitsfelder müssen rechtzeitig eingestellt und vorbereitet werden.
- Wichtig ist auch, die Anzahl der Ausbildungsplätze – von jetzt sechs auf zum Beispiel bis zu zehn – zu erhöhen und von vornherein einzuplanen, dass eine Anzahl von besonders qualifizierten ausgebildeten FaMI im Anschluss ein vom Betrieb unterstütztes berufsbegleitendes Studium absolvieren mit dem Ziel, danach in höherwertige Tätigkeitsbereiche aufzusteigen.
- Durch spezielle und differenzierte Personalentwicklungsmaßnahmen wird auch das Bestandskollegium in den nächsten Jahren weiterhin für eine zeitgemäße performantere Aufgabenwahrnehmung geschult werden müssen. Verändern werden sich dabei die Eingruppierungsmöglichkeiten: Die neue Entgeltordnung erlaubt es, Mitarbeiter, die neue Aufgaben übernehmen, auch losgelöst von ihrer formalen Ausbildung einzugruppieren, so dass sich die Anzahl der Mitarbeiter in den einzelnen Entgeltgruppen verändern wird.

### **2.4. Betriebskultur, Organisationsentwicklung, Zukunftsmanagement**

Dem Motto folgend, das Bewährte zu bewahren und das Neue stets im Blick zu haben und zu tun, werden alle Anstrengungen unternommen, einen lebendigen Diskurs im Unternehmen zu fördern. Die Veränderungsdynamik der letzten Jahre wird sich fortsetzen und das Kollegium auch weiterhin vor große Herausforderungen stellen.

- Das Gelingen einer gleichermaßen bestandserhaltenden wie zukunftsorientierten Bibliotheksentwicklung hängt sehr stark ab von einer entwickelten Betriebskultur, in der, ausgehend von einer grundlegend vereinbarten zielorientierten Programmatik, die Führungskräfte der einzelnen Fachbereiche und in den verschiedenen Hierarchiestufen ihre Verantwortung in einem großzügigen Handlungsrahmen souverän wahrnehmen können.
- Das Wissen um die anstehenden Themen muss auch im Kollegium verbreitet werden, am besten durch klare Kommunikationsstrukturen und die regelmäßige möglichst breite Beteiligung an Workshops und anderen partizipativen Verfahren zur Weiterentwicklung der Systemfaktoren.
- Das Konzept der Bücherhallen Hamburg wird auf der Grundlage der Ergebnisse von Marktbeobachtung und Kundenmonitoring sowie der Wahrnehmung kommunaler Erfordernisse die jeweiligen Wegemarken für absehbare Zeiträume setzen und die erforderlichen Evaluationsschritte benennen.
- Die Finanzierung neuer Geschäftsfelder erfolgt durch Projektgelder oder die Umwidmung von Budgets. Die betriebliche Praxis unterliegt einer permanenten Aufgabenkritik.
- Wichtig wird sein, die Visionen stets in konkretes betriebliches Handeln münden zu lassen.

Die Antriebsfaktoren des OE-Prozesses und damit die Zukunftsthemen der Bibliothek sind neben der Bereitstellung und Vermittlung von Medien und Informationen aller Art – dieses Aufgabenfeld gerät keineswegs aus dem Blick – derzeit,

- die Menschen – sowohl Mitarbeiter als auch Kunden – in den Fokus zu nehmen,
- den ‚Ort Bibliothek‘ aufgabenangemessen, offen und inspirierend zu gestalten,
- elementare Bildungs- und Lernprozesse zu unterstützen,
- neue Technologien zu implementieren und zu vermitteln,
- den Digitalisierungsprozess erklärend und gestaltend zu begleiten,
- das kommunale Miteinander in einer diversen Stadtgesellschaft positiv zu befruchten.



### **Agenda 2021**

*Die Gestaltung und Belebung öffentlich frei zugänglicher Räume inmitten einer immer mehr digitalisierten Welt, in der (fast) alles an allen Orten möglich und greifbar zu sein scheint – in diese Zukunft schauen die Bücherhallen Hamburg, ihre Kunden und Mitarbeiter und auch die Netzwerkpartner und die öffentlichen Geldgeber zuversichtlich.*

## ***V. Anlagen, Verzeichnis der Anlagen und Grafiken, Impressum***

### **Verzeichnis der Anlagen**

<u>Anlage 1</u>	Stiftungsrat Bücherhallen Hamburg
<u>Anlage 2</u>	Finanzentwicklung bis 2021 (Kapitel I.4.)
<u>Anlage 3</u>	Entwicklung der Leistungskennzahlen bis 2021 (Kapitel I.4.)
<u>Anlage 4</u>	Investitionsbedarf 2018-2021 (Kapitel I.4.3.)
<u>Anlage 5</u>	Kundenworkshop (III.1.1.1.)
<u>Anlage 6</u>	Zeitleiste (Kapitel IV.1.)
<u>Anlage 7</u>	Verzeichnis der Bücherhallen
<u>Anlage 8</u>	Abkürzungsverzeichnis

### **Verzeichnis der Grafiken**

<u>I.2.</u>	Jugendbibliothek Hoeb4U
<u>I.2.2.</u>	Ausleihen nach Bestandssegmenten
<u>I.2.3.</u>	Aktive Kunden
<u>I.3.3.1.</u>	Austrittsprognose Mitarbeiter und VZÄ
<u>I.3.3.1.</u>	Entwicklung des Personalstandes 2011 bis 2021
<u>I.3.4.</u>	Kostendarstellung Betriebshaushalt
<u>III.2.3.</u>	Alterspyramide

### **Impressum**

Stiftung Hamburger Öffentliche Bücherhallen  
Hühnerposten 1, 20097 Hamburg  
Telefon: +49 40 42 60 61 23  
Fax: +49 40 42 60 61 55  
[www.buecherhallen.de](http://www.buecherhallen.de)  
[direktion@buecherhallen.de](mailto:direktion@buecherhallen.de)

Hella Schwemer-Martienßen  
Michael Studt

Stand: Februar 2018

### **Bildnachweis**

Christoph Keller (S. 12, 68, 73, 74, 102), iStock (S. 7), Michael Zapf (S. 14),  
Ulrich Lindenthal-Lazhar (S. 29)

## **ANLAGE 1: STIFTUNGSRAT**

Dem Stiftungsrat gehören an (Stand 1/2018):

### **Jana Schiedek**

FHH, Staatsrätin, Behörde für Kultur und Medien, Vorsitzende

### **Hans Heinrich Bethge**

FHH, Amtsleiter Amt Kultur, Behörde für Kultur und Medien; stellvertretender Vorsitzender

### **Prof. Dr. Gabriele Beger**

Direktorin Staats- und Universitätsbibliothek Hamburg Carl von Ossietzky

### **Sigrun Ferber**

Ehem. Leiterin Beratungsabteilung, Elbkinder Vereinigung Hamburger KITAS gGmbH,  
Mitglied der Patriotischen Gesellschaft von 1765, Hamburg

### **Johannes Jörn**

Kaufmännischer Leiter a.D., Vorstand der Patriotischen Gesellschaft von 1765, Hamburg

### **Kerstin Kähler**

FHH, Amtsrätin, Finanzbehörde

### **Dr. Konrad Schmidt-Werthern**

Senatskanzlei, Leiter der Abteilung für Kulturelle Angelegenheiten, Berlin

### **Ansgar Wimmer**

Vorstandsvorsitzender der Alfred-Toepfer Stiftung F.V.S., Hamburg

### **Roland Kohsiek**

ver.di Landesbezirk (bis 31.12.2016), Landesfachbereichsleiter Bildung,  
Wissenschaft, Forschung, Hamburg

### **Karsten Meincke**

Fachbereichsleitung, Publikumsbetrieb Zentralbibliothek, Bücherhallen Hamburg

### **Jörg Thörmer**

Bibliotheksleiter, Bücherhallen Hamburg



## ANLAGE 6: ZEITLEISTE BIBLIOTHEKSENTWICKLUNGSKONZEPT

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Fokus Kunde (Kapitel III.1.)</b>						
Neufassung Intranet						
Neufassung Corporate Design						
Fortführung der Kampagne ‚Die starke Karte‘						
Öffentlichkeitsarbeit und Social-Media-Kanäle intensivieren						
(Nicht)-Kundenbefragungen						
<b>Fokus Personal (Kapitel III.2.)</b>						
Einführung Ko/Pers + Neuorganisation Pers./Personalentwicklung						
Fortbildungsoffensive + Kompetenzcluster						
Blended Learning						
Führungskräfte stärken/gewinnen						
Ausbildungsinitiative						
<b>Fokus Raum (Kapitel III.3.)</b>						
Sanierung Eimsbüttel, Erweiterung Winterhude, Aktualisierung Wilhelmsburg						
Umzug Steilshoop, Eidelstedt, Langenhorn, Sanierung Schnelsen, Kirchdorf						
Umzug Bergedorf, Aktualisierung Rahlstedt und Finkenwerder						
Aktualisierung Billstedt						
Überarbeitung Publikumsfläche Zentralbibliothek						
Mobile Beratung / Digitale Bausteine für die Zentralbibliothek						
Einrichtung von 10 Open Libraries						
Implementierung weiterer Open Libraries						
Navigation mit Augmented Reality, Sprachsteuerung, Robotik						
Zentrales Leitsystem / enk in der Zentralbibliothek						
<b>Fokus Organisationsentwicklung der Publikumsbereiche (Kapitel III.4.)</b>						
Entwicklung mobiler Servicekonzepte						
Konzeptentwicklung für Klassenführungen aller Jahrgänge						
Festlegung und Organisation einer Regionalstruktur						
Erarbeitung gemeinwesenorientierter Aufgabenspektren						
Aufbau des Clusters für interkulturelle Kompetenz						
Ausbau des Kompetenzclusters Kinderveranstaltungsarbeit						
Ausbau des Kompetenzclusters Medienkompetenz						
<b>Fokus Bestand (Kapitel III.5.)</b>						
Mengengerüst für Segmente nicht standortfester Bestände						
Sukzessive Ausweitung Floating Collections						
Implementierung einer Steuerungssoftware (IMMS)						
Entwicklung eines Verfahrens zur Bestandspflege nicht standortfester Bestände						
Stärkung der Kindermedienbestände und Fokussierung herausragender Titel						
Einführung der Klarschriftaufstellung für alle Standorte						
Profilierung des Sachmedienbestands						
Reduzierung der Titelbreite, höhere Dublettierung						
Bedarfsangepaßte, flexible Steuerung der Bestände zur Sprachförderung						
Ausbau des Medienangebots zur beruflichen Integration (DaZ)						
Ausbau fremdsprachiger Bestände						
Entwicklung und Ausbau neuer Medienangebote (Vinyl, Spiele, u.ä.)						
Abgleich der Profile physischer und digitaler Bestände						
Anpassung der kennzahlengesteuerten Etatverteilung						

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Fokus Katalog und Erschließung (Kapitel III.6.)</b>						
Technische Voraussetzungen						
Zeitgemäßes Design						
Inhaltsanreicherung des Katalogs						
<b>Fokus Vermittlung und Veranstaltungen/Ausstellungen (Kapitel III.7.)</b>						
Entwicklung eines neuen Gesamt-Programmes (4-Monats-Hefte)						
Verschlinkung von Abläufen (u.a. Organisation, Werbung, Betreuung)						
Entwicklung und Weiterentwicklung neuer und bestehender digitaler Angebote						
Entwicklung und Weiterentwicklung von Angeboten für Kita und Schule						
Angebote für Kompetenzerweiterung (Erwachsene)						
Vernetzung innerhalb der Stadt ausbauen; Teilnahme an stadtweiten Events						
Digitale Signage						
Netzwerk Berufsgruppen-Vielfalt + überregionale Kontakte ausbauen						
<b>Fokus Digitale Entwicklung und Projekte (Kapitel III.8.)</b>						
Barrierefreies Redesign Native App ios + Android						
Lizensierung Film-Streamingportal						
Implementierung Living Styleguide						
Implementierung Online-Payment und Online-Lastschrift						
Implementierung Blended Learning						
Optimierung der Usability und User Experience der Website und App						
<b>Fokus Technische Infrastruktur und EDV-Entwicklung (Kapitel III.9.)</b>						
Manuelle und automatische Verbuchungstechnik						
Kassenautomaten und Kassenschubladen						
Leistungsfähige Datenleitungen und WLAN						
Desaster Recovery						
Neuentwicklung Intranet						
Modernisierung der Buchhaltungssoftware						
Digitalisierung von Kunden- und Unterschriftenprozessen						
Rückbuchungsanlage für den Standort Eimsbüttel						
Einführung von RFID-Kundenkarten						
Einführung der kostenlosen Internet-Nutzung						
Einführung zukunftsorientierter ‚VoiceOverIP‘-Telefonie						
Einführung von Zeitwirtschaft / Zeiterfassung						
Customer Relationship Management						
Einführung von Multifunktionsgeräten für Druck Mitarbeiter und Kunden						
Rückbuchungsanlage für den Standort Bergedorf						
Elektronische Personalakten						
Einführung Integriertes Bibliotheksmanagementsystems						
Neuentwicklung Erwerbungsdatenbank						
Weiterentwicklung von digitalen Vermittlungstrends						
Optimierung der Administration durch technische Installationen						
<b>Fokus Bürgerengagement (Kapitel III.10.)</b>						
Verstetigung, Weiterentwicklung, ggf. Neuausrichtung aller Ehrenamtsprojekte						
Sicherung der Finanzierung der Ehrenamtsprojekte						
Dauerhafte Implementierung von ‚Silber & Smart‘						
Ergänzung von ‚Dialog in Deutsch‘ durch Gruppen zu bestimmten Themen						
Ausdehnung des Lesetrainings auf weitere Bücherhallen						
‚Geschichten auf Rädern‘: Ausweitung auf Bücherhallen, Multiplikatoren						
Einbindung von jugendlichen Ehrenamtlichen in die Projekte, ggf. neues Projekt						

## ANLAGE 7: VERZEICHNIS DER BÜCHERHALLEN



Die Bücherhallen Hamburg sind mit 33 Standorten und zwei Bücherbussen das größte zusammenhängende Öffentliche Bibliothekssystem im deutschsprachigen Raum.

### KONTAKT:

www.buecherhallen.de  
 info@buecherhallen.de  
 verlaengerung@buecherhallen.de  
 Service-Telefon: +49 40 42 60 60

### BÜCHERHALLEN HAMBURG 01

Hühnerposten 1, 20097 Hamburg  
 Zentralbibliothek, Bürgerschaftliches Engagement,  
 Hauptverwaltung und weitere Serviceabteilungen  
 HVV: Hauptbahnhof (Süd), U und Bus Steinstraße

### ZENTRALBIBLIOTHEK 01

mit Kinderbibliothek Hamburg und  
 Jugendbibliothek HOEB4U  
 Hühnerposten 1, 20097 Hamburg  
 Montag - Samstag: 11 - 19 Uhr  
 HVV: Hauptbahnhof (Süd), U und Bus Steinstraße

### FLOHMARKT DER BÜCHERHALLEN 01

Hühnerposten 1, 20097 Hamburg  
 flohmarkt@buecherhallen.de  
 Mo und Do: 11 - 19 Uhr, Di, Mi und Fr: 11 - 17 Uhr  
 HVV: Hauptbahnhof (Süd), U und Bus Steinstraße

### HAMBURGER BÜCHERBUSSE 02 + 03

Eddelbüttelstr. 57, 21073 Hamburg  
 Bus Harburg: 0170 793 88 82  
 Bus Bergedorf: 0170 572 76 40  
 Tel.: +49 40 77 29 22  
 buecherbusse@buecherhallen.de

**ALSTERTAL 04**

Heegbarg 22, 22391 Hamburg  
Tel.: +49 40 69 08 38 52  
alstertal@buecherhallen.de  
HV: S und Bus Poppenbüttel

**ALTONA 05**

Ottenser Hauptstr. 10 (Mercado),  
22765 Hamburg  
Tel.: +49 40 39 68 92  
altona@buecherhallen.de  
HV: S und Bus Altona

**BARMBEK 06**

Poppenhusenstraße 12, 22305 Hamburg  
Tel.: +49 40 29 15 91  
barmbek@buecherhallen.de  
HV: S und Bus Barmbek

**BERGEDORF 07**

Alte Holstenstr. 18, 21031 Hamburg  
Tel.: +49 40 721 17 72  
bergedorf@buecherhallen.de  
HV: S, RE und Bus Bergedorf

**BILLSTEDT 08**

Möllner Landstr. 31, 22111 Hamburg  
Tel.: +49 40 732 52 20  
billstedt@buecherhallen.de  
HV: U und Bus Billstedt

**BRAMFELD 09**

Herthastr. 18, 22179 Hamburg  
Tel.: +49 40 641 59 33  
bramfeld@buecherhallen.de  
HV: Bus Heukoppel oder Herthastraße

**DEHNHAIDE 10**

Wohldorfer Str. 30, 22081 Hamburg  
Tel.: +49 40 29 55 10  
dehnhaide@buecherhallen.de  
HV: U und Bus Dehnhaide

**EIDELSTEDT 11**

Alte Elbgastr. 8 b, 22523 Hamburg  
Tel.: +49 40 570 94 20  
eidelstedt@buecherhallen.de  
HV: Bus Eidelstedter Platz

**EIMSBÜTTEL 12**

Doormannsweg 12 (Hamburg-Haus),  
20259 Hamburg  
Tel.: +49 40 40 99 04  
eimsbuettel@buecherhallen.de  
HV: U und Bus Emilienstraße

**ELBVORORTE 13**

Sülldorfer Kirchenweg 1 a  
22587 Hamburg  
Tel.: +49 40 38 64 07 82  
elbvororte@buecherhallen.de  
HV: S und Bus Blankenese

**FARMSEN 14**

Rahlstedter Weg 10, 22159 Hamburg  
Tel.: +49 40 643 20 83  
farmsen@buecherhallen.de  
HV: U und Bus Farmsen

**FINKENWERDER 15**

Ostfrieslandstr. 5, 21129 Hamburg  
Tel.: +49 40 742 68 91  
finkenwerder@buecherhallen.de  
HV: Bus Steendiek

**FUHLSBÜTTEL 16**

Ratsmühlendamm 23, 22335 Hamburg  
Tel.: +49 40 50 20 82  
fuhlsbuettel@buecherhallen.de  
HV: U Klein Borstel, Bus Erdkampsweg  
(Ost)

**HARBURG 17**

Eddelbüttelstr. 47 a (Harburg Carree),  
21073 Hamburg  
Tel.: +49 40 77 29 23  
harburg@buecherhallen.de  
HV: S und Bus Harburg / Harburg Rathaus

**HOHENHORST 18**

Berliner Platz 1 (im EKZ), 22045 Hamburg  
Tel.: +49 40 654 79 41  
hohenhorst@buecherhallen.de  
HV: Bus Berliner Platz

**HOLSTENSTRASSE 19**

Norderreihe 5–7, 22767 Hamburg  
Tel.: +49 40 432 22 28  
holstenstrasse@buecherhallen.de  
HV: Bus Thadenstraße (West)

**HORN 20**

Am Gojenboom 46 (Horner Freiheit),  
22111 Hamburg  
Tel.: +49 40 651 51 33  
horn@buecherhallen.de  
HV: U und Bus Horner Rennbahn

**KIRCHDORF 21**

Wilhelm-Strauß-Weg 2, 21109 Hamburg  
Tel.: +49 40 754 23 58  
kirchdorf@buecherhallen.de  
HV: S und Bus Wilhelmsburg

**LANGENHORN 22**

Langenhorner Markt 9 (EKZ), 22415  
Hamburg  
Tel.: +49 40 531 30 76  
langenhorn@buecherhallen.de  
HV: U und Bus Langenhorner Markt

**LOKSTEDT 23**

Kollastr. 1, 22529 Hamburg  
Tel.: +49 40 58 42 89  
lokstedt@buecherhallen.de  
HV: Bus Siemersplatz

**MÜMMELMANNENBERG 24**

Feiningerstr. 8, 22115 Hamburg  
Tel.: +49 40 50 74 13 64  
muemmelmansberg@buecherhallen.de  
HV: U und Bus Mümmelmansberg

**NEUALLERMÖHE 25**

Fleetplatz 2–4, 21035 Hamburg  
Tel.: +49 40 739 94 70  
neuallermoehe@buecherhallen.de  
HV: S und Bus Allermöhe

**NEUGRABEN 26**

Neugrabener Markt 7, 21149 Hamburg  
Tel.: +49 40 701 76 22  
neugraben@buecherhallen.de  
HV: S und Bus Neugraben

**NIENDORF 27**

Tibarg 41 (Tibarg Center), 22459 Hamburg  
Tel.: +49 40 58 66 64  
niendorf@buecherhallen.de  
HV: U und Bus Niendorf Markt

**OSDORFER BORN 28**

Kroonhorst 9 e, 22549 Hamburg  
Tel.: +49 40 832 01 71  
osdorf@buecherhallen.de  
HV: Bus Achtern Born

**RAHLSTEDT 29**

Amtsstr. 3a, 22143 Hamburg  
Tel.: +49 40 677 04 60  
rahlstedt@buecherhallen.de  
HV: RB und Bus Rahlstedt

**SCHNELSEN 30**

Wählingsallee 19, 22459 Hamburg  
Tel.: +49 40 550 92 93  
schnelsen@buecherhallen.de  
HV: Bus Wählingsweg

**STEILSHOOP 31**

Schreyerring 26 (EKZ), 22309 Hamburg  
Tel.: +49 40 631 84 64  
steilshoop@buecherhallen.de  
HV: Bus Einkaufszentrum Steilshoop

**VOLKSDORF 32**

Eulenkugstraße 55–57, 22359 Hamburg  
Tel.: +49 40 60 91 22 90  
volksdorf@buecherhallen.de  
HV: U und Bus Volksdorf

**WANDSBEK 33**

Wandsbeker Allee 64, 22041 Hamburg  
Tel.: +49 40 68 63 32  
wandsbek@buecherhallen.de  
HV: U und Bus Wandsbek Markt

**WILHELMSBURG 34**

Vogelhüttendeich 45, 21107 Hamburg  
Tel.: +49 40 75 72 68  
wilhelmsburg@buecherhallen.de  
HV: Bus Stübenplatz

**WINTERHUDE 35**

Winterh. Marktplatz 6 (EKZ), 22299  
Hamburg  
Tel.: +49 40 279 26 25  
winterhude@buecherhallen.de  
HV: U und Bus Hudtwalckerstraße

## ANLAGE 8: ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

AGDAZ	Arbeitsgemeinschaft Deutsch-Ausländische Zusammenarbeit
AKV	Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortung
App	Application Software
AVH	Arbeitsrechtliche Vereinigung Hamburg e.V.
AZ	Aktenzeichen
BASFI	Behörde für Arbeit, Soziales, Familie, Integration
BEM	Betriebliches Eingliederungsmanagement
BKM	Behörde für Kultur und Medien Hamburg
BMJV	Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz
BSB	Behörde für Schule und Berufsbildung
BuB	Zeitschrift Forum Bibliothek und Information
BuT	Bildungs- und Teilhabepaket
CD	Compact Disc
CMS	Content Management System
CRM	Customer Relationship Management
CSS	Cascading Style Sheets
DigiBib	Digitale Bibliothek
DigiLink	Linkverwaltungssystem
DNB	Deutsche Nationalbibliothek
DVD	Digital Versatile Disc
e.V.	Eingetragener Verein
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
EG	Entgeltgruppe(n)
EGO	Entgeltordnung
ekz	Einkaufszentrale für öffentliche Bibliotheken GmbH, Reutlingen
EKZ	Einkaufszentrum
EU	Europäische Union
EuGH	Europäischer Gerichtshof
EULE	Erweiterte Unternehmensleitung
FaMI	Fachangestellte für Medien- und Informationsdienste
FHH	Freie und Hansestadt Hamburg
FLAx	Fliegende Leseaktionen
FLIx	Fliegende Leseinitiativen
FLUx	Fliegende Leseunterhaltung
FSJ	Freiwilliges Soziales Jahr
GB	Gigabyte
GBV	Gemeinsamer Bibliotheksverbund
gGmbH	Gemeinnützige GmbH
GPS	Global Positioning System
HBZ	Hochschulbibliothekszentrum des Landes Nordrhein-Westfalen
Hoeb4U	Jugendbibliothek der Bücherhallen
HTML	Hypertext Markup Language
HVV	Hamburger Verkehrsverbund
IDPF	Digital Publishing Forum

IMMS	Intelligentes Medien Managementsystem der Firma Lyngsoe Systems
iOS	Betriebssystem von Apple
IP	Internetprotokoll
ISBN	Internationale Standardbuchnummer
IT	Informationstechnik
IuK	Informations- und Kommunikationstechnik
JB	Justizbehörde
JIM-Studie	Jugend, Information, (Multi-)Media-Studie
JVA	Justizvollzugsanstalt
Kibi	Kinderbibliothek der Bücherhallen
KIM-Studie	Kindheit, Internet, Medien-Studie
KoPers	Kooperation Personaldienste
LOB	Leistungsorientierte Bezahlung
MINT	Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften, Technik
Mio.	Million(en)
NFC	Near Field Communication
NGO	Nichtregierungsorganisation
NK/BK	Nebenkosten/Betriebskosten
OE	Organisationsentwicklung/Organisationsentwicklungsprozess
ÖPNV	Öffentlicher Personennahverkehr
p.a.	pro Jahr
PC	Personal Computer
pda	Patron-Driven-Acquisition
PR	Public Relations
RFID	Radio Frequenzy Identification
RISE	Rahmenprogramm Integrierte Stadtteilentwicklung
SSO	Single Sign On
SWOT-Analyse	Strengths (Stärken), Weaknesses (Schwächen), Opportunities (Chancen), Threats (Bedrohungen) - Analyse
TV-AVH	Tarifvertrag Arbeitsrechtliche Vereinigung Hamburg
TV-L	Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst der Länder
TV-VKA	Tarifvertrag Vereinigung kommunaler Arbeitgeber
UrhG	Urheberrechtsgesetz
USP	Unique Selling Proposition (Alleinstellungsmerkmal)
VHS	Volkshochschule
VoIP	Voice over IP (Internettelefonie)
VZÄ	Vollzeitäquivalent
W3C	World Wide Web Consortium
WLAN	Wireless Local Area Network
XML	Extensible Markup Language
ZBD	Zentrale Bibliotheksdienste