

Sarah Dudek

Die Bibliothek auf dem Weg zum »Dritten Ort«

Das Veränderungsmanagement der Openbare Bibliotheek Amsterdam im Zuge ihrer Neubauplanung

2007 eröffnete die Openbare Bibliotheek Amsterdam (OBA) ihre neue Zentralbibliothek auf dem Oosterdokseiland, einer künstlich angelegten Insel neben dem Amsterdamer Hauptbahnhof (siehe BuB Heft 4/2008, Seite 301–308). Entworfen wurde das Gebäude, das 2009 den WAN-Award in der Kategorie »Civic Buildings« gewann, von dem niederländischen Architekten Jo Coenen. Ziel war jedoch nicht der bloße Umzug in ein neues Gebäude, sondern die Eröffnung einer neuen Bibliothek mit einem vollkommen veränderten Bibliothekskonzept. Sarah Dudek hat während eines siebenwöchigen Aufenthalts Einblicke in die Organisation der niederländischen Bibliothek erhalten und schildert hier ihre Erfahrungen.¹

Sarah Dudek ist Referendarin an der Zentral- und Landesbibliothek Berlin. Sie hat Literaturwissenschaft und Philosophie in Berlin, Amsterdam und Seattle studiert und im Verlagsbereich gearbeitet. – Kontakt: dudek@zlb.de

Bei der Planung ihres Neubaus mit 28 000 Quadratmetern, davon 20 000 Quadratmeter Publikumsfläche, orientierte sich die OBA an amerikanischen und skandinavischen Bibliotheksmodellen. Reisen nach Malmö, Los Angeles und San Francisco und Besuche der dortigen Bibliotheken überzeugten die Gemeinde Amsterdam, den Träger der OBA, dass ein großes Restaurant, Cafés und ein Theater mit 250 Plätzen integraler Bestandteil einer Bibliothek sein müssen, wenn sie auf Kooperation mit anderen kulturellen Einrichtungen der Stadt setzt und ihren Besucherinnen und Besuchern Erlebnis- und Aufenthaltsqualität bieten will.

»Als wir noch im alten Gebäude in der Prinsengracht untergebracht waren, war die Zentralbibliothek eine klassische Ausleihbibliothek«, sagt Hans van Velzen, Direktor der OBA. »Die Leute kamen in die Bibliothek, nahmen ihre Bücher und gingen wieder nach Hause. Durchschnittlich zwanzig Minuten blieben sie in der Bibliothek. Mit dem Neubau wollten wir etwas ganz anderes schaffen: eine Bibliothek, in der sich Menschen gern und lange aufhalten, weil dort etwas passiert, weil Aktivitäten stattfinden – eine Aufenthalts- und Erlebnisbibliothek. Wir schätzen, dass un-

sere Besucher heute durchschnittlich vier Stunden in der Bibliothek verbringen.«

Neues Gebäude – neue Sitten

Sieben Tage die Woche, von 10 bis 22 Uhr, ist die Bibliothek nun geöffnet und erfüllt mit ihrer Vielfalt an Arbeitsplätzen und Loungebereichen offensichtlich die Funktion eines »Dritten Ortes«, eines Ortes neben Wohnung und Arbeitsplatz, den die Menschen aus Amsterdam gern und häufig aufsuchen. 5 000 bis 6 000 Besucherinnen und Besucher zählt die OBA täglich, am Wochenende noch weit mehr. Dass diese Öffnungszeiten einschneidende Veränderungen für die Personal- und Organisationsstruktur der OBA bedeuteten, die bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern nicht nur auf Begeisterung stießen, liegt nahe.

Für den Zeitraum von 2004 bis 2010 wurde daher ein groß angelegter Verän-

- 1 Ermöglicht wurde dieser Auslandsaufenthalt, den Sarah Dudek im Rahmen ihres Referendariats an der Zentral- und Landesbibliothek Berlin absolviert hat, unter anderem durch ein Reisekostenstipendium von BI International.



Der Back-Office-Bereich der OBA – hier werden grundsätzliche Vorgaben für das gesamte zentrale System erarbeitet, Kontakte mit kulturellen Partnerorganisationen gepflegt, Projekte entwickelt und umgesetzt.
Fotos: Zentral- und Landesbibliothek Berlin

derungsprozess konzipiert, der sich auf Institution und Personal konzentrierte. Ausgangspunkt war neben der klassischen Strategieentwicklung eine Bestandsaufnahme des kreativen und innovativen Potenzials und der Betriebskultur der OBA. Ergebnis dieser Untersuchung war unter anderem, dass sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mehr Anreize und Unterstützung in ihrer beruflichen Weiterentwicklung und der besseren Nutzung ihrer kreativen Fähigkeiten wünschten. Außerdem gaben Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die neue Projekte realisiert hatten, an, dass sie gerne mehr Anerkennung für ihre Arbeit bekommen würden. Koordiniert wurde der damit angestoßene Change-Management-Prozess von der neu geschaffenen Abteilung »Bibliothekserneuerung«, die aus dem sogenannten Mobilitätszentrum und einem Projektbüro für Innovation und Produktentwicklung bestand.

Im Mobilitätszentrum wurde den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern durch die Begleitung von externen Organisationspsychologen und Berufsberatern die Möglichkeit gegeben, herauszufinden, welche der neu geschaffenen Funktionen für sie passend sein könnten, welche neuen Qualifikationen sie erfordern und welche Weiterbildungsmöglichkeiten bestehen.

Front und Back Office

Die Trennung in Front Office und Back Office, die in Deutschland eher misstrauisch zur Kenntnis genommen wird, wurde zunächst im Rahmen von Pilotprojekten in zwei Stadtteilen des zentralen Systems der OBA erprobt. Das Front Office besteht aus sogenannten Kundendienst-Mitarbeitern, die mit dem mittleren Dienst in Deutschland vergleichbar sind, und MBO²-Bibliothekaren, die den deutschen Diplom- oder Bachelor-Bibliothekaren entsprechen. Die Bibliothekarinnen und Bibliothekare arbeiten im Auskunftsdienst, werden aber – je nach eigenem Interesse – auch in die unterschiedlichsten Projekte eingebunden. Außerdem übernehmen sie teilweise Aufgaben in Bestandsaufbau und -präsentation. Je nach Tätigkeit können sie die Räume des Back Office' nutzen, haben jedoch keine eigenen Büros oder festen Arbeitsplätze.

Mit der Eröffnung der neuen Zentralbibliothek wurde für die Front-Office-Mitarbeiterinnen und -Mitarbeiter Arbeitskleidung eingeführt, die der niederländische Designer Aziz Bekkauoui entworfen hat. In Zukunft Arbeitskleidung zu tragen, stieß beim Front-Office-

Personal zunächst auf unterschiedliche Resonanz, nach einer Modenschau einiger Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen fand diese Entscheidung der Direktion jedoch breitere Akzeptanz. Zusammen mit der Architektur des Gebäudes, der – ebenfalls von Jo Coenen gestalteten – hellen Innenausstattung und einem konsequent durchgesetzten Corporate Design trägt die Arbeitskleidung zur sichtbaren Veränderung der Unternehmenskultur bei.

Im Back Office arbeiten HBO³-Mitarbeiterinnen und -Mitarbeiter, die mit dem höheren Dienst in Deutschland vergleich-

Mit der Eröffnung der neuen Zentralbibliothek wurde für die Front-Office-Mitarbeiterinnen und -Mitarbeiter Arbeitskleidung eingeführt, die der niederländische Designer Aziz Bekkauoui entworfen hat.

bar sind. Allerdings war der höhere Dienst nur notwendige, nicht aber hinreichende Bedingung, um sich für eine Position im Back Office zu bewerben. In einem Assessment-Center wurden alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des höheren Diensts, die im Back Office arbeiten wollten, hinsichtlich ihrer analytischen Kompetenzen, ihrer Teamfähigkeit und Überzeugungskraft getestet. Die Back-Office-Stellen wurden den Ergebnissen des Tests entsprechend besetzt, sodass nun auch einige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des höheren Diensts im Front Office arbeiten.

Im Back Office werden grundsätzliche Vorgaben für das gesamte zentrale System erarbeitet, beispielsweise qualitative Profile oder Makulierungsrichtlinien, Kontakte mit kulturellen Partnerorganisationen gepflegt, Projekte entwickelt und – in Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen und Front-Office-Mitarbeiterinnen und -Mitarbeitern – umgesetzt. Mit Beginn dieses Jahres ist zusätzlich eine Innovationsabteilung geschaffen worden, in der vier feste Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zusammen mit Freelancern neue Produkte für die OBA entwickeln sollen. Die von der Innovationsabteilung konzipierten Projekte sollen in Zukunft durch einen Koordinator für interne Kommunikation im Haus vermittelt werden.

Ein Grund für die Einführung von Front und Back Office sei die Beobachtung gewesen, so Candy Duinker, Leiterin der Abteilung Bibliothekserneuerung, dass in der klassischen Organisationsstruktur, in der auch leitende Mitarbeiter Auskunftsdienste übernehmen und in den

Stadtteilen vor Ort sind, kaum innovative Ideen, strategische Planungen und gezielte Netzwerkarbeit hinsichtlich anderer kultureller Einrichtungen entstehen: »Innovation kommt neben den Routinearbeiten immer zu kurz. Wir wollten für das Entwickeln neuer Produkte Raum schaffen.«

Kreativer Raum durch Neuerungen

»Innovatie« ist ein Schlüsselwort in niederländischen Bibliotheken geworden, ein »umbrella term«, unter den sehr vieles fallen kann. Nicht nur an Universitätsbibliotheken, sondern auch an Öffentlichen Bibliotheken sind in den letzten Jahren Innovationsabteilungen entstanden, die insbesondere digitale Projekte entwickeln. 2009 fand zum ersten Mal ein nationaler Innovatiedag in Rotterdam statt, eine Messe für innovative Produkte an niederländischen Öffentlichen Bibliotheken. Seit 2002 vergibt der VOB, der niederländische Verband Öffentlicher Bibliotheken, jährlich einen Innovationspreis, den die OBA 2009 für ihr Projekt »NOVALocal« bereits zum zweiten Mal erhielt.

In »NOVALocal« bekommen Schülerinnen und Schüler in der Bibliothek eine fernsehjournalistische Schulung, wobei die Bibliothekarinnen und Bibliothekare dabei vom TV-Programm NOVA unterstützt werden. In kleinen Gruppen erstellen die Schülerinnen und Schüler einen kurzen journalistischen Beitrag zu einem Thema ihrer Wahl. Ziel des Projekts ist es, das Bewusstsein für Information und Perspektiven von Berichterstattung zu schärfen, in den Arbeitsgruppen soziale Kompetenzen zu stärken und Medienkompetenz bei der Recherche und im Umgang mit Ton und Kamera zu entwickeln.

Die Jury des Innovationspreises erklärt in ihrer Begründung, dass der Preis nicht nur für die Förderung der Medienkompetenz und die gelungene gesellschaftliche Einbettung des Projekts verliehen wurde, sondern auch, weil die Rolle des Bibliothekars und der Bibliothekarin in dem Projekt neue Impulse bekomme. Ein weiteres Beispiel für ein Innovationsprojekt stellt die digitale Jugendbibliothek dar, die vom nationalen Bibliotheksverband koordiniert wird. Es wird dabei viel Wert darauf gelegt, dass Jugendliche durch Web-2.0-Funktionalitäten auch selber Content generieren. Die digitale Jugendbibliothek lässt sich dem Corporate Design der jeweiligen Bibliothek anpassen und in den Opac beziehungsweise die Website der Bibliothek integrieren.

Als letztes Beispiel soll der »Kulturgut-Browser« genannt werden, den die DOK

Delft letztes Jahr entwickelt hat. Eine Multitouch-Applikation erschließt den Altbestand des Archivs von Delft. Auf eine eher intuitive Weise blättert man durch den Bestand, bewegt sich durch die Straßen Delfts und mittels Fotos auch durch ihre Vergangenheit. Nutzerinnen und Nutzer können dergestalt allein, vor allem aber auch in Interaktion mit anderen die Stadt Delft und ihre Geschichte entdecken.

Kreativer Raum soll in der OBA auch durch die eher flache Organisationsstruktur und die Arbeitsweise in Projekten entstehen. Aber auch im nicht-metaphorischen Sinn wird Raum für Projektarbeit geschaffen: Das Back Office in der Zentralbibliothek auf dem Oosterdokseiland ist eine Art Großraumbüro. Neben einem Büro- und Loungebereich stehen zwei Versammlungsräume für Treffen der Projektteilnehmer und -teilnehmerinnen zur Verfügung.

2005 schuf die OBA außerdem in Zusammenarbeit mit einer externen Beraterfirma aus dem IT-Bereich die neue Abteilung »Digitale Bibliothek« die im Back Office angesiedelt ist. Für Candy Duinker stellt Innovation im digitalen Bereich eine der wichtigsten Aufgaben für eine erfolgreiche Zukunft von Bibliotheken dar: »Auch in den Niederlanden werden immer mehr Lizenzen konsortial auf na-



Die Zentralbibliothek der Openbare Bibliotheek Amsterdam auf dem Oosterdokseiland – in der Nachbarschaft der Bibliothek wird noch gebaut.

tionaler Ebene verhandelt. Das heißt aber auch, dass wir damit rechnen müssen, dass uns in Zukunft weniger Etat für physische Medien zur Verfügung stehen wird. Wir müssen uns also gute Zugangswege und

Innovationen zur Präsentation digitaler Bestände überlegen.«

Digitale Bestände

Dass die Besucher und Besucherinnen der Zentralbibliothek bereits heute nicht nur wegen der physischen Bestände in die Bibliothek kommen, betont auch Hans van Velzen: »Von den Studierenden nutzen nur etwa fünf Prozent die Bibliothek zum Ausleihen von Medien. Die meisten kommen mit ihren Laptops in die Bibliothek, arbeiten hier, treffen sich mit Freunden und Kommilitonen.«

Dementsprechend stellen die Bemühungen der OBA, digitale Bestände wie beispielsweise das Archiv der Volkskrant – einer der größten überregionalen Zeitungen in den Niederlanden – auch außerhalb der Bibliothek zugänglich zu machen, keine Konkurrenz zum Konzept der Aufenthalts- und Erlebnisbibliothek dar, wohl aber zum alten Konzept der Ausleihbibliothek. Der Zugriff auf digitale Bestände außerhalb der Bibliothek, der für Nutzerinnen und Nutzer wissenschaftlicher Bibliotheken mittels VPN⁴ längst gang und gäbe ist, gestaltet sich bislang für Öffentli-



Das Back Office mit seinem Loungebereich ist aus dem Publikumsbereich einsehbar.

2 middelbaar beroepsonderwijs
3 hoger beroepsonderwijs
4 Virtual Private Network

che Bibliotheken in den Niederlanden vor allem aufgrund von Rechten schwierig.

Die Abteilung Digitale Bibliothek bemüht sich außerdem, die traditionell textzentrierte Institution Bibliothek durch die Integration von Musik und Videos schon im Katalog zu erweitern. Die Bibliothek entwickelt sich physisch und digital zum Ort der Fokussierung unterschiedlichster kultureller Institutionen, beispielsweise durch Kooperation mit zwei Radiosendern, die täglich aus der Bibliothek senden. Veranstaltungen werden gefilmt und als Livestream auf der Website angeboten. Hierfür steht sogar ein professioneller Regieraum zur Verfügung.

Als Pilotbibliothek für den Aquabrowser, einem Produkt der niederländischen Firma Medialab, kann die OBA eine Vielzahl digitaler Quellen unter einer Oberfläche anbieten. Neben den eigenen Katalogdaten werden beispielsweise auch Daten des Amsterdamer Veranstaltungsbüros und die digitale Musiksammlung der Rotterdamer Bibliothek zugänglich gemacht. Mittlerweile nutzt der größte Teil der Öffentlichen Bibliotheken in den Niederlanden den Aquabrowser. Die OBA will in Zukunft jedoch nicht nur als Lieferant von Information durch Kooperation auftreten, sondern im Kontext von Web-2.0-Angeboten noch stärker die Kundinnen und Kunden bei der Produktion von Information einbinden.

Fortlaufende Anpassung

Der Abschluss des Umgestaltungsprozesses zur neuen Bibliothek mit dem Jahr 2010 bedeutet allerdings keineswegs, dass die gegenwärtige Organisationsstruktur bestehen bleibt. Die Abteilung Bibliotheks-erneuerung wird zwar aufgelöst und das Mobilitätszentrum und die Innovationsabteilung werden in anderen Abteilungen angesiedelt, aber zum Jahreswechsel erfuhr beispielsweise die Struktur des Back Office wiederum Veränderungen.

Reorganisation ist ein Wort, das Hans van Velzen nicht mehr gern benutzt: »Die Welt verändert sich in einem rapiden Tempo, sodass auch wir uns laufend anpassen müssen. Die Bibliothek muss ein gutes Gespür für neue Entwicklungen besitzen und auf die neuen Anforderungen und Wünsche der Menschen schnell eingehen können.« Dieses Gespür zu entwickeln, ist nur einer lernenden Organisation möglich, als die sich die OBA heute versteht.

Neben neuen Betriebsabläufen, neuen Funktionsbezeichnungen und Organisationsstrukturen wird dementsprechend viel Wert auf Weiterbildungsmaßnahmen für

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gelegt, die nicht nur fachliche Qualifikationen, sondern auch ein neues Selbstverständnis, einen neuen Selbstwert fördern. Im Jahr 2010 werden beispielsweise alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihre Hausaufgaben mit der aus den USA importierten

Den Neubau der Zentralbibliothek hat die OBA für ein grundlegendes Überdenken ihres Bibliothekskonzepts und ihrer Perspektive für die Zukunft genutzt.

Web-2.0-Schulung »23 Things« machen, die der Bibliotheksverband dem niederländischen Kontext angepasst hat. Für die Front-Office-Mitarbeiterinnen und -Mitarbeiter werden Englisch- und Präsentationskurse angeboten. Auch Hospitality-Management und Hostmanship sollen in Zukunft eine größere Rolle spielen.

Die OBA kann selbst im niederländischen Kontext als in ihrer Ausrichtung eigenwillig gelten. Den Neubau der Zentralbibliothek hat die OBA für ein grundlegendes Überdenken ihres Bibliothekskonzepts und ihrer Perspektive für die Zukunft genutzt, für eine Neuaufstellung der Identität der Institution in Bezug auf ihr Personal, die Unternehmenskultur, die kulturelle Landschaft in Amsterdam und natürlich auch in Hinblick auf ihre Nutzerinnen und Nutzer.

Durch ihre langen Öffnungszeiten, ihre konsequent durchgesetzte Trennung von Front und Back Office, das Outsourcing bibliothekarischer Arbeit – es gibt weder Katalogisierungsabteilung noch Buchbinderei in der Bibliothek – und die Vielzahl von Kooperationen mit anderen kulturellen Einrichtungen unterscheidet sich die OBA von anderen niederländischen Bibliotheken, obwohl die genannten Charakteristika durchaus als landesweite Entwicklungstendenzen gelten können.

Weiterführende Literatur

Amsterdam library designed for things to come [Begründung der Jury zur Verleihung des WAN-Award in der Kategorie »Civic Buildings«]. www.worldarchitecturenews.com/index.php?fuseaction=wanappln.projectview&upload_id=11852

Jo Coenen et al.: *Openbare Bibliotheek Amsterdam*. Amsterdam: OBA Openbare Bibliotheek Amsterdam, 2008

Claudia Cornelsen: *Veränderungsmanagement*. Hrsg. vom Berufsverband Information Bibliothek / Kommission für

One-Person-Libraries 2007 (Checklisten 19). www.bib-info.de/fileadmin/media/Dokumente/Kommissionen/Kommission%20f%FCr%20One-Person-Librarians/Checklisten/check19.pdf

Rudolf Fisch, Dieter Beck: *Organisationsgestaltung und Veränderungsmanagement*. Die Organisationskultur als kritischer Erfolgsfaktor. Speyer: Deutsches Forschungsinstitut für öffentliche Verwaltung 2006. Discussion Papers 37. <http://192.124.238.248/fbpdf/dp-037.pdf>

Georg Kraus, Christel Becker-Kolle, Thomas Fischer: *Handbuch Change-Management*. Berlin: Cornelsen, 2006

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

Ray Oldenburg: *Celebrating the third place: inspiring stories about the »great good places« at the heart of our communities*. New York: Marlowe & Company, 2001

Jochen Rupp: *Veränderungsmanagement in Bibliotheken – erfolgreiche Maßnahmen*. In: *Zeitschrift für Bibliotheks- und Bibliographie*. Sonderheft 2009 (96), Seite 323

Su Tomesen: *Ode to the OBA: the construction of the new Public Library of Amsterdam* [DVD, Niederländisch mit englischen Untertiteln]. Amsterdam: OBA Openbare Bibliotheek Amsterdam, 2008

Klaus Ulrich Werner, Jonas Fansa: *Change Management. Potenziale und Risiken des Bibliotheksbauprozesses*. In: Petra Hauke, Klaus Ulrich Werner (Hrsg.): *Bibliotheken bauen und ausstatten*. Ein Handbuch. Bad Honnef: Verlag Bock + Herchen, 2009. <http://edoc.hu-berlin.de/miscellanies/bibliotheksbau-30189/132/PDF/132.pdf>