

Anja Flicker

Was die Kunden wollen

Bedürfnisanalyse, Partizipation und alternatives Gestaltungskonzept / Design Thinking für die fünfte Quartiersbibliothek in Würzburg

Inspiriert von internationalen Beispielen betreten wir 2016 unbekanntes Terrain, um eine neue Zweigstelle eng an den Bedürfnissen der Stadtteilgesellschaft auszurichten. Unsere beiden wichtigsten Ziele waren *erstens* mittels »Design Thinking for Libraries«¹ Würzburger Bürgerinnen und Bürger an der Konzeption zu beteiligen. Den Prozess begleitete Consultant Julia Bergmann². *Zweitens* für die Menschen im Stadtteil einen innovativen »Dritten Ort« zu schaffen. Daher beauftragten wir Architekt und Creative Guide Aat Vos³ mit der Gestaltung der Räume.

Die Stadt Würzburg dehnt sich aus: Auf dem Gelände eines einstigen Fliegerhorsts, der nach dem Zweiten Weltkrieg über Jahrzehnte vom US-Militär genutzt wurde, entsteht seit einigen Jahren ein neuer Stadtteil. Die Stadtbücherei Würzburg nutzte hier die Chance, von Beginn an an der Planung des neuen Viertels mitzuwirken und sich dort zu positionieren. Inzwischen sind die gemischte Wohnbebauung und die Erschließung mit Verkehrswegen, Gewerbe, Nahversorgung et cetera bereits weit fortgeschritten.

Das gilt auch für die neue Quartiersbibliothek Hubland, die im Tower des ehemaligen Flugplatzes zwei Etagen nutzt. Der Tower ist eines der wenigen Gebäude aus den 1920er-Jahren, die nicht abgerissen, sondern umgebaut und saniert wurden. Der Bibliothek stehen das Erd- und Untergeschoss des Objekts zur Verfügung, je Etage circa 200 Quadratmeter. Im ersten Obergeschoss befindet sich das Gründerzentrum für Digitale Innovation – hervorragende Partner für zukünftige Kooperationen.

Intensiver Wissens- und Erfahrungsaustausch mit Kolleginnen und Kollegen aus dem In- und Ausland sorgen seit Jahren für neue Inspirationen und für ein verändertes beziehungsweise erweitertes Rollen- und Aufgabenverständnis der Stadtbücherei Würzburg. Wir sehen uns heute noch viel mehr dem Dienst an der Stadtgesellschaft verpflichtet. Unsere Angebote und Programme sollen noch stärker an den Bedürfnissen der Bürgerschaft ausgerichtet sein. Wir orientieren uns stärker an den Menschen und der Gesellschaft als am Bestand beziehungsweise Einzel- oder Bibliotheksinteressen.

Nimmt man diese Ausrichtung ernst, ergibt sich die Notwendigkeit, die Bedürfnisse der Bürgerinnen und Bürger herauszufinden, zu verstehen und die Menschen mittels partizipativer Methoden mitgestalten zu lassen. Die Methode »Design Thinking for Libraries« bietet sich hierfür an. Zum Beispiel

berichten Kolleginnen aus den Öffentlichen Bibliotheken von Aarhus (DK), Helsinki (FIN) und Chicago (USA) von langjährigen und sehr guten Erfahrungen mit diesem partizipativen Ansatz, der echte Innovation ermöglicht. Prominente Beispiele sind die Bibliotheksneubauten DOKK1 in Aarhus und Oodi in Helsinki.

Für uns in Würzburg ist die Entwicklung der neuen Stadtteilbibliothek Hubland das erste Projekt, bei dem wir Design Thinking einsetzen.

Selbstverständlich haben wir eine eigene Vision für die neue Stadtteilbücherei entwickelt: Wir möchten einen »Dritten Ort für alle« schaffen. Die Stadtteilbücherei Hubland soll den Menschen im Quartier ein Ort der Identifikation, der Inspiration und der Teilhabe werden. Ein Ort, an dem die neue Stadtteilgesellschaft sich finden, vernetzen und festigen kann. Die Bibliotheksmitarbeitenden stellen dafür einerseits die zeitgemäßen Angebote einer ÖB zur Verfügung (Leseförderung, Bereitstellen von Medien und Informationsquellen, Vermittlung von Medien- und Informationskompetenz, Makerspace, Gaming et cetera) und andererseits auch Unterstützung in der realen und der digitalen Welt. Darüber hinaus verstehen sie sich als Impulsgeber, Unterstützer und Ermöglicher für die Belange Einzelner sowie der Bürgergesellschaft als Ganzes. Konzipiert als »Open Library« stehen den Kundinnen und Kunden die Räume, Medien und Infrastruktur auch außerhalb der personell besetzten Öffnungszeiten zur Verfügung.

Unsere Vision wollten wir nicht als fertige Lösung realisieren, sondern mit den Wünschen und Bedürfnissen der Menschen abgleichen und in Einklang bringen.

Für diese Absichten funktioniert Design Thinking sehr gut, denn hier fragt man die Menschen ausdrücklich *nicht* nach konkreten Wünschen. Zwar werden die Gesprächspartner/-innen mit Fragen wie »Was wünschen Sie sich für die neue Bücherei?« oder »Wie soll die Bücherei aussehen?« direkt nach ihren Präferenzen gefragt, jedoch auf eine explizit lösungsorientierte Art. Auf solche präzisen Fragen nennen Nutzer/-innen meist konkrete Ideen, wie »Zeitschrift XY«, »mehr Sitzgelegenheiten« oder »längere Öffnungszeiten«.

Solche Anforderungen nennen jedoch keine Bedürfnisse, sondern bereits mögliche Lösungen, die zudem oft von persönlichen Vorlieben beeinflusst sind oder aus situativen Eingebungen resultieren und sich an Bekanntem orientieren. Bei uns also an den konkreten Möglichkeiten, die sie aus der Stadtbücherei Würzburg kennen und nicht etwa an DOKK1, Biblio Toyen oder Oodi. Hätten wir solche Wunsch-Fragen gestellt, würden die

SCHWERPUNKT PARTIZIPATION



Die Verschmelzung von Geschichte und Fortschritt wurde in der neuen Stadtteilbibliothek Würzburg-Hubland in innenarchitektonische ...



... Elemente übersetzt, die in origineller Form auf die Wurzeln des Hublandes anspielen, insbesondere auf den Flugplatzbetrieb – unter anderem mit »Montgolfière« (rechts oben) und Ufo (links unten). Fotos: Marco Heyda

Menschen in Würzburg wahrscheinlich kaum antworten: »Ich wünsche mir in der Bibliothek eine Mikrowelle« – obwohl sicherlich viele Eltern das Bedürfnis haben, unterwegs ein Babygläschen zu erwärmen und ihr Kind in angenehmer Umgebung ungestört füttern zu können.

Was passiert stattdessen beim Vorgehen à la Design Thinking? »Design Thinking for Libraries« ist ein »Toolkit« für die zielgruppenorientierte Gestaltung von Innovation. Der Ansatz basiert auf Experimentieren, Feedback-Schleifen sowie »learning by doing« und umfasst einen Prozess, der mit den Bedürfnissen der Bürger/-innen beginnt und endet.

Im Rahmen eines systematischen Vorgehens führt uns das Projekt mittels intensiver Interaktion mit Bürgerinnen und Bürgern (Nutzer/-innen sowie Nicht-Nutzer/-innen) vom Anhören und Verstehen ihrer Perspektive über die Analyse ihrer Bedürfnisse zur Suche nach neuen und kreativen Lösungsansätzen. Prototyping und Feedback-Schleifen begünstigen ein gründliches Durchdenken verschiedener möglicher Lösungen – um sie im Anschluss entweder zu verwerfen oder zu optimieren. Erst dann werden sie realisiert.

Diese Methode anzuwenden, verlangt von den Mitarbeitenden, ihre Komfortzone (die hinter der Theke, aber auch die mentale) zu verlassen und sich auf einen nicht-linearen Prozess einzulassen, der Flexibilität und den Willen zu stetiger Weiterentwicklung erfordert.

Design Thinking kann nur dann zu erfolgreichen Ergebnissen führen, wenn eine zu diesem Ansatz passende persönliche Einstellung vorhanden ist. Die wichtigsten Voraussetzungen sind echtes Interesse an den Bedürfnissen der Kund/-innen und die Bereitschaft, diese vor jene der Bücherei zu stellen. Zudem sollte man naiv – mit dem frischen Blick eines Anfängers – schauen können und sich offen zeigen, Neues über die eigene Bibliothek zu lernen, die man ja eigentlich so gut zu kennen glaubt. Mit kreativer Zuversicht darf man die Angst vor Kritik und Scheitern ablegen. Es ist OK, nicht ständig und unmittelbar die »richtige« Antwort zu kennen – die Schönheit liegt auch im Unfertigen und Unperfekten. Immer optimistisch bleiben, Probleme als Chancen verstehen und überzeugt sein, dass ein paar

Menschen, die auf neue Art zusammenarbeiten, die Zukunft der Welt ein bisschen besser machen können.⁴

Unsere Erfahrung: Das ist leichter gesagt als getan – doch es lässt sich trainieren.

Der Design Thinking-Prozess

Ist man sich über die jeweils zu lösende Herausforderung einig, steigt das Projektteam in die Erkundungsphase ein. Mittels verschiedener Methoden (zum Beispiel Gespräch, Interview, Beobachtung, Foto-Tagebuch et cetera – es gibt eine Vielzahl, von denen wir bisher nur wenige ausprobiert haben) versucht das Team, ein tieferes Verständnis über die Sichtweisen und Be-

weggründe der Zielgruppen zu erlangen. In dieser Phase sollen ausdrücklich noch keine Antworten oder Lösungen angedacht werden. Das stellte unser Team vor eine ungeahnte Herausforderung – sind wir es doch berufsbedingt gewohnt, bestenfalls sofort zu lösen, zu erklären und die »richtige« Antwort parat zu haben. In dieser Phase geht es jedoch ausschließlich um Zuhören und Verstehen. Die Problemlösung folgt erst im nächsten Schritt.

Auf Basis der gewonnenen Erkenntnisse und Inspirationen werden

(gerne auch vermeintlich abwegige oder zumindest ungewöhnliche) Lösungsideen entwickelt und ausgewählte Ideen als Prototypen gebaut – zum Beispiel aus Pappe, Pfeifenreinigern, Moosgummi oder auch Lego, einfach allem, womit sich eine Idee dreidimensional visualisieren lässt. Die Prototypen werden den Bürger/-innen vorgestellt (wir taten das innerhalb und außerhalb der Bücherei), um deren Feedback einzuholen.

(Wir waren beeindruckt, wie viel besser und tiefer sich alle in eine Idee hineindenken können, wenn sie als dreidimensionales Modell begutachtet werden kann und nicht bloß als Konzept auf dem Papier. Eigentlich logisch, trotzdem hatten wir daran bisher nicht gedacht.)

Das Feedback ist die Basis, die dem Team die nächsten Schritte zeigt. Diese können durchaus auch wieder zurückführen, ist doch der gesamte Prozess iterativ (auf Wiederholung) angelegt. So kann zu jedem Zeitpunkt eine Idee verworfen werden, die der Konkretisierungsphase nicht standgehalten hat. Das Auffinden von Fehlern sowie frühes und häufiges »Scheitern« beschränken Projekt- beziehungsweise Entwicklungsrisiken und sind prägend für den Design Thinking-Ansatz.



Die neue Quartiersbibliothek Hubland ist im Tower eines ehemaligen Militär-Flugplatzes untergebracht und nutzt dort zwei Etagen. Foto: Marco Heyda



Eine Fotogalerie in der BuB-App zeigt die spektakuläre Innenarchitektur der neuen Quartiersbibliothek Hubland in Würzburg.

Wir haben gemerkt: Positiv mit »Fehlern« und »Scheitern« umzugehen, das Unperfekte auszuhalten, ist für uns gar nicht so einfach. Denn der (bibliothekarische) Perfektionsanspruch hat uns alle ziemlich stark im Griff. Wir realisierten erst nach einiger Zeit und Übung, dass es auch uns nützt, wenn wir unser ständiges Optimierungsstreben hintanstellen. Zudem bringt es uns unseren Kund/-innen näher. Denn eine wichtige Erkenntnis war, dass sich Menschen wohler fühlen in einer unperfekten Umgebung, in der sie selbst auch Fehler machen dürfen.

Eine weitere große Herausforderung war es für uns, bei laufendem Bibliotheksbetrieb ausreichend Zeit für die diversen Tätigkeiten zu finden – für die Workshops und Termine der Projektteams. Wichtig war und ist, dass der gesamte Prozess auch von den Kolleg/-innen unterstützt wurde, die nicht Teil der Design-Thinking-Teams waren. Denn sie halten währenddessen das Tagesgeschäft am Laufen und stützen das Vorhaben entscheidend. Daher besteht eine weitere Aufgabe darin, das gesamte Bibliotheksteam konsequent über die jeweiligen Schritte zu informieren und so bei der Stange zu halten.

Wir haben die Erfahrung gemacht, dass die Teams im Rahmen der Erkundungsphase so intensive Kunden- und auch Nicht-Kunden-Gespräche führten wie nie zuvor. Nicht zu vergleichen mit gezielten Befragungen oder der täglichen Kommunikation an den Theken, denn man verabredete sich, traf sich idealerweise außerhalb der Bibliothek und führte Gespräche von mindestens einer Stunde. Das ist ungewohnt und eine Herausforderung. Zudem benötigte es teilweise Überwindung, bescherte uns letztlich jedoch ungeahntes und bisher in diesem Umfang nie eingeholtes positives Feedback. Selbstverständlich wurden wir auch kritisiert. Im Ergebnis waren das geäußerte Lob ebenso wie die negativen Anmerkungen und auch wertfrei gemeinte (beschreibende) Wahrnehmungen unserer Institution und Arbeit aus Kundenperspektive für uns sehr erhellend: oft erfreulich, teilweise erschütternd, immer erkenntnisreich und wertvoll.

Insgesamt gesehen möchte das Team der Stadtbücherei Würzburg auf diese intensive Kommunikation nicht mehr verzichten. Auch deswegen, weil die angesprochenen Personen sich nicht etwa gestört oder belästigt fühlten (wie teilweise befürchtet), sondern sich über diese Möglichkeit der Partizipation freuten. Gleichzeitig konnte in vielen Fällen die Basis für eine noch bessere Identifikation und Verbundenheit mit der Stadtbücherei gelegt werden.

1 <http://designthinkingforlibraries.com> (englisches Original) oder <http://designthinkingfuerbibliotheken.de> (Deutsch von Julia Bergmann)

2 www.julia-bergmann.de

3 <https://aatvos.com>

4 Frei übersetzt nach IDEO: Design Thinking for Libraries. 1. Aufl., 2015, Seite 9

5 Viele Elemente der Raumgestaltung nehmen übrigens ganz bewusst die Geschichte des Ortes als ehemaliges Flugfeld auf und/oder nehmen Bezug zur ehemaligen Nutzung des Gebäudes.

6 Siehe Fußnote 5

7 https://de.wikipedia.org/wiki/Universal_Design

Win
BIAP
Cloud



Web
OPAC




inklusive
WebOPAC und
Bibliotheks-Portal

datronic®

Tel.: 08 21/44 00 9 - 0
www.datronic.de
info@datronic.de

Seit wir uns mit Design Thinking beschäftigen, sehen wir auch bestehende Lösungen mit anderen Augen, beziehungsweise aus anderer Perspektive – nämlich deutlicher aus Sicht unserer Kund/-innen. Zum Beispiel ist uns heute klar, warum unser Sprachlabor zum Deutschlernen für Geflüchtete so selten genutzt wird: Wir haben eine Lösung realisiert, ohne die Bedürfnisse dieser Menschen zu kennen. Zwar ist unser Sprachlabor funktional »richtig gemacht« – dennoch ist es nicht »die richtige Lösung«, da wichtige Bedürfnisse der Geflüchteten nicht gesehen wurden. In diesem eher nüchternen Ambiente wird zum Beispiel keine menschliche Beziehung, kein Vertrauen aufgebaut. Im Gegenteil ist die Einrichtung eher geeignet, Hemmungen und Versagensängste zu verstärken statt abzubauen. Heute wissen wir, dass wir nicht vorrangig »die Dinge richtig machen«, sondern »die richtigen Dinge tun« müssen, um den Bedürfnissen gerecht zu werden.

So ist es auch bei der Gestaltung und Möblierung der neuen Stadtteilbücherei Hubland. Wir werden aus den Ergebnissen des Design-Thinking-Prozesses Bibliotheksangebote, Veranstaltungsformate et cetera entwickeln. Zunächst sollten die Ergebnisse aber direkt in die Raumgestaltung der neuen Stadtteilbücherei einfließen. Inspiriert von Bibliotheken, die als »Dritter

Ort« für die Bevölkerung gestaltet wurden und als Lebensraum für die Menschen funktionieren – allen voran das aufsehenerregende Beispiel der Jugendbibliothek Biblo Tøyen in Oslo – holten wir bereits 2016 den seit vielen Jahren international tätigen und renommierten Architekten und Creative Guide Aat Vos (NL) in unser Team.

Zu Beginn der Arbeit mit Aat Vos erläuterten wir ihm die Prototypen sowie weitere Ergebnisse aus dem Design-Thinking-Prozess. Im Anschluss diskutierten wir unsere Werte, Motivation und Visionen bezüglich Funktionen und Aufgaben der entstehenden Stadtteilbücherei und berieten über die geplante Medienzahl, Veranstaltungsformate und Programme. In dieser Form und in vielen weiteren Workshops setzte sich der partizipative Prozess in die Raumgestaltung hinein fort.

Ganz konkret auf der Basis von Design-Thinking-Erkenntnissen entwickelt ist zum Beispiel die »Montgolfière«⁵, die als Krabbelzone für Kleinkinder dient und mit der angrenzenden Wohnzimmermöblierung viele Bedürfnisse von Eltern und Kindern aufnimmt. Oder die dreidimensionale Regallandschaft im Untergeschoss, aus der Kuschel- und Arbeitskojen »herauswachsen«. Der große »Community-Tisch« und besonders

Nicht nur für Außerirdische

Innenarchitektur verbindet Vergangenheit und Fortschritt

Die Verschmelzung von Geschichte und Fortschritt wurde in der neuen Stadtteilbibliothek Würzburg-Hubland in innenarchitektonische Elemente übersetzt, die in origineller Form auf die Wurzeln des Hublandes anspielen, insbesondere auf die US-Armee und den Flugplatzbetrieb.

Sogar die Regalbeschriftung erinnert an alte Logos von Ölgesellschaften. Drei auffällige Besonderheiten sind wichtige Elemente des Design-Charakters: eine Kaffeebar in Gestalt eines Fluggepäckwagens im Erdgeschoss – konzipiert als zentraler Treffpunkt –, ein lebensgroßer Heißluftballon, in den sich Kinder zurückziehen können, und ein atemberaubendes Stück Maßarbeit: eine massive UFO-Konstruktion für Gruppen im Untergeschoss. Dieser informelle Treffpunkt für junge Leute macht dank seiner langen Stahlrohre den Eindruck, jeden Moment abheben zu können. Die Polsterung der Konstruktion ist eine Kombination aus verschiedenen, charakteristischen Stoffen mit fühlbarer Textur.

Neben diesen drei »Specials« bietet die Stadtteilbücherei Hubland zwei verschiedene Spielflächen, eine Bühne, eine Café-Zone (zusätzlich zur Kaffeebar), einen riesigen Lesetisch, kleinere Lese-/Entspannungs-Kokons,

einen Arbeits- und Makerspace, einen Entdecker- und Spielraum für Kinder, eine Küche für Eltern und einiges mehr.

Das moderne Interieur der Hubland Library enthält zahlreiche alte Requisiten (von antiken Stühlen bis hin zu Flugzeugen) und Elemente aus verschiedenen Stahlarten: Klassische Low Rider (Blaustahl), Kupferlampen über dem Kaffeewagen, alte Ölfässer als Infoschalter und eine gewagte Stahlkonstruktion im Untergeschoss. Wie eine echte Landschaft bietet die Inneneinrichtung verschiedene Orte zum Verweilen, Entspannen und Entdecken. Der Raum ist dynamisch in Höhe, Tiefe und Form, sodass er aussieht, als hätte er sich im Laufe der Zeit natürlich entwickelt.

Er umfasst einen separaten Gaming-Bereich (der mit einem Vorhang geschlossen werden kann), umgeben von Stahlregalen und industriellen Wandlampen, sowie einen Gruppenarbeitskokon (mit einem Plexiglasfenster oben – als erneute Anspielung auf das Flug-Leitmotiv). Mit unerwarteten Elementen und Details der Vergangenheit, die nahtlos in die Gegenwart eingewoben wurden, atmet diese Bibliothek Geschichte – auf erfrischende Art und Weise und bis ins kleinste Detail.

red

das spektakuläre Ufo⁶ komplettieren die Gestaltung im Untergeschoss: Hier gibt es nicht nur Platz, sondern viele überraschende Plätzchen, um sich zurückzuziehen, Ruhe zu finden, aber auch Gelegenheit für Entdeckungen und gemeinsame Aktivitäten – Bedürfnisse, die während des Design-Thinking-Prozesses mit Jugendlichen besonders deutlich wurden.

Um den Bedürfnissen von Menschen mit Behinderung Rechnung tragen zu können, beteiligten wir den *Würzburger Arbeitskreis für behindertengerechtes Bauen*, indem wir ihn ebenfalls in die Planungen einbezogen. Wiederholt präsentierten wir Gestaltungsentwürfe, diskutierten einzelne Aspekte, änderten unsere Wahrnehmung, bauten Prototypen von Details und ließen von den Betroffenen die »Usability« prüfen. Mitglieder des Arbeitskreises kamen auf die Baustelle, um vor Ort alles auszuprobieren. Wir mussten feststellen, dass die Perspektiven und Bedürfnisse von Menschen mit Behinderung bei der Sanierung und dem Umbau des Towers schon architektonisch häufig nicht beachtet worden waren. Und auch in unserer Gestaltung gab es Bedarf nachzubessern.

Wir haben gelernt, dass es im Sinne von Zugänglichkeit, Erreichbarkeit und Usability nicht mit einer Rampe am Eingang getan ist. Das Ziel heißt *Universelles Design* – »ein internationales Design-Konzept, das Produkte, Geräte, Umgebungen und Systeme derart gestaltet, dass sie für so viele Menschen wie möglich ohne weitere Anpassung oder Spezialisierung nutzbar sind«. Von diesem Ziel sind wir noch weit entfernt. Zumindest haben wir inzwischen verstanden, dass Menschen mit unterschiedlichsten körperlichen oder geistigen Beeinträchtigungen die Bibliothek nicht nur betreten/befahren möchten. Sondern jede Besucherin und jeder Besucher möchte die Angebote vorzugsweise eigenständig und selbstbestimmt nutzen, ohne dauernd um Hilfe bitten zu müssen. Leider mussten wir erfahren, dass auch einfachste Dinge (zum Beispiel ausreichend breite Eingänge, sensorgesteuerte Türen, Wasserhähne, die sich aus dem Rollstuhl heraus benutzen lassen, oder ganz banal lesbare Beschilderungen) immer noch nicht selbstverständlich sind, denn sogar dafür mussten wir kämpfen. Menschen mit Behinderung haben ein Recht auf selbstbestimmte und umfassende Teilhabe – dies immer mitzudenken und möglichst sicherzustellen, ist uns heute ein großes Anliegen.

Fazit und Ausblick

Wir stellen fest, dass wir durch Partizipation verschiedene positive Auswirkungen erreichen können.

- *Innovationskraft*, denn es gibt nicht nur die eine »richtige« Lösung, um Bedürfnisse zu adressieren. Durch »Öffnen der Scheuklappen« und kreative Lösungsfindung kann Neues entstehen, das uns aus der rein bibliothekarischen Perspektive nicht eingefallen wäre.
- *Motivation* für neue Lösungen, die den Arbeitsalltag der Mitarbeitenden betreffen. So waren zum Beispiel Ergebnisse aus dem Design Thinking entscheidend für die Organisation des Dienstplans. Es ging um die Frage, wann

Anja Flicker studierte an der Fachhochschule für Bibliotheks- und Dokumentationswesen in Köln; Abschluss als Diplom-Bibliothekarin 1992. Ab 1993 arbeitete sie in der Münchner Stadtbibliothek. Von 1998 bis 2001 war sie die stellvertretende Leiterin der Stadtteilbibliothek Bogenhausen. 2001 verließ sie den öffentlichen Dienst, um sich in der freien Wirtschaft mit dem Thema »Wissensmanagement« zu beschäftigen: Sie wurde zunächst Referentin für Wissensmanagement bei der LHI Leasing GmbH in München. 2005 übernahm sie den Bereich »Wissenslogistik« der reinisch AG in Karlsruhe.



Seit Januar 2010 ist Anja Flicker Direktorin der Stadtbücherei Würzburg. Dort bringt sie ihre Erfahrungen aus der Wirtschaft, vor allem Methoden und Prinzipien des Wissensmanagements und die Wissensbilanz sowie ihre Erfahrungen aus nationalen und internationalen Netzwerken in die Bibliotheksarbeit ein.

Personal vor Ort sein sollte. Durch die gewonnenen Erkenntnisse war das Hubland-Team sehr stark motiviert, eine Lösung für die Samstagsbesetzung mit zwei Kollegen zu finden. Keine einfache Aufgabe, denn das bedeutet, dass neben der Besetzung in der Zentralbibliothek samstags zwei Personen mehr erforderlich sind.

- *Legitimation* für getroffene Entscheidungen, die auf Basis von Partizipation hieb- und stichfest begründet werden können.
- *Zufriedenheit mit dem Angebot und Akzeptanz* durch die Bürgerinnen und Bürger. Und darauf zielt ja letztendlich alles ab.

Die Methode Design Thinking hat sich in unseren Planungen bestens bewährt. Sie motiviert die Beteiligten – ob Mitarbeitende oder involvierte Bürgerinnen und Bürger – und führt strukturiert und zielgerichtet zur partizipativen Gestaltung von Innovation. Design Thinking macht außerdem Spaß, stärkt das Teamgefühl und sorgt für Identifikation mit den Ergebnissen. Es ist sicher, dass wir diese nachhaltige Methode weiter anwenden werden. Nicht nur, um unsere neue Quartiersbücherei weiterzuentwickeln, sondern auch bei vielen anderen Vorhaben, die künftig anstehen.

Ziel ist es, die Methode und vor allem die dafür erforderliche Haltung (Priorität auf Kundenbedürfnissen, Neugier, Flexibilität, Scheitern aushalten und Unperfektes zulassen et cetera) einzuüben und nach und nach in unser aller tägliches Handeln zu überführen.