

## Redesigning ZLB – Das Neubauprojekt der Zentral- und Landesbibliothek Berlin

Ein Arbeitsbericht

Jonas Fansa

*Im Sommer 2007 fand der Antrittsbesuch des Kultursenators und Regierenden Bürgermeisters Klaus Wowereit in der Zentral- und Landesbibliothek Berlin (ZLB) statt. Seine Reaktion auf den desolaten baulichen Zustand und die erhebliche Raumnot der zersplitterten Institution war: die Einforderung eines Masterplans für die bauliche Zukunft der Bibliothek.*

Mai 2009: Zurzeit wird hauptsächlich auf politische Signale gewartet. Der Senat muss die grundsätzliche Entscheidung für eine Baumaßnahme treffen, das Abgeordnetenhaus in wirtschaftlich schweren Zeiten beschließen, im Landeshaushalt Investitionsmittel für ein wichtiges Zukunftsprojekt in Sachen Kultur und Bildung zu verankern. Die Regierungskoalition hat sich bereits vorab für eine Großbaumaßnahme „ZLB“ ausgesprochen, vorzugsweise auf dem noch zu bebauenden Tempelhofer Feld. Umfang der Maßnahme: um 67.000 m<sup>2</sup> Nutzfläche, Kosten: um 250 bis 300 Mio. Euro, gestreckt über drei bis vier Jahre Bauzeit. Die ZLB hat seit dem Besuch des Regierenden Bürgermeisters im Sommer 2007 viel erreicht in Sachen Neubau – und das, obwohl noch kein Stein auf den anderen gesetzt ist und noch immer nicht klar ist, ob die Lösung überhaupt in greifbarer Nähe ist. Dennoch: Der Prozess seit dem Start des Masterplans vor fast zwei Jahren hat die Bibliothek bereits in eine dynamische Entwicklung gebracht und ihr die für das Neubauziel dringend erforderliche kulturpolitische Aufmerksamkeit beschert.

Vor allem hochwertige Bedarfsanalyse einerseits und Werbung für die Umsetzung andererseits – verbunden mit einem feinen Gespür für politische und oft auch verwalterische Motivationen im Umfeld – sind diffizile und spannungsreiche Aufgaben. Sie setzen sorgfältige und präzise Vorbereitungsarbeit ebenso voraus wie kühne Zielsetzungen, die auf den ersten Blick mit der Realität nichts zu tun zu haben scheinen. Diese vermeintlichen Gegensätze zusammenzuführen war im Projekt ZLB-Masterplan die eigentliche Herausforderung. Mit ihr gelingt oder scheitert ein Vorhaben, das Großes will und – mit etwas Glück – auch Großes leistet.

Doch wie erreicht man es, dass die richtige Kombination aus fachlicher Vorbereitungs- und politischer Lobbyarbeit dazu führt, dass die Politik sich die Bedarfe einer Bibliothek so zu eigen macht, dass das Projekt auf allerhöchster Ebene zügig vorangetrieben wird?

Ein wichtiger Schritt nach der Aufforderung des Regierenden Bürgermeisters, einen Masterplan zu erstellen, war ein Workshop zur baulichen Zukunft der ZLB. Die Einrichtung ist heute auf vier logistische Standorte verteilt: Die vergleichsweise große, aber aus acht Häusern heterogen zusammengestückelte und daher baulich sehr wirre Berliner Stadtbibliothek, die völlig unterdimensionierte und hoffnungslos übernutzte Amerika-Gedenkbibliothek, die Senatsbibliothek im Ernst-Reuter-Haus und ein großes, nicht wirklich effizientes Außenmagazin gehören zur Dispositionsmasse. Was soll aus diesen unter dem Dach der Stiftung ZLB zusammengefassten Komplexen für eine Institution werden? Was genau soll sie leisten, was ist ihr Profil, gerade im Berliner Kontext? Wie sehen die Zielgruppen aus? Um den Bedarf für eine bauliche Lösung zu formulieren, war und ist es unabdingbar, sich diese strategischen und langzeitplanerischen Fragen zu stellen. Und davon ausgehend allmählich die Konturen einer Lösung sichtbar zu machen – einer Lösung, die zur ZLB und zu Berlin passt. Der dazu veranstaltete eintägige Workshop zur baulichen Zukunft der ZLB fand im Frühjahr 2008 statt. Die Teilnehmer waren, neben Mitgliedern von Stiftungsrat und Stiftungsbeirat: die Bibliotheksleitung, einige Kolleginnen und Kollegen aus dem Haus, externe Berater (Bibliotheksbauprobleme aus dem In- und Ausland), Vertreter der Senatskulturverwaltung und auch Bibliotheksnutzer. Das Ergebnis des Workshops war bemerkenswert: es war offensichtlich Konsens, dass eine Zukunftslösung mit *einem* Neubau das Optimum darstellt und dass dieser Bibliotheksneubau – als Ikone in der Stadt – auch ein wichtiges kultur- und bildungspolitisches Signal für Berlin und bundesweit wäre.

Direkt aus der Veranstaltung ging ein 18-seitiges Masterplan-Papier hervor, das auch nach dem Workshop noch im Dialog mit der Senatskulturverwaltung ständig redaktionell überarbeitet wurde. Es bezieht Stellung zur Funktion der ZLB im Berliner Kontext, skizziert die Alleinstellungsmerkmale der Einrichtung und erläutert die Schwierigkeiten in den bestehenden Gebäuden, die zur dringenden Notwendigkeit einer baulichen Lösung führen. Darüber hinaus wird der Bedarf von öffentlichen Bibliotheken im modernen Großstadtumfeld verständlich und weitgehend „unbibliothekarisch“ erläutert, und die Anforderungen an zeitgemäße Bibliotheksinfrastrukturen (technisch, technologisch, räumlich) werden erklärt. Am Schluss präsentiert das Masterplan-Papier unter dem Stichwort „Rethinking ZLB“ die Vision einer Metropolenbibliothek für Berlin. Von eben dieser Textunterlage haben wir eine Kurzfassung und eine Ultrakurzfassung mit statistischer Übersicht verfasst – für den Gebrauch im politischen Umfeld, um die wichtigsten Fakten auch gebündelt herausgeben zu können. Das ist ein äußerst nützliches und wichtiges Hilfsmittel, um bei Akteuren in Verwaltung und Politik schnell auf Informationsbedarf reagieren zu können.

Die auf den Workshop folgenden Arbeitsschritte bauten entsprechend auf dem Neubauideal auf. Demnach war der Bedarf der gesamten Institution für ein neues

Gebäude zu erheben. Dabei sollten Synergiepotenziale möglichst frühzeitig erkannt und in der Bedarfserhebung berücksichtigt werden. Ziel war es schließlich, die durch mehrere Standorte historisch gewachsenen Mehrfachstrukturen abzubauen und Reibungsverluste zu minimieren und gleichzeitig erheblichen Zuwachs an Flächen im Publikumsbereich für Bestand und vor allem für Aufenthaltsflächen zu erreichen. Ein Bedarfsprogramm sollte diese Optimierungen abbilden und als Grundlage für weitere Entscheidungsprozesse dienen. Schließlich musste der Bedarf der Einrichtung systematisch ermittelt werden, um mit verlässlichen Größenordnungen operieren zu können. Belastbare Zahlen zur hieb- und stichfesten Argumentation vor Träger, Politik und Öffentlichkeit waren das wichtigste nächste Ziel.

Daher folgte im Sommer 2008 die Vorarbeit für ein Raumbedarfsprogramm. Dazu war die Einbeziehung des gesamten Bibliotheksteams erforderlich, denn natürlich mussten die jeweiligen Organisationseinheiten selbst zunächst ihre fachlichen Bedarfe formulieren, bevor es möglich war, Synergieeffekte systematisch sichtbar zu machen. Es wurde eine Steuerungsgruppe ins Leben gerufen, die ein standardisiertes Abfrageprotokoll erstellte. Dieses Protokoll – intern „Checkliste“ genannt – wurde an sämtliche Organisationseinheiten der ZLB gegeben und war sehr kurzfristig zu bearbeiten. Es enthielt Abfragen zum Personal und zu den Personalräumen, zu Bestandsgrößen und dem Verhältnis zwischen Bestand im Magazin und demjenigen im Publikumsbereich (Ist-Werte, prognostizierte Werte und Idealwerte waren gefragt), zum geschätzten Bestandswachstum, zur gewünschten (aber gegenwärtig nicht realisierbaren) Medienpräsentation im Publikumsbereich und den ebendort gewünschten Raumqualitäten auch für den Nutzeraufenthalt. Das Abfrageprotokoll war unausgefüllt vier Seiten stark und differenzierte die jeweiligen Abschnitte recht fein aus, sodass eine breite Datenbasis entstand. Die Fragen waren so konzipiert, dass einerseits zahlreiche klare Daten geliefert werden mussten, aus denen sich Bestandsmengen und Raumbedarfe ableiten ließen, andererseits auch Platz zum Formulieren von Ansprüchen, Idealvorstellungen und Vergleichsbeispielen für die neue Bibliothek war.

Die fertig ausgefüllten Abfrageprotokolle wurden pünktlich abgeliefert, und zahlreiche Bearbeiter hatten die Chance genutzt, um ernsthaft über die Zukunft der ZLB nachzudenken. Nicht nur waren die Daten vollständig und mit Hilfe der IT-Abteilung ziemlich genau erhoben und ausgegeben worden, es war bei den Kolleginnen und Kollegen im Haus auch ein Prozess angestoßen worden, der als erstes Element von Veränderungsmanagement im Rahmen eines Neubauprojekts gesehen werden kann. Die Essenz der abgelieferten Daten liegt also nicht bloß in der Arbeitsgrundlage für ein technisches Raumbedarfsprogramm! Sie besteht auch in ersten Gedanken zu einer Neuausrichtung der Institution. Naturgemäß war dieser Fortschrittsoptimismus bei den jeweiligen Akteuren im Haus sehr unterschied-

lich ausgeprägt. Aber allein die Tatsache, dass die Unterlagen praktisch alle zum Liefertermin vorlagen und dass kaum Nachbesserungsbedarf bestand, spricht dafür, dass zum einen der Leidensdruck – verursacht durch disparate Strukturen in maroder Bausubstanz – groß genug ist, um einen Veränderungswillen hervorzubringen, und zum anderen, dass auch angesichts des beschwerlichen Alltags in der zersplitterten Institution eine große Bereitschaft besteht, sich für das gemeinsame Haus „ins Zeug zu legen“.

Die erhobenen Daten waren die Grundlage für die Ermittlung des Raumbedarfs: Personalressourcen konnten nun für die jeweiligen Einsatzorte übersichtlich wiedergegeben werden (bei einem über 300 Köpfe starken Team, in dem viele Kolleginnen und Kollegen an unterschiedlichen Orten und in unterschiedlichen Organisationseinheiten eingesetzt werden, keineswegs eine leichte Übung), Bestandsgrößen waren in Ist- und Soll-Werten wiedergegeben, Verhältnisse zwischen Magazin- und Freihandaufstellungen, bestehenden und gewünschten Aufstellichten wurden erkennbar, und last but not least ergab sich ein noch zu ordnendes Bild, welchen Charakter eine solche Metropolenbibliothek in der Zukunft haben könnte. Die Steuerungsgruppe hatte jetzt die Aufgabe, aus den vorgelegten Daten ein belastbares Raumprogramm zu erstellen. Dazu stehen uns in der Bibliothekswelt bestimmte Quasi-Standards zur Verfügung. Der DIN-Fachbericht 13 war hier das zentrale Planungsinstrument. Klassische Bibliotheksfunktionen konnten mit dem bisherigen Fachbericht ohne weiteres berechnet werden. Das gilt für Aufstellichten, für Personalräume, bestimmte Service- und Nutzerfunktionen im Publikumsbereich und ähnliches. Doch da sowohl in dem erwähnten Workshop als auch in den vom Personal gelieferten Vorstellungen von einer ZLB der Zukunft natürlich ein weit komplexeres Bibliotheksensemble erkennbar wurde, als im – ja schon etwas angestaubten – DIN-Fachbericht 13 bisher vorgesehen war, gab es für viele zeitgemäße Funktionen keine bibliotheksspezifischen Berechnungsgrundlagen: multimediale IT-Nutzung mit aktuellem Equipment, Einzelarbeitsräume mit moderner Ausstattung, Gruppenarbeitsräume, Schulungsräume, Loungebereiche, Bibliotheks-Cafés, zur Verbesserung der Aufenthaltqualität vielfältig gestaltete Lese- und Kommunikationszonen u.v.m. – all das war bisher nicht oder nur ungenügend vorgesehen. Darüber hinaus nimmt eine Metropolenbibliothek wie die ZLB natürlich auch Funktionen eines Kommunikations- und Kulturzentrums wahr, die in Bibliotheksbauten nicht immer bzw. nicht unbedingt immer eine Rolle gespielt haben: Gerade als Veranstaltungs- und Aufenthaltsort spielt die Bibliothek im Stadtraum heute eine wichtige Rolle! Weil der neue DIN-Fachbericht 13, der noch im Sommer 2009 erscheinen wird, aber glücklicherweise nicht mehr nur wissenschaftliche Bibliotheken im Blick hat, sondern das Spektrum gegenüber seinen Vorgängern radikal erweitert hat, bietet der Nachfolger unseres Hauptplanungsinstruments viele dieser Berechnungsgrundlagen nun an. Durch gute Kontakte zu Kolleginnen und Kollegen aus der

DIN-Kommission und die große Hilfsbereitschaft weiterer bauerfahrener Bibliothekare konnten wir im Sommer 2008 bereits auf eine große Menge an fundierten „Werkstattzahlen“ zurückgreifen.

Freilich konnte es nicht nur Aufgabe der Steuerungsgruppe sein, die erhobenen Daten und vom Personal gelieferten interessanten Perspektiven durch schiere Berechnung der räumlichen Kapazitäten in ein Raumprogramm umzusetzen – das allein hätte nicht funktioniert. Auf Basis eines in der Steuerungsgruppe erstellten Diagramms, das darstellt, wie die Organisationseinheiten der Institution funktional und räumlich zusammenhängen, konnten die gewonnenen Daten so zusammengesetzt werden, dass ein Ensemble „aus einem Guss“ entstand. Es wurden unnötige Doppelstrukturen aufgehoben und Organisationseinheiten ähnlicher Art zur Kopplung von Ressourcen zusammengelegt. An vielen Stellen wurden zweckmäßige funktionale und räumliche Annäherungen herbeigeführt, um Reibungsverluste zu minimieren oder möglichst ganz verschwinden zu lassen. In einigen Fällen lösten sich räumliche Probleme (Raumknappheit oder Fragmentierung) schon durch die Reduktion auf einen Standort. Anders gesagt: Das Zusammenführen der Publikumsflächen, Magazinflächen und Hintergrundflächen in *einem* Raumbedarfsprogramm für *ein* Haus zeigte bereits auf dem Papier, dass *ein* Neubau aus bibliotheksfachlicher Sicht jeder Anbau- oder sonstigen Stückelösung überlegen ist.

Gleichzeitig oblag es der Steuerungsgruppe auch, aus den akquirierten Daten ein umfassendes Bild für den Publikumsbereich der neuen Bibliothek zu gestalten. Zeitgemäße Anforderungen an vielfältige Aufenthalts-, Lese- und Arbeitslandschaften mussten mit den fachlichen Anforderungen unterschiedlicher Akteure im Haus auf einen Nenner gebracht und mit dem Anspruch verknüpft werden, eine ganz neue Art von Bibliothek im urbanen Raum zu schaffen. Schließlich soll es sich bei der neuen ZLB um *die* Metropolenbibliothek Berlins handeln. Eine wichtige Entscheidung war es daher, die Publikumsflächen, die Serviceeinheiten für die Nutzer und diverse Spezialfunktionen ganz unabhängig von der Medienpräsentation zu betrachten, um sich von der klassischen Lesesaalbibliothek gedanklich zu verabschieden – was nicht bedeuten muss, dass bestimmte Elemente im Bibliotheksraum nicht auch als Zitate erhalten bleiben können.

Das fertiggestellte tabellarische Raumbedarfsprogramm hat schließlich einen Umfang von 31 Seiten und weist jede Raum- bzw. Flächeneinheit auf den über 67.000 m<sup>2</sup> unter Angabe der jeweiligen Berechnungsgrundlagen nach. Weitere Angaben, die zu den Raum- und Flächeneinheiten gemacht wurden, sind u.a.: prognostizierte Auslastung je Tag, technische Anforderungen, Deckenbelastungen und Relationen zu anderen Räumen. Im Verhältnis setzt sich die Nutzfläche von rund 67.000 m<sup>2</sup> so zusammen, dass fast 41.000 m<sup>2</sup> auf Publikumsflächen entfallen (inkl. Freihandbestand), rund 15.000 m<sup>2</sup> Magazinflächen sind und die übrigen etwa

11.000 m<sup>2</sup> für technische Hintergrundstrukturen und Personalräume etc. benötigt werden. Zum Vergleich das momentane Verhältnis bei einer Gesamtnutzfläche von rund 40.000 m<sup>2</sup>: ungefähr 7.500 m<sup>2</sup> Publikumsflächen, 15.000 m<sup>2</sup> Magazine (aufgrund höherer angenommener Effizienz sind die Magazine flächenmäßig gegenüber dem heutigen Zustand nicht größer angenommen) und über 17.000 m<sup>2</sup>, die auf Hintergrundstrukturen, Personalräume und in nicht unerheblichem Maß auf Platzverschwendung durch unnutzbare Substanz entfallen – alles zerstückelt und heterogen.

Mit beiden Unterlagen – Masterplan-Papier und Raumbedarfsprogramm – haben wir gemeinsam mit der Senatskulturverwaltung und der Senatsverwaltung für Stadtentwicklung im Herbst 2008 eine Standortsuche für den Neubau in Gang gesetzt. Mit einem Planerbüro wurden zu diesem Zweck bestimmte Kriterien festgelegt, etwa eine relative Zentralität, bestimmte ÖPNV-Anbindungskriterien und einige weitere Standort- und Umfeldparameter. Das Ergebnis dieser Suche waren sechs potenzielle Neubaustandorte und vier weitere Standorte, an denen Altbausubstanz entweder komplett durch die ZLB zu nutzen oder Altbausubstanz wenigstens in den Neubau einzubeziehen gewesen wäre. Aber wir wollten der ZLB weitere Umnutzungslösungen ersparen, denn immerhin sind mit Ausnahme der Amerika-Gedenkbibliothek alle vorhandenen Standorte aus Umnutzungen hervorgegangen – mit den üblichen Problemen jeder Zweckentfremdung eines Gebäudes.

Gemeinsam mit der Senatskulturverwaltung erklärten wir fünf der untersuchten Standorte zu unseren Favoriten: vier Neubaustandorte und das verkehrstechnisch exzellent angebundene Areal um die Amerika-Gedenkbibliothek. Im Nachgang wurde die ZLB von der Kulturverwaltung aufgefordert, auch die flächenmäßige Erweiterung der Berliner Stadtbibliothek durch Entflechtung, Unterkellerung und ähnliche Maßnahmen an der bestehenden Substanz zumindest prüfen zu lassen. Auch das wurde kurzfristig in Auftrag gegeben, sodass wir Anfang 2009 den Masterplan, das Raumbedarfsprogramm und die fertigen Standortprüfungen dem Regierenden Bürgermeister vorlegen konnten.

Und der schlug überraschend einen weiteren – von uns bislang noch nicht geprüften – Standort für einen potenziellen Neubau der ZLB vor: das Tempelhofer Feld, direkt am Tempelhofer Damm, unmittelbar an S- und U-Bahn auf dem Gelände des aufgelassenen Flughafens Tempelhof gelegen. Wowereit gab damit zu erkennen, dass er einerseits die Notwendigkeit eines Neustarts der Institution in Form eines vollständigen Neubaus als saubere Lösung akzeptierte und bewies andererseits auch stadtentwicklerisches Gespür, denn für das Areal Tempelhofer Feld, für das gegenwärtig die Stadtentwicklungsplanung läuft, fehlt noch eine Art Ankernutzung, ein Impulsgeber für die Umgebung. Wir gehen davon aus, dass 10.000 Besucher am Tag die neue Bibliothek besuchen werden. Das neue Haus

wird mit ausgedehnten Öffnungszeiten eine erhebliche Belebung des Areals leisten. Damit wäre die Entscheidung, einen ZLB-Neubau in Tempelhof zu errichten, ein doppelter Gewinn: zum einen die Unterbringung der Bibliothek an *einem* verkehrsgünstig gelegenen Ort, zum anderen die Belebung des Entwicklungsgebiets Tempelhofer Feld mit einer interessanten Publikumsmischung.

Gegenwärtig gibt es noch keine abschließenden Entscheidungen. Wir werden weiterhin für das Neubauprojekt werben, wie es auch der Regierende Bürgermeister seit einigen Wochen aktiv tut. Ein richtungsweisendes Ereignis könnten die parlamentarischen Haushaltsberatungen im Herbst 2009 sein; es wäre ein starkes Signal, wenn dort die Baumaßnahme bereits in den Landeshaushalt aufgenommen würde. Angesichts der schwierigen Wirtschaftslage und großer Sparzwänge bleibt es natürlich spannend. Die Koalition wirbt aber mit dem Argument, dass echte Kosten ohnehin erst ab Baubeginn anfallen würden – und der wäre nach momentaner Einschätzung der Senatskulturverwaltung und der Stadtentwicklung frühestens 2014. Außerdem wird nicht über Nacht gebaut, die Investitionen würden sich auf mehrere Jahre Bauzeit verteilen. Für Berlin wäre es eine symbolträchtige Entscheidung, sich anderen Großstädten weltweit anzuschließen und der Öffentlichkeit einen solchen „Meeting place“, ein „House of town“ dieser Qualität für Kultur, Bildung und Ausbildung zu schenken. Eine Stadt mit dem Kreativpotenzial Berlins braucht eine solche „Mitte“ – und die kann die ZLB durch die Neuaufstellung ihrer Ressourcen mit einem Neubau gewiss bieten. Last but not least ist das Neubauvorhaben ein wichtiger und zugkräftiger Impuls, die Institution selbst gewaltig weiterzuentwickeln. Ein stärkeres Veränderungsargument kann es kaum geben.