

Cornelia Vonhof

## Vom Bauchgefühl zur Strategie

### Partnerschaftsmanagement als Managementinstrument

Ohne Partnerschaften, Kooperationen und Netzwerke geht heute fast nichts mehr. Dies gilt für den öffentlichen wie für den privaten Sektor, und es gilt für Bibliotheken aller Größen und Sparten ebenso wie für Fördervereine von Bibliotheken. Wenn dies aber so ist, dann ist es geboten, diese Beziehungen durch ein Partnerschaftsmanagement systematisch und bewusst zu entwickeln und zu pflegen. Der Beitrag stellt Instrumente und Vorgehensweisen für ein Partnerschaftsmanagement vor.

### Einleitung

Bibliotheken – egal ob Öffentliche oder Wissenschaftliche – verstehen sich als Institutionen, die gut vernetzt sind, die offen sind für Partnerschaften, die gerne die Rolle einer Partnerin einnehmen, und sie verzeichnen es als Erfolg, von anderen Institutionen als Partnerin angefragt zu werden. Auch Freundes- und Förderkreise gehören zu den Institutionen, mit denen Bibliotheken partnerschaftliche Beziehungen pflegen.

Partnerschaften gewinnen aber nicht nur für Bibliotheken immer mehr an Bedeutung, sondern insgesamt im öffentlichen Sektor. Man denke an die immer häufiger werdenden Fälle, in denen Kommunen „Ressourcen-Sharing“ nutzen, indem sie gemeinsame Rechnungsprüfungsämter, Justizariate, Feuerwehren oder Schulen betreiben. Unternehmen bauen durch aktives Partnerschaftsmanagement gezielt Netzwerkstrukturen auf, wobei die Analyse solcher Partnerschaften zeigt, dass sie v. a. für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) in dynamischen Märkten von hoher Relevanz sind (vgl. Steinheuser, Arnold u. Stahn 2006, S. 57). Verbindende und vorrangige Motivation, Partnerschaften aufzubauen und zu pflegen, sind für Organisationen des öffentlichen wie des privaten Sektors in erster Linie die begrenzten eigenen Ressourcen. Dabei ist der Begriff „Ressource“ durchaus weit zu verstehen. Eine Begrenzung auf finanzielle Ressourcen griffe zu kurz: Gemeint sind Ressourcen wie intellektuelles Kapital (Kompetenzen, Know-how der Beschäftigten), Beziehungskapital, räumliche und technische Ressourcen. Hier lassen sich also durchaus Parallelen zur Motivationslage von Bibliotheken feststellen.

Diesen Gedanken des „gemeinsam sind wir stärker“ verfolgen auch die dänischen Öffentlichen Bibliotheken in Roskilde und Aarhus in ihrem Projekt „Out of the Box – Innovative Partnerships in the Library“.<sup>1</sup> Ihre Definition von Partnerschaft soll diesem Beitrag zugrunde gelegt werden.

Deutlich abgegrenzt von den so verstandenen Partnerschaften werden Kundenbeziehungen, Beratungsdienstleistungen und Lieferbeziehungen (vgl. Engage in Partnerships 2011, S. 2).

Mit Blick auf Partnerschaften in Bibliotheken ist zu konstatieren, dass bei aller Offenheit und Begeisterung für Partnerschaften selten eine systematische Auseinan-



---

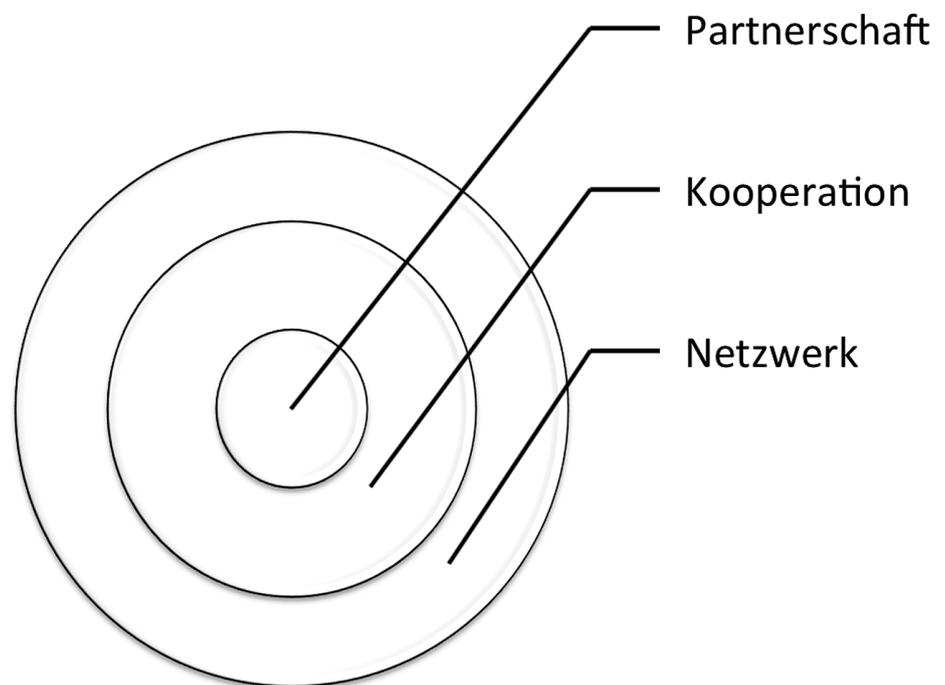
**A partnership can be defined as a formalised collaboration relation that is built on equality and respect. The partners create something which they would not create by themselves and thus the partnership becomes a win-win situation. (Overgaard u. Larsen 2012, S. 9)**

---

<sup>1</sup> Das Projekt wurde zwischen 2010 und 2012 gefördert von der „Danish Agency for Culture’s Development Pool for Public and School Libraries“ und hatte das Ziel, Materialien zu entwickeln, die einen strategischen Ansatz für den Umgang mit Partnerschaften fördern. Weitere Informationen: <http://www.udafboksen.nu/>

dersetzung mit dem Thema oder gar eine systematische Gestaltung von Partnerschaften stattfindet. Oft verlässt man sich auf das „Bauchgefühl“ oder den Zufall.<sup>2</sup> Will man aber nachhaltig das Ziel erreichen, das von den dänischen Bibliotheken formuliert wird, nämlich, dass alle Parteien durch die Kooperation gewinnen, dann ist ein Management der Partnerschaften unabdingbar.

Partnerschaftsmanagement in diesem Sinne beschreibt also ein systematisches, professionelles Entwickeln und Steuern von Beziehungen, die die Strategie der Bibliothek unterstützen und dazu beitragen, ihre Ziele zu erreichen. Vor allem dieser strategische Aspekt unterscheidet Partnerschaften von Kooperationen oder einem Netzwerk.



**Abb. 1:** Intensitätsstufen Partnerschaft – Kooperation – Netzwerk.<sup>3</sup>

Bibliotheken sind in der Regel in ein vielfältiges Netzwerk eingebettet, und sie verfügen über zahlreiche Kooperationen und Partnerschaften. Um den strategischen Aspekt einer Partnerschaft in den Blick zu nehmen, ist es zielführend, zwischen den verschiedenen möglichen Ausprägungen einer Beziehung zu unterscheiden. Dabei beschreiben die konzentrischen Kreise der Abbildung 1 das von außen nach innen zunehmende Maß der Intensivierung und Formalisierung einer Beziehung: von lockeren Netzwerkbeziehungen, in denen man sich kennt und informell austauscht, über Kooperationen, in denen gemeinsam Projekte gestaltet werden, bis zu Partnerschaften, die eine intensive, oft formalisierte und auf eine strategische Passung angelegte Beziehung beschreiben.

<sup>2</sup> Dies zeigen u. a. Erkenntnisse, die aus Studienprojekten an der Hochschule der Medien in Stuttgart gewonnen wurden (vgl. dazu z. B.: Klug 2011: Entwicklung eines Fundraisingkonzepts für die Stadtbibliothek Lörrach; unveröffentlichte Projektdokumentation) sowie Erfahrungen aus dem Qualitätsmanagementprojekt „Ausgezeichnete Bibliothek“ (vgl. dazu: <http://www.hdm-stuttgart.de/bi/forschung/iqo/ab>).

<sup>3</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Overgaard u. Larsen 2012, S. 10.

Eine Klärung, auf welcher Intensitätsstufe sich die Beziehung zu einer anderen Institution derzeit bewegt oder künftig bewegen soll, ist hilfreich, um die richtigen Maßnahmen zu einer aktiven Gestaltung dieser Beziehung ergreifen zu können. Dabei ist klar, dass sich die Positionierung einer Beziehung im Zeitverlauf ändern kann. Die richtige bzw. die gewünschte Positionierung zu finden, ist eine wesentliche Aufgabe des Partnerschaftsmanagements.

Im Folgenden sollen die wesentlichen Elemente des Partnerschaftsmanagements skizziert und zugleich Hinweise für die praktische Umsetzung gegeben werden.

## Der Partnerschaftszyklus

Nähert man sich dem Anspruch, ein Partnerschaftsmanagement aufzubauen, so kann dies entlang eines Partnerschaftszyklus erfolgen. Dieser zeigt idealtypisch die Schritte auf, die dabei zu gehen sind.

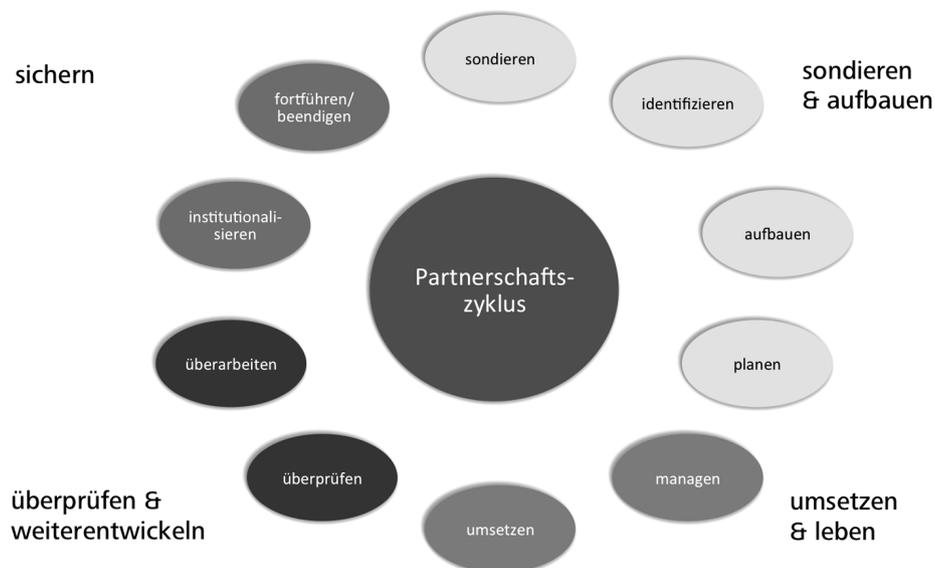


Abb. 2: Partnerschaftszyklus.<sup>4</sup>

### Schritt 1: Partnerschaften sondieren und aufbauen

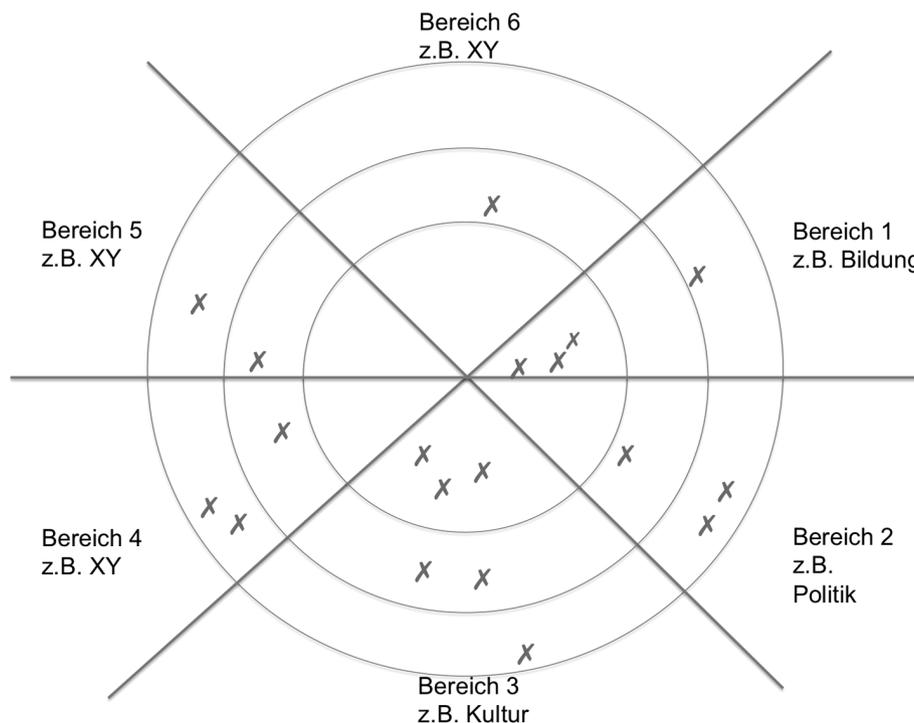
Dieser Schritt beinhaltet zwei wesentliche Aspekte der Analyse: zum einen den Blick nach innen auf bereits bestehende Partnerschaften und zum anderen den Blick auf das eigene Netzwerk und darüber hinaus auf potenzielle bzw. wünschenswerte Partnerschaften, die neu zu entwickeln wären.

Die oben skizzierte Ausgangslage von Bibliotheken legt es nahe, mit den vielen bereits bestehenden Partnerschaften zu beginnen und sich erst dann neuen zuzuwenden. Zur Dokumentation bestehender Partnerschaften kann eine „Partnerschaftslandkarte“ angelegt werden. Dazu kann z. B. die oben vorgestellte „Zielscheibe“ (Abb. 1) genutzt werden, um bestehende Partnerschaften nach ihrer Beziehungsintensität zu strukturieren. Es kann aber auch informativ sein, die bestehenden Partnerschaften

<sup>4</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Tennyson 2011, S. 6.

nach inhaltlichen Aspekten bzw. nach Bereichen der Zusammenarbeit zu strukturieren. Zu denken wäre dabei an eine Strukturierung nach: Bildungseinrichtungen, Kultureinrichtungen, Forschungseinrichtungen, Wirtschaft, Medien, politisches Umfeld etc. Welche Bereiche relevant sind, ist von der Bibliothek zu entscheiden.

Eine Kombination dieser beiden Strukturierungsansätze macht sichtbar, in welchen inhaltlichen Bereichen die Bibliothek über Partnerschaften verfügt, wo Kooperationen und wo „blinde Flecken“ erkennbar sind.



**Abb. 3:** Schematische Partnerschaftslandkarte.

Ausgehend von diesem Überblick über bestehende Partnerschaften können diese in einem weiteren Schritt bewertet werden. Voraussetzung dafür ist jedoch der Blick auf die eigene Organisation – auf den „eigenen Bauchnabel“.

Folgende Fragen können Impulse geben, sich über die Bedeutung der Partnerschaften für die eigene Organisation und die Ziele, die mit dem Eingehen von Partnerschaften verfolgt werden, klar zu werden:

- Erreichen wir die Organisationsziele mit unseren gegenwärtig und künftig verfügbaren Ressourcen?
- Sind Partner hilfreich und/oder notwendig, um die Organisationsziele zu erreichen?
- Welches Partnerprofil würde unsere eigenen Schwächen ausgleichen?
- Welches Partnerprofil würde uns dabei unterstützen, unsere eigenen Stärken weiter zu verstärken?
- Sind wir bereit, dafür etwas zu bieten? Was?<sup>5</sup>

<sup>5</sup> Diese Fragen zeigen, dass das Vorhandensein einer eigenen strategischen Zielplanung – am besten eingebettet in eine Bibliotheksstrategie (bzw. eine Bibliothekskonzeption) – vorausgesetzt wird.

Die Literatur bietet eine Reihe von Ansätzen, mit denen Partnerschaften analysiert werden können. Barrantes und Wuthcke schlagen nach eingehender Literaturrecherche und empirischen Tests vier Dimensionen vor, die untersuchen, ob Partner zueinander passen. Dieser „Fit“ ist für eine erfolgreiche Partnerschaft wesentlich. Die vier im Folgenden skizzierten „Fit-Dimensionen“ sollten daher sowohl bei der Bewertung bestehender Partnerschaften als auch bei der Partnerwahl im Auge behalten werden.

- Kultureller Fit: Hier sind Aspekte zu betrachten wie der Umgang mit Fehlern, die Werte, das Menschenbild, Umgangsformen, Formalisierungsgrad von Arbeitsabläufen, Kommunikation und der Ausbildungshintergrund der Beschäftigten.
- Strategischer Fit: Zu diesem Fit gehören inhaltlich strategische Betrachtungen wie z. B., ob beide Partner hinsichtlich Zweck und Umfang der Kooperation vergleichbare Vorstellungen haben und in wie weit sich die Zielvorstellungen der Partner decken.
- Struktureller Fit: Dabei handelt es sich um Fragen nach einem ausgewogenen Kräftegleichgewicht, einer vergleichbaren finanziellen Leistungsfähigkeit sowie der (wirtschaftlichen) Unabhängigkeit der beteiligten Organisationen von der Partnerschaft.
- Persönlicher Fit: Die hier zugeordneten Aspekte beleuchten die gegenseitige Sympathie zwischen den Leitungspersonen bzw. den für die Partnerschaft Verantwortlichen, die richtige „Chemie“, durch ähnliche Persönlichkeit und Werthaltung (vgl. Barrantes u. Wuthcke 2006, S. 15).<sup>6</sup>

Legt man die genannten Aspekte als Erfolgsfaktoren für gelingende Partnerschaften zugrunde, so lassen sich diese in eine Matrix überführen, mit der eine transparente Bewertung der Partner erfolgen kann. Ein einfaches Bewertungsraster mit 0 (kein Fit) bis 3 (ausgeprägter Fit) genügt, um einen kritischen Blick auf bestehende Partnerschaften zu werfen.

Fit-Dimension	Partner 1	Partner 2	Partner 3	Partner 4	Partner 5	Partner n
Kultureller Fit						
Strategischer Fit						
Struktureller Fit						
Persönlicher Fit						
Gesamt						

Abb. 4: Bewertungsmatrix Fit-Dimensionen.

Für Bibliotheken soll ein weiterer Aspekt ins Gespräch gebracht werden, der die Dimensionen „Macht und Einfluss des Partners“ und „Interesse an den Zielen der Partnerschaft“ betrachtet. Diese beiden Dimensionen scheinen gerade für Bibliotheken in hohem Maße relevant, da Bibliotheken erfahrungsgemäß dazu neigen, mit Partnern zusammenzuarbeiten, die zumindest die Dimension „Macht und Einfluss“ unzurei-

<sup>6</sup> Ein anderes Schema zur Bewertung von Partnerschaften stellen Winkler, Slamanig u. Kaluza 2008 vor: Sie unterscheiden zwischen Kooperationsfähigkeit und Kooperationsbereitschaft. Diese beiden Dimensionen werden ebenfalls mit Hilfe von Kriterien operationalisiert.

chend erfüllen.<sup>7</sup> Will eine oft als nicht machtvoll und einflussreich (z. B. gegenüber den Trägern oder im politischen Raum) erlebte Institution wie eine Bibliothek dieses eigene Manko jedoch ausgleichen, so benötigt sie gerade machtvolle und einflussreiche Partner. Anhand einer weiteren Matrix kann eine kritische Bewertung bestehender und potenzieller Partnerschaften vorgenommen werden.

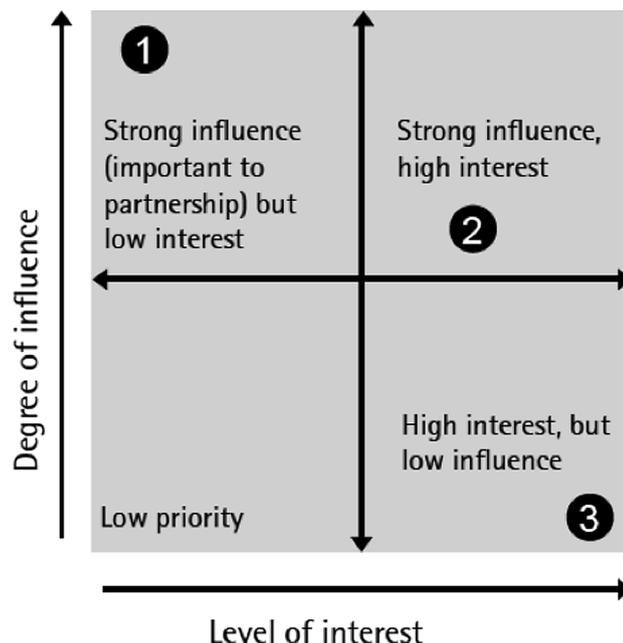


Abb. 5: Bewertungsmatrix Influence-Interest (Tennyson 2011, S. 43).

Selbstverständlich sind die Partnerschaften, die sich im rechten oberen Quadranten (2) positionieren lassen, von höchstem Wert für die Bibliothek. Werden Partnerschaften in einem anderen Quadranten verortet, so ist, falls die Partnerschaft aus anderen Gründen wichtig erscheint, zu überlegen, welche Maßnahmen ergriffen werden können, um bei einem machtvollen Partner (1) Interesse an der Partnerschaft (neu) zu wecken, bzw. wie gemeinsam mit Partnern, die über geringe Macht und geringen Einfluss verfügen (3), diese Situation verändert werden könnte. Wie bei den Analysen mit Hilfe der Partnerschaftslandkarten lassen sich auch die beiden vorgestellten Bewertungsmatrizen kombinieren.

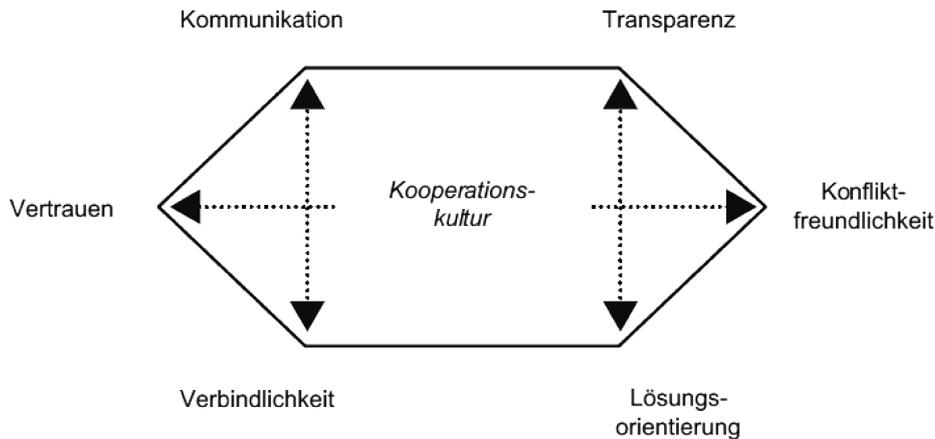
Zielführend sind solche Analysen jedoch nur, wenn ihnen auch Konsequenzen folgen. Diese können darin bestehen, die aktuelle Situation der Partnerschaften zu bestätigen und weiter zu verfolgen, sie können jedoch auch aufzeigen, wo Partnerschaften beendet werden sollten oder wo bislang auf der Partnerschaftslandkarte blinde Flecken bestehen, die gezielt bearbeitet werden sollten.

## Schritt 2: Partnerschaften umsetzen und leben

Wurden lohnenswerte Partnerschaften identifiziert, müssen diese systematisch gepflegt werden. Wie oben bei den Kriterien zur Bewertung von Partnerschaften gezeigt wurde, spielen „weiche“ Faktoren (wie der kulturelle und der persönliche Fit) eine

<sup>7</sup> Vgl. dazu Anmerkung 2.

entscheidende Rolle für das Gelingen. Daher soll das Augenmerk bei der Pflege von Partnerschaften vorrangig auf diese weichen Faktoren gelegt und ein Modell vorgestellt werden, das die Faktoren zusammenfasst, die die Kultur einer Partnerschaft maßgeblich beeinflussen (vgl. Dammer 2011, S. 37ff.).



**Abb. 6:** Faktoren für gelingende Partnerschaften (Dammer 2011, S. 37).

Ingo Dammer betont in seiner Darstellung des Modells, dass die Faktoren nur im Zusammenspiel funktionieren und damit auch nicht einzelne Faktoren nach Belieben ausgeblendet werden könnten. Das Austarieren der Faktoren sieht er als wesentliche Aufgabe des Partnerschaftsmanagements.<sup>8</sup>

Nur zu postulieren, dass diese Faktoren wichtig seien, genügt sicher nicht, um sie wirksam werden zu lassen. Daher soll an einigen Beispielen skizziert werden, welche konkreten Maßnahmen dazu beitragen können, diese weichen Faktoren in die Tat umzusetzen:

- Um Vertrauen zu bilden und Konfliktfreundlichkeit zu ermöglichen, ist Information unabdingbar: Informationen über die Ziele der Partnerschaft, Informationen über den Partner, Klarheit über getroffene Absprachen, Formen der Zusammenarbeit, Verantwortlichkeiten etc. Zwar werden Partnerschaften häufig von Führungskräften oder von beauftragten Beschäftigten initiiert, im Verlauf der Partnerschaft werden aber mit großer Wahrscheinlichkeit auch auf der Arbeitsebene Kontakte und Begegnungen entstehen. Gerade für diese Beschäftigten, die nicht unmittelbar am Management der Partnerschaft beteiligt sind, ist dann der Zugriff auf Informationen zu den Partnerschaften unabdingbar. Schriftlich lassen sich Informationen in Form von Profilen oder Steckbriefen der Partner übersichtlich zusammenfassen. Das Thema Partnerschaften sollte aber auch regelmäßig Bestandteil der internen Kommunikation (Besprechungen, Workshops etc.) sein.
- Den notwendigen Grad der Transparenz herzustellen, um gemeinsam an den Zielen arbeiten oder gemeinsame Projekte steuern zu können, ist die zentrale Aufgabe des Partnerschaftsmanagements. Eine gemeinsame Informationsbasis ist auch hier unabdingbar. Dennoch stellt deren Pflege eine große Herausforderung dar, weil kontinuierliche gegenseitige Information zeitaufwändig ist und wieder-

<sup>8</sup> Ebd. Einen ähnlichen Ansatz verfolgen auf Basis empirischer Untersuchungen auch Steinheuser, Arnold u. Stahn 2006, S. 57ff.

um nur funktioniert, wenn eine ausreichende Vertrauensbasis geschaffen wurde. Eine geteilte Plattform zur Ablage von Dokumenten und persönliche Treffen sind probate Mittel.

- Verbindlichkeit kann über ein Regelwerk (in welcher Form auch immer – es muss kein ausgefeiltes schriftliches Vertragswerk sein) hergestellt werden. Eine solche Partnerschaftsvereinbarung kann ein Gerüst sein, indem die Ziele der Partnerschaft, gegenseitige Angebote und Leistungen sowie Verpflichtungen, Absprachen über die gegenseitige Information, das Behandeln von Konfliktfällen, aber auch Verfahren zur regelmäßigen Evaluation der Partnerschaft festgelegt sind.

Neben diesen Maßnahmen, die sich auf die Umsetzung des kulturellen und persönlichen Fits konzentrieren, dürfen Maßnahmen nicht vergessen werden, die sich auf strukturelle Aspekte beziehen. So bedarf es einer Rollenklärung auf Seiten aller Partner und einer klaren Verantwortungs- und Kompetenzzuweisung. Grundsätzlich sind dabei unterschiedliche Formen der Partnerschaftsorganisation denkbar:

- Zentralisiertes Partnerschaftsmanagement: Hier werden alle Partnerschaften, unabhängig von Inhalten und fachlichen Bezügen, von einer Person betreut. Dies führt einerseits zu einer stringenten und einheitlichen Handhabung aller Abläufe und einer nach außen eindeutig kommunizierbaren Ansprechperson. Gleichzeitig kann die für das Gelingen einer Partnerschaft so wichtige persönliche Ebene kaum von einer Person allein abgedeckt werden. Das Risiko durch vermehrte Schnittstellen (z. B. wegen fachlicher Rückfragen) und eine personenbedingte Einseitigkeit besteht. Häufig sind zentrale Lösungen bei der Bibliotheksleitung angesiedelt.
- Dezentrales Partnerschaftsmanagement: Hier werden die Partnerschaften in fachlich zusammenhängenden Bereichen (z. B. Partnerschaften mit Schulen) von fachlich verantwortlichen und kompetenten Beschäftigten oder Organisationseinheiten betreut. Dies garantiert den persönlichen Bezug zwischen den Partnern und verknüpft die persönliche mit der fachlichen Ebene. Gleichzeitig besteht das Risiko einer Abhängigkeit von genau diesen persönlichen Beziehungen. Zudem erschwert die Dezentralität eine einheitliche und strategische Ausrichtung aller Partnerschaften.
- Fallbezogenes Partnerschaftsmanagement: Hier wird die Dezentralisierung noch weiter vorangetrieben. Für jede Partnerschaft übernimmt eine Person, die fachlich geeignet oder interessiert ist und über zeitliche Ressourcen verfügt, die Betreuung einer Partnerschaft. Neben den Chancen, ein so gestaltetes Partnerschaftsmanagement auf viele Schultern zu verteilen und nicht zuletzt als Instrument der Personalentwicklung zu nutzen, gelten hier die oben genannten Chancen und Risiken sehr ausgeprägt.

### **Schritt 3: Partnerschaften überprüfen und weiterentwickeln**

Organisationen verändern sich, ihre Strategien und Ziele verändern sich. Es wäre daher kaum nachvollziehbar, wenn sich Partnerschaften nicht verändern würden. Eine regelmäßige Evaluation der Partnerschaften trägt dazu bei, immer wieder in den Blick zu nehmen, ob die Form und die Inhalte der Partnerschaft noch angemessen sind, und sich zwischen den Partnern darüber auszutauschen, ob die Partnerschaft in der aktuellen Form fortgeführt werden soll. Partnerschaftsmanagement als aktives Steuerungsinstrument, wie es in diesem Beitrag vorgestellt wird, erfordert nicht nur, die ersten Schritte im Partnerschaftszyklus strukturiert und systematisch zu gehen,

sondern den Zyklus vollständig zu durchlaufen und es nicht zuzulassen, dass mit großem Engagement aufgebaute Partnerschaften vor sich hindümpeln oder gar im Sande verlaufen.

Ein bereits zu Beginn vereinbarter Zeitpunkt, um den Stand der Partnerschaft aus Sicht aller Beteiligten zu reflektieren und ggf. Veränderungen einzuleiten, trägt zur strategischen Ausrichtung, Vertrauensbildung und Transparenz bei. Für eine solche Reflexion sind unterschiedliche Formen denkbar: So können sich die unmittelbar für die Partnerschaft Verantwortlichen zu Gesprächen treffen, es sind Workshops mit Gruppen von Beschäftigten denkbar oder paarweise Treffen unterschiedlicher Personen, die im Rahmen der Partnerschaft zusammenarbeiten. Genutzt werden kann z. B. die Methode der SWOT-Analyse, um, ausgehend von den vereinbarten Zielen, über den aktuellen Entwicklungsstand sowie Verbesserungspotenziale nachzudenken.

#### **Schritt 4: Partnerschaften sichern**

Der letzte Schritt des Partnerschaftszyklus stellt den Umgang mit den Ergebnissen des Evaluationsprozesses in den Mittelpunkt. Auch hier sollen grundsätzlich denkbare Handlungsoptionen skizziert werden, die in der Partnerschaftspraxis selbstverständlich passgenau zugeschnitten werden müssen. So kann sich aus veränderten Zielsetzungen, der Aufnahme neuer Aktivitäten oder veränderter personeller Zuständigkeiten die Notwendigkeit ergeben, die Partnerschaftvereinbarung zu überarbeiten und zu aktualisieren. Es kann sich ergeben, dass eine gut funktionierende Partnerschaft um zusätzliche Aspekte erweitert oder auch stärker institutionalisiert wird. Genauso kann aber die Evaluation ergeben, dass die Partnerschaft abgeschlossen wird, weil die gemeinsamen Ziele erreicht wurden und aktuell kein weiterer Bedarf besteht. In einem solchen Fall würde der Partner im Netzwerk verbleiben, der Kontakt bliebe lose bestehen und könnte zu einem späteren Zeitpunkt wieder intensiviert werden. Letztlich bleibt aber natürlich auch die Möglichkeit, dass die Evaluation offenbart, dass die Partnerschaft trotz sorgfältiger Planung nicht zum gewünschten gemeinsamen Erfolg geführt hat. Lassen sich keine neuen, gemeinsamen Perspektiven entwickeln, ist die formelle Beendigung einer Partnerschaft der abschließend notwendige Schritt. Auch diese sollte im Sinne des wertschätzenden Umgangs miteinander in angemessener Form stattfinden, denn auch beendete Partnerschaften verbleiben unweigerlich im Netzwerk.

#### **Ausblick**

Partnerschaftsmanagement ist kein Selbstzweck, sondern Mittel zum Zweck: Es unterstützt die Bibliothek dabei, ihre Ziele zu erreichen, und es stärkt die Vernetzung der Bibliothek mit ihrer Umwelt. Professionelles Partnerschaftsmanagement setzt daher voraus, dass die Bibliothek Klarheit darüber hergestellt hat, welche Ziele sie verfolgt, wofür sie steht und was ihr mit dem Träger abgestimmter Auftrag ist. Mit dieser Sicherheit im Rücken kann sie Partnerschaften erfolgreich eingehen und sicherstellen, dass sie selbstbewusst, respektvoll und zum gegenseitigen Nutzen agiert.

Die vorgestellten Instrumente des Partnerschaftsmanagements sind als Teile eines Werkzeugkastens zu verstehen, aus dem sich Bibliotheken ebenso wie Fördervereine bedienen sollten. Die Auswahl der passenden Instrumente, ihre Anpassung und Erweiterung muss vor Ort erfolgen.

Abschließend seien nochmals die drei zentralen Prinzipien erfolgreicher Partnerschaften hervorgehoben:

- Gleichwertigkeit, denn diese führt zu gegenseitigem Respekt und gegenseitigem Nutzen
- Transparenz, denn diese führt zu Vertrauen und der Bereitschaft, gemeinsam Neues zu entwickeln und dabei auch Risiken einzugehen
- Gegenseitiger Nutzen, denn dieser führt zu einem nachhaltigen Engagement für die Partnerschaft

## Literatur und Internetquellen

- Barrantes, Luis u. Wuthcke, Michaela: Wie finde ich den richtigen Partner? In: Unternehmensführung in dynamischen Netzwerken. Erfolgreiche Konzepte aus der Life-Science-Branche. Hrsg. von Joachim Zülch, Luis Barrantes u. Sylvia Steinheuser. Berlin: Springer 2006. S. 7–19.
- Dammer, Ingo: Gelingende Kooperationen. Effizienz. In: Netzwerkmanagement. Mit Kooperation zum Unternehmenserfolg. Hrsg. von Thomas Becker, Ingo Dammer, Jürgen Howaldt u. Achim Loose. Heidelberg: Springer 2011. S. 38–47.
- Engage in Partnerships. Aarhus: Public Libraries 2011.
- Overgaard, Louise u. Larsen, Stine Staunsager: Build Partnerships. Tools for Strategical Library Development. Aarhus: Citizens Services and Libraries 2012. [http://udafboksen.nu/wp-content/uploads/2012/07/Build-Partnerships\\_Tools-for-Strategical-Library-Development.pdf](http://udafboksen.nu/wp-content/uploads/2012/07/Build-Partnerships_Tools-for-Strategical-Library-Development.pdf)
- Steinheuser, Sylvia; Arnold, Verena u. Stahn, Catharina: Wie mache ich mein Unternehmen kooperationsbereit? In: Unternehmensführung in dynamischen Netzwerken. Hrsg. von Joachim Zülch, Luis Barrantes u. Sylvia Steinheuser. Berlin: Springer 2006. S. 57–75.
- Tennyson, Ros: The Partnering Toolbox. An essential guide to cross-sector partnering. 4th ed. 2011. <http://thepartneringinitiative.org/tpi-tools/toolbook-series/the-partnering-toolbook/>
- Winkler, Herwig; Slamanig, Michael u. Kaluza, Bernd: Bewertung, Auswahl und Entwicklung relevanter Partnerunternehmen bei der Bildung strategischer Wertschöpfungsnetzwerke. In: Wertschöpfungsnetzwerke. Konzepte für das Netzwerkmanagement und Potenziale aktueller Informationstechnologien. Hrsg. von Jörg Becker, Ralf Knackstedt u. Daniel Pfeiffer. Heidelberg: Physika 2008. S. 87–107.

Die zitierten Internetquellen wurden zuletzt am 17.01.2015 aufgerufen.