

# Partnerschaftsmanagement, was soll das denn sein?

Gründe und Methoden für  
den gezielten Einsatz von  
Partnerschaftsmanagement  
in Bibliotheken

Rahel Zoller





b i t verlag

Band 71

b.i.t.online innovativ

Band 71

**Partnerschaftsmanagement, was soll das denn sein?**

Gründe und Methoden für den gezielten Einsatz  
von Partnerschaftsmanagement in Bibliotheken

2018

b.i.t.verlag gmbh, Wiesbaden

Innovationspreis 2018

**Partnerschaftsmanagement, was soll das denn sein?**

Gründe und Methoden für den gezielten Einsatz  
von Partnerschaftsmanagement in Bibliotheken

Technische Universität Kaiserslautern  
Distance and Independent Studies Center (DISC)  
Master-Fernstudiengang „Organisationsentwicklung“

Masterarbeit

vorgelegt am 14.09.2017 von

**RAHEL ZOLLER**

Die Prüfer:

Erstkorrektorin: Dr. Birgit Michel-Dittgen

Zweitkorrektor: Prof. Dr. Jendrik Petersen

2018

b.i.t.verlag gmbh, Wiesbaden

b.i.t.online – Innovativ

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-934997-91-2

ISBN 9978-3-934997-91-2

ISSN 1615-1577

© b.i.t.verlag gmbh, 2018 Wiesbaden

Alle Rechte vorbehalten, insbesondere die des Nachdrucks und der Übersetzung.

Ohne Genehmigung des Verlages ist es nicht gestattet, dieses Werk oder Teile daraus in einem fotomechanischen oder sonstigen Reproduktionsverfahren oder unter Verwendung elektronischer Systeme zu verarbeiten, zu vervielfältigen und zu verbreiten.

Printed in Germany

## Vorwort

Neue, an Bibliotheken in der Informationsgesellschaft gestellte Anforderungen und neue Angebote sowohl in öffentlichen als auch in den zunehmend am Wettbewerb im Wissenschaftsbereich beteiligten Hochschulbibliotheken stehen im Fokus der drei 2018 mit dem b.i.t.online Innovationspreis ausgezeichneten Abschlussarbeiten.

### **Sabrina Lorenz: Makerspaces in Öffentlichen Bibliotheken: Konzeption und Durchführung eines Making-Angebots für die Schul- und Stadtteilbücherei Weibelfeldschule in Dreieich**

Offene Kreativräume, Veranstaltungen und Aktivitäten, in denen Menschen gemeinschaftlich an physischen Objekten, mit digitalen Geräten arbeiten und so eigene Ideen und Projekte verwirklichen können – kurz Makerspace-Angebote – findet man zunehmend in Öffentlichen Bibliotheken in Deutschland. Dies schlägt sich auch in vermehrten Publikationen, vor allem in Zeitschriftenaufsätzen, nieder.

Mehr und mehr werden Öffentliche Bibliotheken auch als Lernort, als Ort lebenslangen Lernens, als Ort für Kreativität und Wissenstransfer gesehen.

Praxisbeispiele für Making-Angebote sind aufgrund personeller und räumlicher Einschränkungen bisher jedoch eher in Großstadtbibliotheken zu finden. Hier setzt die Bachelorarbeit von Sabrina Lorenz an, die ein Makerspace-Angebot für eine Schul- und Stadtteilbibliothek entwickelte.

Zur Vermittlung von Informations- und Medienkompetenz wurde eine 5. Klasse an die gestalterische Tätigkeit mit digitalen Geräten herangeführt und erstellte virtuelle 3D-Welten zu den Schauplätzen ihrer Lieblingsbücher. Ein gelungenes Beispiel für andere kleinere Bibliotheken und eine mögliche Inspiration, ähnliche Veranstaltungskonzepte zielgruppengerecht anzubieten.

### **Jennifer Hale: Gaming in der Vermittlung von Informationskompetenz an Hochschulbibliotheken – Chancen und Grenzen gaming-basierter Vermittlungsformen**

Mit einer möglichen Einbeziehung von Gaming-Elementen in Schulungen befasst sich die Bachelorarbeit von Jennifer Hale.

Vorgestellt werden Spiele, Apps und Entwicklertools, differenziert nach Spieletyp, technischen Aspekten und Voraussetzungen, die in (auch bereits bestehende) Schu-

lungsszenarien integriert werden können und unter Berücksichtigung der organisatorischen Rahmenbedingungen und der Voraussetzungen der Teaching Librarians die Vermittlung positiv beeinflussen.

Spielerisch kann der Einstieg in eine Schulung ermöglicht und der Lernprozess unterstützt werden, Gamification-Komponenten können sowohl als aktivierende Phase, zur Faktenabfrage als auch für zusammenfassende, wiederholende und konsolidierende Lehr-/Lernphasen eingesetzt werden.

Im anglo-amerikanischen Raum schon länger angewendet, kann so für die Generation Z – jetzige Studenten und Schüler der Sekundarstufe II – ein ihrem Mediennutzungsverhalten entsprechender niedrigschwelliger Zugang zu Schulungen ermöglicht werden und auch die Vermittlung komplexerer Sachverhalte z.B. durch Serious Games gelingen.

### **Rahel Zoller: Partnerschaftsmanagement, was soll das denn sein? Gründe und Methoden für den gezielten Einsatz von Partnerschaftsmanagement in Bibliotheken**

Das Eingehen von Partnerschaften kann (zusätzliche) Ressourcen in Form von Kompetenz, Drittmitteln und technologischer Infrastruktur erschließen, Synergien schaffen, Kunden, Partner und Stakeholder binden und damit langfristig nicht nur zur Existenzsicherung, sondern auch zum Ausbau der Marktposition und Imageverbesserung beitragen. Damit stellen Partnerschaften – so das Fazit der Masterarbeit von Rahel Zoller – nicht nur eine Chance, sondern zunehmend eine Notwendigkeit für Bibliotheken dar.

Ein individuelles Partnerschaftsmanagement – häufig im Kontext von Total Quality Management zu finden – ermöglicht eine strategisch ausgerichtete Planung und Koordination durch Definition von an Partner zu stellenden Anforderungen, Identifizierung, Analyse und Bewertung (potenzieller) Partner bis zur Evaluation und somit einen effektiven und effizienten Einsatz von Partnerschaften.

Nachteile und Risiken der in Bibliotheken bisher eher zufällig entstandenen Partnerschaften ohne klare Zielsetzung können so vermieden werden.

**Partnerschaftsmanagement,  
was soll das denn sein?**

**Gründe und Methoden für den gezielten Einsatz von  
Partnerschaftsmanagement in Bibliotheken**

Masterarbeit



# Inhalt

<b>Vorwort</b>	<b>5</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b>	<b>12</b>
<b>Tabellenverzeichnis</b>	<b>12</b>
<b>Anmerkung</b>	<b>14</b>
<b>1. Einleitung</b>	<b>15</b>
<b>2. Partnerschaftsmanagement – was ist das?</b>	<b>19</b>
2.1 Begriffsherkunft	19
2.2 Verständnis von Partnerschaftsmanagement	20
2.3 Definitionen	21
2.3.1 Partner	21
2.3.2 Partnerschaft	22
2.3.3 Partnerschaftsmanagement	24
2.3.4 Abgrenzung	25
2.4 Was kann Partnerschaftsmanagement für Bibliotheken bedeuten?	26
2.5 Zum Forschungs- und Umsetzungsstand von Partnerschaftsmanagement in Bibliotheken	26
<b>3. Chancen und Risiken von Partnerschaften von Bibliotheken</b>	<b>28</b>
3.1 Gründe für Partnerschaften	28
3.1.1 Umweltbedingte Veränderungstreiber	28
3.1.2 Wettbewerb und Wertschöpfungskette	29
3.1.3 Kosten senken und Umsatz steigern	31
3.1.4 Ressourcen erschließen	31
3.1.5 Zielerreichung	32
3.1.6 Qualitätssicherung, Benchmarking und Innovationsfähigkeit	32
3.1.7 Weitere Gründe	33

3.2 Ziele von Partnerschaften	33
3.2.1 Allgemeine Ziele	33
3.2.2 Bibliotheksspezifische Ziele	34
3.3 Chancen/Vorteile	35
3.3.1 Neue Perspektiven eröffnen	35
3.3.2 Lernen im Arbeitsumfeld – Personalentwicklung und Mitarbeitermotivation	35
3.3.3 Leistungserstellung	35
3.3.4 Imagegewinn	36
3.3.5 Motivation und Innovation	36
3.4 Risiken/Nachteile	36
<b>4. Chancen und Risiken von Partnerschaftsmanagement für Bibliotheken</b>	<b>39</b>
4.1 Gründe für Partnerschaftsmanagement	39
4.2 Ziele von Partnerschaftsmanagement	40
4.3 Vorteile und Chancen	41
4.4 Nachteile und Risiken	41
4.5 Bedeutung des Partnerschaftsmanagements für die Organisationsentwicklung in Bibliotheken	42
<b>5. Partnerschaften steuern – Ein Partnerschaftsmanagement-System</b>	<b>45</b>
5.1 Die Struktur eines Partnerschaftsmanagement-Systems	45
5.1.1 Ausgewählte Darstellungen in der Literatur	45
5.1.2 Entwicklung eines Partnerschaftsmanagement-Systems für Bibliotheken	52
5.2 Partnerschafts-Strategie entwickeln	53
5.3 Identifikation von Partnern und Partnerschaften	54
5.3.1 Beschreibung des idealen Partners	55
5.3.2 Feststellung bestehender Partnerschaften	57
5.3.3 Potenzielle Partner identifizieren	60
5.3.4 Analyse und Bewertung von Partnern und Partnerschaften	61
5.4 Konzeption der Partnerschaft	67
5.4.1 Kontaktaufnahme	67

---

5.5.2 Ziele definieren und Aktivitäten planen	68
5.4.3 Kooperationsvereinbarung	69
5.5 Durchführung der Zusammenarbeit	70
5.6 Evaluation von Partnerschaften	72
5.7 Beendigung bzw. Fortführung von Partnerschaften	73
5.7.1 Fortführung der Partnerschaft	74
5.7.2 Gründe für eine Beendigung der Partnerschaft	74
5.7.3 Vorgehen zur Beendigung der Partnerschaft	75
5.8 Zusammenfassung und Organisation des Partnerschaftsmanagement-Systems	75
<b>6. Erfolgsfaktoren von Partnerschaften</b>	<b>77</b>
6.1 Allgemeine Erfolgsfaktoren	77
6.2 Erfolgsfaktoren in Bezug auf Partnerschaften von Bibliotheken	79
<b>7. Ergebnisse</b>	<b>81</b>
<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>82</b>
<b>Anhang</b>	<b>88</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Entwicklungsphasen einer Organisation nach Glasl und Lievegoed	43
Abbildung 2: Kooperationslebenszyklus nach Rautenstrauch et al.	49
Abbildung 3: einfaches Vier-Felder-Portfolio	58
Abbildung 4: detailliertes Portfolio in Anlehnung an Odenthal, Säubert und Weishaar	59
Abbildung 5: Partnerschaftslandkarte nach Vonhof	60
Abbildung 6: leere Skill-Matrix nach Klimke	65
Abbildung 7: Einfluss-Interessen-Matrix nach Vonhof	66
Abbildung von Klimke	88

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: beispielhafte Beschreibung eines idealen Partners	57
--------------------------------------------------------------	----

## Abkürzungsverzeichnis

CAF	Common Assessment Framework
CSR	Corporate Social Responsibility
EFQM	European Foundation for Quality Management
PSC	Partnerschafts-Stabilitäts-Check
QM-System	Qualitätsmanagement-System
SPM	Strategisches Partnermanagement
TQM	Total Quality Management

## **Anmerkung**

Dem deutschen Sprachgebrauch folgend und wegen der besseren Lesbarkeit wird in dieser Arbeit die männliche Schreibweise gebraucht – die jeweilige weibliche Form ist natürlich gleichberechtigt damit eingeschlossen und gemeint.

# 1. Einleitung

Internet, E-Books, elektronische Datenbanken, Digitalisierung, neue Studienmodelle – als Folge des Bologna-Abkommens sowie vermehrt berufsbegleitende Weiterbildungsstudiengänge –, knappe kommunale Kassen, Wettbewerb im Wissenschaftsbereich zum Beispiel in Form der Exzellenz-Initiative und Forschung auch an nicht-universitären Hochschulen, etc. Die Gesellschaft hat sich rasant zur Informationsgesellschaft entwickelt, Smartphone, Tablet und Apps sind allgegenwärtig. All dies und noch mehr hat in der Welt der Bibliotheken für einen rasanten Wandel gesorgt und stellt diese vor neue Herausforderungen – sich stetig weiterzuentwickeln ist für Bibliotheken maßgeblicher denn je.

Strategische Planung, Managementinstrumente aus der freien Wirtschaft und Ähnliches waren lange Zeit Fremdworte für die Non-Profit-Organisationen namens Bibliothek oder Bücherei. Aufgrund der Veränderungen wurden neue Dienstleistungen entwickelt, seit Mitte der achtziger Jahre erste Managementinstrumente eingeführt<sup>1</sup> und inzwischen auch Qualitätsmanagement-Systeme zum Einsatz gebracht.<sup>2</sup>

Inzwischen sind Konzeptpapiere und strategisches Vorgehen bei größeren Bibliotheken verbreitet,<sup>3</sup> dennoch sehen sich Bibliotheken weiterhin vor neuen Herausforderungen und müssen vermehrt um ihre Existenz kämpfen, was ihnen alleine dauerhaft kaum gelingen wird. Die These, Organisationen seien auf Partnerschaften angewiesen wird nicht nur in Bezug auf Bibliotheken postuliert,<sup>4</sup> sondern auch in Bezug auf Unternehmen der freien Wirtschaft.<sup>5</sup> Der Soziologe Manuel Castells konstatiert sogar eine grundlegende, strukturelle Entwicklung der Gesellschaft zur Netzwerkgesellschaft,<sup>6</sup> also einer Umwelt von Organisationen, die von Vernetzung und Partnerschaften geprägt ist.

An dieser Stelle setzt das, ursprünglich aus dem Total Quality Management (TQM) bekannte, Partnerschaftsmanagement an. Die gezielte Planung, Entwicklung und Pflege

---

1 vgl. Vonhof, C. (2012): S. 267.

2 vgl. Vonhof, C./Bertele, M./Bauknecht, C. (2013): S. 284.

3 Vonhof, C. (2016), siehe bspw. folgende Strategiepapiere: vgl. Kett, J. (2016), vgl. Niedersächsische Staats- und Universitätsbibliothek Göttingen (2017)

4 vgl. Overgaard, L./Staunsager Larsen, S. (2012): S. 5., vgl. Vonhof, C. (2015b): S. 17.

5 vgl. Steinheuser, S./Arnold, V./Stahn, C. (2006): S. 57.

6 vgl. Castells, M. (2017)

von Partnern und Partnerschaften soll zur Existenzsicherung und Weiterentwicklung der Organisation, in diesem Fall der Bibliothek, beitragen und bei der Umsetzung der strategischen Ziele unterstützen. Partnerschaftsmanagement dient dazu Ressourcen zu erschließen, Synergien zu schaffen und die beteiligten Partner bei ihrer Zielerreichung zu unterstützen.<sup>7</sup>

Tatsächlich sind Bibliotheken bereits an zahlreichen Kooperationen beteiligt, zu nennen wären bspw. die Verbände oder Einkaufskonsortien für elektronische Medien. Diese laufen aber eher unbewusst ab und unterliegen keiner gezielten Planung, sondern sind eher, wie auch in anderen Branchen, von Versuch und Irrtum geprägt.<sup>8</sup>

Die Aussagen von Vonhof zu Partnerschaften in Bibliotheken:

„Mit Blick auf Partnerschaften in Bibliotheken ist jedoch zu konstatieren, dass bei aller Offenheit und Begeisterung für Partnerschaften selten eine systematische Gestaltung von Partnerschaften stattfindet. Oft verlässt man sich auf das „Bauchgefühl“ oder den Zufall. Will man aber das Ziel erreichen, dass alle Parteien durch die Kooperation gewinnen, dann ist ein Management der Partnerschaften unabdingbar.“<sup>9</sup>

und Stein, die sich mit Qualitätsmanagement in öffentlichen Einrichtungen befasst:

„Im CAF- und EFQM-Modell sind Partnerschaften, z.B. mit privaten Dienstleistern, anderen Behörden, mit Bürgern oder Verbänden, als wichtige Ressourcen ausdrücklich genannt. Bei knapper werdenden eigenen Personalkapazitäten ist die öffentliche Verwaltung zunehmend darauf angewiesen, ihre wichtigsten Schlüsselpartner zu identifizieren und Partnerschaften für die effiziente Umsetzung ihrer strategischen und operationalen Ziele zu nutzen. (...) Oftmals fehlt solchen Netzwerken und Partnerschaften noch die klare Zielausrichtung, eine zielgerechte Steuerung sowie klar geregelte Zuständigkeiten und Rollen.“<sup>10</sup>

fordern zur näheren Betrachtung von Partnerschaften und Partnerschaftsmanagement auf und führen zu zahlreichen Fragen, die in dieser Arbeit untersucht werden sollen.

---

7 vgl. Vonhof, C. (2015b): S. 17., vgl. Zink, K. J. (2004): S. 70f und 167f.

8 vgl. Walther-Klaus, E. (2005): S. 95.

9 Vonhof, C. (2015a): S. 2.

10 Stein, A. (2016): S. 139.

Die erste Frage ist, ob die oben genannten Aussagen zutreffen, dass Partnerschaften wichtig sind und das Potenzial haben, Bibliotheken zu unterstützen und weiterzubringen. Gesetzt den Fall, dass sich diese Behauptungen unterstreichen lassen, eröffnen sich Fragen in Bezug auf das Partnerschaftsmanagement selbst: Warum benötigen Bibliotheken ein Partnerschaftsmanagement? Wie sieht ein Partnerschaftsmanagement-System aus, was umfasst es und wie entwickelt man ein solches System?

Zudem soll auch die Frage nach einer erfolgreichen Auswahl der passenden Partner behandelt und weiterhin betrachtet werden, wie man eine Partnerschaft angeht und durchführt. Von Interesse ist auch, welche Faktoren und Aspekte eine Partnerschaft erfolgreich machen.

Bibliothekare sehen sich einer Vielzahl von Anforderungen, sowohl von Seiten der Nutzer, der Kollegen, sowie auch der Trägerinstitution gegenüber. Die eingangs angesprochenen tiefgreifenden Veränderungen erfordern eine Weiterentwicklung der Organisation Bibliothek. Neben klassischen bibliothekarischen Aufgaben müssen sich Bibliothekare daher mit neuen Instrumenten und Methoden befassen, die in der bibliothekarischen Fachausbildung gar nicht bzw. nur am Rande berücksichtigt werden. Betriebswirtschaftliche Instrumente und Methoden zu adaptieren, stellt eine Aufgabe dar, die sich im Arbeitsalltag aufgrund fehlender zeitlicher Ressourcen kaum oder gar nicht bewältigen lässt.

Ein neues Instrument, wie in diesem Fall ein Partnerschaftsmanagement, zu implementieren und langfristig von dessen Vorteilen zu profitieren, gestaltet sich – ohne entsprechende Vorarbeiten – schwierig. Zudem gilt es nicht nur die eigene Motivation zu erhalten, sondern auch den Träger vom Instrument und dessen Vorteilen zu überzeugen.

Dementsprechend soll in dieser Arbeit herausgearbeitet werden, worum es sich bei Partnerschaftsmanagement aus der Perspektive von Bibliotheken handelt, welche Chancen und Risiken es aufweist, inwiefern es zur Entwicklung der Organisation Bibliothek beitragen kann und vor allem, wie eine Bibliothek diese Methode einführen und einsetzen kann.

Ziel ist es, ein Gerüst für ein Partnerschaftsmanagement-System zu beschreiben und verschiedene Methoden, Vorgehensweisen und Instrumente zur Identifikation, Analyse, Priorisierung und Koordination von Partnern und Partnerschaften aufzuzeigen. Ebenso werden Ansätze zur Konzeption, Durchführung und Evaluation von Partnerschaften dargestellt und Erfolgsfaktoren von Partnerschaften skizziert werden. Mit diesen Ausführungen und Hinweisen sollte anschließend jede Bibliothek in der Lage

sein, ein auf ihre Situation zugeschnittenes Partnerschaftsmanagement zu entwickeln, in dem sie sich die für sie geeigneten Aspekte und Instrumente auswählt.

Zu Beginn der Arbeit erfolgt eine ausführliche Untersuchung der Literatur im Hinblick auf Partnerschaften, Kooperationen und Partnerschaftsmanagement, dazu werden an erster Stelle die relevantesten Begriffe wie Partner, Partnerschaft und Partnerschaftsmanagement definiert und die Herkunft des letztgenannten Begriffs untersucht.

Anschließend werden die Chancen und Risiken, Vor- und Nachteile, sowohl von Partnerschaften wie auch von Partnerschaftsmanagement dargestellt und dessen Beitrag zur Organisationsentwicklung in Bibliotheken angerissen.

Im fünften Kapitel wird dann ein Partnerschaftsmanagement-System entwickelt, das mithilfe einer eingangs zu erarbeitenden Strategie zur Steuerung und Koordination von Partnerschaften dient. Es umfasst verschiedene Schritte von der Identifikation von Partnern über die Konzeption und Durchführung der Partnerschaft bis hin zu deren Abschluss, hierbei werden verschiedene Instrumente und Methoden präsentiert. Abschließend wird auf die Erfolgsfaktoren von Partnerschaften eingegangen.

## 2. Partnerschaftsmanagement – was ist das?

### 2.1 Begriffsherkunft

Der Begriff Partnerschaftsmanagement lässt sich ursprünglich überwiegend im Kontext des Total Quality Managements (TQM) wiederfinden. Insbesondere im Exzellenz-Modell der European Foundation for Quality Management (EFQM)<sup>11</sup> sowie dessen Adaption für die öffentliche Verwaltung Common Assessment Framework (CAF)<sup>12</sup> taucht das Thema, dem maßgebliche Bedeutung zugeschrieben wird, auf.<sup>13</sup>

Bei beiden Modellen zählt Partnerschaftsmanagement zu den so genannten Befähiger-Kriterien und wurde in der Revision des EFQM-Modells aus dem Jahr 2000 zum bereits bestehenden Themenfeld „Ressourcen“ ergänzt.<sup>14</sup> Partnerschaften werden dort also als relevante Ressource von Organisationen verstanden.

Die Frage, was im TQM mit Partnerschaften gemeint ist, lässt sich nicht eindeutig beantworten. Je nach Übersetzung und Sekundärliteratur wird beispielsweise von „externe Partner“,<sup>15</sup> „Lieferantenmanagement“<sup>16</sup> oder nur von Partnern und „Partnerschaften“<sup>17</sup> gesprochen, jeweils unterlegt mit unterschiedlich stark eingegrenztem Verständnis davon, was Partner bzw. eine Partnerschaft sind. Eine ähnliche Begriffs- und Bedeutungsvielfalt lässt sich auch in der allgemeinen Managementliteratur erkennen, so werden neben Partnerschaftsmanagement auch „Partnermanagement“<sup>18</sup> oder „Partnering“<sup>19</sup> verwendet. Genauer betrachtet entspricht diese Begriffs- und Bedeutungsvielfalt dem Gedanken der Exzellenz-Modelle, die einen ganzheitlichen Ansatz verfolgen und die Tätigkeiten und Vorgehensweisen von Organisationen im-

---

11 Das EFQM-Modell für Business Excellence wurde 1991 eingeführt und ist eine Rahmenrichtlinie für die Selbsteinschätzung von Unternehmen, die als Basis für ein dreistufiges Auszeichnungsprogramm dient. Das Modell wurde auf Grundlage des TQM entwickelt und wird regelmäßig aktualisiert.

12 CAF ist ein gemeinsames europäisches Qualitätsbewertungssystem für Organisationen des öffentlichen Sektors. Es handelt sich dabei um eine, im Jahr 2000 begründete, spezifische Weiterentwicklung des EFQM-Modells.

13 vgl. DGQ (o. J.): S. 3. und vgl. Bundesverwaltungsamt (2013): S. 31ff.

14 vgl. Zink, K. J. (2004): S. 167f.

15 Zink, K. J. (2004): S. 167.

16 Rothlauf, J. (2014): S. 400.

17 Stein, A. (2016): S. 139.

18 Klimke, R. (2015): S. 1.

19 vgl. Odenthal, S./Säubert, H./Weishaar, A. (2002): S. 11., Walther-Klaus, E. (2005): S. 95.

mer in Bezug auf deren Strategie betrachten. Dementsprechend gibt es kein Richtig oder Falsch, keine alleingültige Beschreibung oder Vorstellung, sondern nur die Fähigkeit der Organisation bzw. ihrer Führung, Partnerschaften strategisch und gezielt einzusetzen<sup>20</sup>, was eine individuelle Gestaltung ermöglicht und erforderlich macht.

Auch die ISO-Norm zum Qualitätsmanagement DIN EN ISO 9001:2015 bezieht Partnerschaften mit ein; wenn auch unter einem wesentlich weitergefassten Verständnis, das insgesamt eher dem Stakeholder-Management als dem enger eingegrenzten Partnerschaftsmanagement zugeordnet werden kann.<sup>21</sup> Dies lässt sich auch an der in der Norm verwendeten Phrase „interessierte Parteien“<sup>22</sup> ablesen.

## 2.2 Verständnis von Partnerschaftsmanagement

Wie bereits beschrieben fassen das EFQM-Modell und CAF Partnerschaften als Ressourcen von Organisationen auf, die dazu eingesetzt werden können, Exzellenz zu erreichen. Diese Auffassung wird, insbesondere in Bezug auf die Perspektive der öffentlichen Verwaltung, in der Literatur häufig unterstützt:<sup>23</sup>

„Im CAF- und EFQM-Modell sind Partnerschaften, z.B. mit privaten Dienstleistern, anderen Behörden, mit Bürgern oder Verbänden, als wichtige Ressourcen ausdrücklich genannt. Bei knapper werdenden eigenen Personalkapazitäten ist die öffentliche Verwaltung zunehmend darauf angewiesen, ihre wichtigsten Schlüsselpartner zu identifizieren und Partnerschaften für die effiziente Umsetzung ihrer strategischen und operationalen Ziele zu nutzen.“<sup>24</sup>

In Bezug auf Bibliotheken gehen Overgaard und Staunsager Larsen soweit zu behaupten, dass Bibliotheken ohne Partnerschaften nicht existieren und funktionieren können.<sup>25</sup> Sie sehen Partnerschaften als Notwendigkeit, um eine interessante und bedarfsgerechte Bibliothek für die Nutzer zu gestalten, wobei Partnerschaften ihrer Ansicht nach immer dort eingesetzt werden können, wo eine Bibliothek Unterstüt-

---

20 vgl. Bundesverwaltungsamt (2013): S. 11.

21 vgl. Brugger-Gebhardt, S. (2016): S. 24f.

22 DIN-Normenausschuss Qualitätsmanagement, Statistik und Zertifizierungsgrundlagen (NQSZ) (November 2015): S. 18.

23 vgl. Bundesverwaltungsamt (2013): S. 31.

24 Stein, A. (2016): S. 139.

25 vgl. Overgaard, L./Staunsager Larsen, S. (2012): S. 5.

zung benötigt.<sup>26</sup> Stein formuliert dies etwas allgemeiner und sieht wertschöpfende Partnerschaften als Mittel der öffentlichen Verwaltung zur Zielerreichung.<sup>27</sup> Die Notwendigkeit eines geplanten und koordinierten Einsatzes von Partnerschaften erklärt sich daraus von selbst.

## 2.3 Definitionen

Um zu einem einheitlichen Verständnis von Partner, Partnerschaften bzw. Kooperationen und Partnerschaftsmanagement zu kommen, werden diese Begriffe in den folgenden Abschnitten genauer betrachtet und sofern notwendig auf das Verständnis, mit dem sie in dieser Arbeit verwendet werden, eingegrenzt.

### 2.3.1 Partner

Eine spezifische Definition von Partnern lässt sich in der Literatur nicht finden, dennoch ist es möglich, einige Aspekte abzuleiten. So wird häufig die rechtliche und wirtschaftliche Selbstständigkeit hervorgehoben<sup>28</sup> und betont, dass es sich bei Partnern sowohl um (Einzel-)Personen, wie auch um Institutionen handeln kann.<sup>29</sup> Da es sich bei Bibliotheken in der Regel nicht um wirtschaftlich unabhängige Einheiten handelt, erscheint dieser Punkt in Bezug auf Bibliotheks Kooperationen als unpassendes Kriterium. Ob eine rechtliche Eigenständigkeit bestehen muss, ist sicherlich im Einzelfall juristisch zu prüfen; alternativ könnte auch die Trägerorganisation als juristische Person herangezogen werden.

Eine der konkretesten Beschreibungen von Partnern liefert Helbig, die sich mit regionsbezogenen Partnerschaften von Bibliotheken befasst:

„Die Partner weisen entsprechend ihrer Art beziehungsweise Institution bestimmte Bereiche und Formen auf. Infrage kommen öffentliche Institutionen wie beispielsweise Museen oder auch generell der Staat, private wie Buchhandlungen oder allgemein der Markt sowie der privat-gemeinnützige Bereich mit Vereinen und der Zivilgesellschaft. Weitere Konstellationen sind natürlich

---

26 vgl. Overgaard, L./Staunsager Larsen, S. (2012): S. 9.

27 vgl. Stein, A. (2016): S. 14.

28 vgl. Rautenstrauch, T./Generotzky, L./Bigalke, T. (2003): S. 6.

29 vgl. Etter, C. (2004): S. 44.

denkbar, grundsätzlich zwischen allen Partnern, mit denen sich sinnvolle Synergien herleiten lassen und Zielen, die zusammen passen [sic!].<sup>30</sup>

Zusammenfassend lassen sich Partner als Personen oder Institutionen beschreiben, die sich Ziele gesetzt haben, die sie in Zusammenarbeit mit einem oder mehreren Anderen – im Hinblick auf diese Arbeit mit einer Bibliothek – effektiver erreichen können.

### 2.3.2 Partnerschaft

Bei Partnerschaft handelt es sich um einen Überbegriff, der verschiedenen Formen der Zusammenarbeit umfasst.<sup>31</sup> Es wird dabei überwiegend von Kooperationen und Netzwerken<sup>32</sup> gesprochen, wobei immer wieder auch Begriffe wie Joint Ventures, strategische Allianzen, Arbeitsgemeinschaften, virtuelle Organisationen, etc. fallen.<sup>33</sup> Betrachtet man die im folgenden behandelten Definitionen, lässt sich dieser Auffassung nachvollziehbar folgen. Die im Gegensatz dazu von Föhl vertretene Position, Kooperation sei der Überbegriff für Konstellationen wie Partnerschaften, Bündnisse, strategische Allianzen, etc.,<sup>34</sup> kollidiert mit den erwähnten Definitionen und Merkmalen und muss daher hier abgelehnt werden.

Auch für den Begriff Kooperation gibt es bisher keine einheitliche Definition,<sup>35</sup> so listet Etter fast 30 Kooperationsdefinitionen aus der deutsch- und englischsprachigen Literatur auf<sup>36</sup> und leitet daraus folgendes Verständnis ab:

„Kooperation ist die freiwillige Zusammenarbeit von rechtlich selbstständigen Partner [sic!] (Unternehmen und/oder Individuen), die ihre wirtschaftliche Unabhängigkeit partiell zugunsten eines koordinierten Handelns aufgeben, um angestrebte Unternehmensziele im Vergleich zum individuellen Vorgehen besser erreichen zu können.“<sup>37</sup>

---

30 Helbig, A. (2015): S. 13.

31 vgl. Odenthal, S./Säubert, H./Weishaar, A. (2002): S. 11.

32 vgl. Winkler, H./Slamanig, M./Kaluza, B. (2008): S. 87., vgl. Rautenstrauch, T./Generotzky, L./Bigalke, T. (2003): S. 5.

33 vgl. Schuh, G./Friedli, T./Kurr, M. A. (2005): S. 33.

34 vgl. Föhl, P. S. (2009): S. 25.

35 vgl. Rautenstrauch, T./Generotzky, L./Bigalke, T. (2003): S. 5.

36 vgl. Etter, C. (2004): S. 40f.

37 Etter, C. (2004): S. 44.

Die Notwendigkeit der rechtlichen und wirtschaftlichen Unabhängigkeit wurde, in Bezug auf Bibliotheken, bereits oben in Frage gestellt. Auch Helbig und Wissen weisen darauf hin, dass dieser Aspekt nicht unabdingbar ist. Nach ihnen

„lassen sich Kooperationen als eine auf freiwilliger Basis beruhende, vertraglich oder mündlich geregelte Zusammenarbeit definieren, zum Zwecke der Steigerung der Leistungsfähigkeit und des Imagegewinns der jeweiligen Partner. Dabei stehen sie meist im Zusammenhang mit wirtschaftlich selbstständigen Unternehmen.“<sup>38</sup>

Hervorzuhebende Merkmale sind also die Freiwilligkeit, das koordinierte Handeln sowie die Annahme, Ziele gemeinsam besser erreichen zu können.

Eine weitere Ausdifferenzierung der Bestandteile und Richtungen von Kooperationen wird in dieser Arbeit nicht vorgenommen, da dies im Sinne des hier weit ausgelegten Verständnisses von Partnerschaften nicht ausschließend wirkt und daher in diesem Bezug nicht als relevant aufgefasst wird.

Netzwerke werden in der Regel etwas weiter als Kooperationen verstanden, generell wird dabei ein gemeinsames grundlegendes Interesse als Voraussetzung für die Bildung eines Netzwerkes als notwendig angesehen.<sup>39</sup> Persönliche Beziehungen sehen Diller sowie Ziegenhorn ebenfalls als zentrales Element von Netzwerken an,<sup>40</sup> wobei dieser ihnen dabei einen informellen Charakter zuschreibt.<sup>41</sup>

In den vergangenen Jahren taucht im Zusammenhang mit Partnerschaften häufig auch der Begriff Governance auf, der allgemein eher im Sinne von kollektiven Entscheidungen einer modernen Gesellschaft sowie „Guten Regierens“<sup>42</sup> verstanden wird und daher im Kontext von Partnerschaftsmanagement in Bibliotheken als ungeeignet anzusehen ist und nicht weiter berücksichtigt wird. Sollte es sich als angebracht erweisen, können selbstverständlich auch Konstellationen, die mit dem Governance-Begriff belegt sind, zu Partnerschaften gerechnet werden.

Untersucht man die oben angegebenen weiteren Ausprägungen wie Joint Ventures, Arbeitsgemeinschaften, etc. findet sich immer das Thema eines gemeinsamen Inte-

---

38 Helbig, A./Wissen, D. (2015): S. 217.

39 vgl. Ziegenhorn, F. (2005): S. 37.

40 vgl. Diller, C. (2009): S. 56.

41 vgl. Ziegenhorn, F. (2005): S. 37.

42 vgl. Föhl, P. S. (2009): S. 19.

resses bzw. die Annahme seine Ziele – die nicht übereinstimmen müssen – gemeinsam besser oder überhaupt erst erreichen zu können<sup>43</sup>, wieder. Dieser Aspekt kann also als zentrales Merkmal von Partnerschaften, die verschiedene Ausprägungen annehmen können, identifiziert werden.

Daraus lässt sich ablesen, dass eine allgemeingültige Definition von Partnerschaften sehr weit gefasst bleiben muss, wobei es jeder Organisation obliegt, Einschränkungen vorzunehmen und bspw. Lieferantenbeziehungen auszuschließen.

Eine solche Definition, der die Auffassung dieser Arbeit folgt, formuliert Vonhof:

„Man kann Partnerschaft also definieren als auf gegenseitigem Respekt basierende Beziehung, durch die die Partner etwas schaffen, was sie jeweils alleine nicht schaffen könnte [sic!]. Kurz gesagt: „Gemeinsam sind wir stärker.“<sup>44</sup>

### **2.3.3 Partnerschaftsmanagement**

Nachdem nun beschrieben ist, was Partnerschaften und deren Aufgaben sind, stellt sich die Frage, was genau Partnerschaftsmanagement ist. Da es bisher nur wenig Literatur gibt, die sich explizit mit dem Management von Partnerschaften beschäftigt, liegen hierfür nur wenige Definitionen vor, die sich alle dadurch auszeichnen, Partnerschaftsmanagement aus einer jeweils anderen Perspektive zu betrachten.

Eine sehr ausführliche Definition findet sich bei Klimke, der das Partnermanagement als intensiven, mit anderen Bereichen der Organisation verknüpften und kontinuierlichen Prozess versteht, „der mehr als die Betreuung eines oder mehrerer Partner zum Zwecke der Umsatzsteigerung durch Partner“<sup>45</sup> ist. Seiner Ansicht nach umfasst Partnermanagement drei Phasen: die Markt- und Partnerpotenzial-Phase, die Entwicklungs- und Integrationsphase sowie die Rollout- und Managementphase, wobei er hervorhebt, dass Partnermanagement nur funktioniert, wenn es tatsächlich gelebt und selbst reflexiv begleitet wird.<sup>46</sup>

Einen anderen, ergänzenden Blickwinkel nehmen Odenthal, Säubert und Weishaar ein. Sie verstehen unter Partnerschaftsmanagement bzw. in ihrer Diktion Partnering

---

43 vgl. Becker, T., et al. (2011): S. 4.

44 Vonhof, C. (2015a): S. 2.

45 Klimke, R. (2015): S. 10.

46 vgl. Klimke, R. (2015): S. 10.

„die unter Verfolgung strategischer Zielsetzungen vorgenommene Verknüpfung von Wertschöpfungsaktivitäten zwischen mindestens zwei Unternehmen, die durch keine oder nur geringe Kapitalverflechtung miteinander verbunden sind. Mit diesem Verständnis korrespondiert, dass

keiner der Partner den anderen dominiert,

das gemeinsame Wirken den Zweck verfolgt, bedeutende Wettbewerbsvorteile für alle beteiligten Partnerunternehmen zu erzielen,

technologische wie finanzielle Risiken gleichsam von den beteiligten Partnerunternehmen getragen und gemanagt werden und

sich somit eine Win-Win-Konstellation aus dem Zusammenwirken einstellt.“<sup>47</sup>

Ein speziell auf Bibliotheken bezogenes, ebenfalls von der strategischen Sicht geprägtes Verständnis von Partnerschaftsmanagement findet sich bei Vonhof, sie beschreibt Partnerschaftsmanagement als „ein systematisches, professionelles Entwickeln und Steuern von Beziehungen, die die Strategie der Bibliothek unterstützen und dazu beitragen, ihre Ziele zu erreichen.“<sup>48</sup> Damit soll zur Sicherung der Existenz der Bibliothek sowie zu ihrer Weiterentwicklung beigetragen, Ressourcen erschlossen und Synergien geschaffen werden.<sup>49</sup>

Den Definitionen gemein ist der strategisch kontinuierliche Charakter sowie das Verständnis, dass Partnerschaftsmanagement mehrere Phasen umfasst, um die Ziele der Organisation zu erreichen. Welche Phasen und Schritte dies sind wird Kapitel 5 untersucht und beschrieben.

### 2.3.4 Abgrenzung

Auch wenn die Begriffe Kooperation und Netzwerk in den vorangegangenen Abschnitten definiert wurden, soll es in dieser Arbeit nicht um bestimmte Ausprägungen dieser gehen, sondern generell um den Umgang mit Partnerschaften, deren Eckpunkte, Charakteristika und Bedingungen vom jeweiligen Anwender selbst zu definieren sind.

---

47 Odenthal, S./Säubert, H./Weishaar, A. (2002): S. 16.

48 Vonhof, C. (2015a): S. 2.

49 vgl. Vonhof, C. (2015b): S. 17.

## **2.4 Was kann Partnerschaftsmanagement für Bibliotheken bedeuten?**

Nachdem bereits in den Definitionen angerissen wurde, was Partnerschaftsmanagement Bibliotheken nutzen kann, sollen diese Aspekte, für ein besseres Verständnis, an dieser Stelle nochmals genannt werden. Eine ausführliche Betrachtung der Gründe die zur Entwicklung und Einsatz eines Partnerschaftsmanagements führen, sowie der damit verbundenen Chancen und Risiken erfolgt in Kapitel 4.

Bibliotheken können sich durch den gezielten Einsatz von Partnerschaften, der idealerweise im Rahmen eines strategisch angelegten Partnerschaftsmanagements erfolgt, Unterstützung bei der Zielerreichung sichern, was langfristig betrachtet, der Existenzsicherung dient. Partnerschaften können fehlendes Knowhow, nicht vorhandene Kompetenzen und bislang unzugängliche Ressourcenpools erschließen sowie Synergieeffekte ermöglichen.<sup>50</sup> Des Weiteren steht über Partnerschaften die Erschließung und Besetzung neuer Märkte offen. Zudem kann Partnerschaftsmanagement auch bei der Bindung von Kunden, Lieferanten, Sponsoren, etc. unterstützen.

Neben einer Erweiterung des Service- und Angebots-Portfolios kann mit Partnerschaftsmanagement eine Entlastung des Personals sowie eine zukunftsgerichtete Ausgestaltung der Bibliothek erreicht werden.

## **2.5 Zum Forschungs- und Umsetzungsstand von Partnerschaftsmanagement in Bibliotheken**

In der jüngeren Vergangenheit wird auch in Bibliotheken erkannt, welche Bedeutung strategischen Partnerschaften zuzumessen ist. So formuliert bspw. die Deutsche Nationalbibliothek in ihrem Strategischen Kompass 2025 vier strategische Ziele, wobei das letzte dem Komplex Partnerschaften zugerechnet werden kann:

„Sie kooperiert mit anderen konzeptionell und technologisch führenden Institutionen, um gemeinsam Innovationen für ein Zusammenwachsen des globalen Netzwerks von Kultur, Wissenschaft und Bildung anzustoßen und zu koordinieren.“<sup>51</sup>

---

50 vgl. Vohhof, C. (2015b): S. 17.

51 Kett, J. (2016): S. 12.

Die Notwendigkeit und hohe Priorität von Partnerschaftsmanagement ist also erkannt worden, es muss allerdings angezweifelt werden, ob bisher generell eine planvolle Vorgehensweise in Bezug auf Partnerschaften existiert und eine tatsächlich strategische Verankerung des Partnerschaftsmanagements gegeben ist<sup>52</sup>.

Dies könnte unter anderem daran liegen, dass sich in der Literatur bislang nur wenig Substanzielles zum Partnerschaftsmanagement in Bibliotheken findet, wobei es sich überwiegend um theoretische Artikel handelt<sup>53</sup>. Eine Untersuchung von Regionalkooperationen einer öffentlichen Bibliothek<sup>54</sup> sowie eine, leider nur in dänischer Sprache vorliegende, Toolbox zum zielgerichteten Aufbau von Partnerschaften<sup>55</sup> sind die wenigen praxisorientierten Ansätze, die bislang vorliegen. Best-Practice-Beispiele oder Ähnliches sind bisher nur wenig zu finden und dann eher knapp dargestellt. Zu nennen wären ein beispielhafter Einblick in das Vorgehen der Städtischen Bibliotheken Dresden aus dem Jahr 2002,<sup>56</sup> ein Erfahrungsbericht zu universitätsinternen Kooperationen der Universitätsbibliothek Bozen, der auch auf Kooperationen zwischen Bibliotheken eingeht,<sup>57</sup> sowie ein Aufsatz zu einer sehr typischen Kooperation von Bibliotheken, einem Bibliotheksverbund,<sup>58</sup> die jedoch nicht auf ein systematisches Management dieser Partnerschaften eingehen.

---

52 vgl. Vonhof, C. (2015a): S. 2.

53 vgl. Vonhof, C. (2015a), vgl. Vonhof, C. (2015b), vgl. Overgaard, L./Staunsager Larsen, S. (2012)

54 vgl. Helbig, A. (2015), vgl. Helbig, A./Wissen, D. (2015)

55 [www.byg-partnerskaber.dk](http://www.byg-partnerskaber.dk), zuletzt geprüft am 02.07.2017

56 vgl. Flemming, A. (2002): S. 34ff.

57 vgl. Winkler, G./Buoso, P. (2015): S. 306ff.

58 Kuberek, M. (2009)

Weitere Titel des b.i.t.verlag  
finden Sie unter  
[www.b-i-t-online.de](http://www.b-i-t-online.de)





Begriffe wie Networking, Kooperation und Zusammenarbeit sind in Zeiten knapper Ressourcen fast schon geflügelte Worte. Wie aber geht man Partnerschaften ein und führt diese gewinnbringend für alle Beteiligten zu guten Ergebnissen?

Die vorliegende Arbeit untersucht Gründe, Ziele, Chancen und Risiken von Partnerschaften und Partnerschaftsmanagement. Mittels einer Literaturanalyse werden geeignete Vorgehensweisen und Instrumente vorgestellt und analysiert. Ausgewählte Methoden werden anschließend zu einem Partnerschaftsmanagementsystem für Bibliotheken zusammengeführt, das sich als Vorschlag zum Vorgehen versteht. Die niedrige Komplexität und hohe Bekanntheit der angewandten Instrumente und Methoden lassen eine einfache Einführung in den Arbeitsalltag in Bibliotheken verschiedener Größen zu.