

# **“Bibliotheken gestalten Partnerschaften: Grundlagen, Ziele, Perspektiven“**

Kooperationsseminar der ekz  
mit dem Berufsverband Information Bibliothek e. V. (BIB)  
10. bis 12. Februar 2009



**„Eine Strategie für erfolgreiche Partnerschaften:  
Wege zum Ziel“**

*Johannes C. Seybold*



# Strategien für erfolgreiche Partnerschaften

Johannes C. Seybold  
Partnership Adviser



# Versuch einer Definition

Eine Partnerschaft ist eine anerkannte Beziehung zwischen zwei oder mehreren Institutionen mit dem Ziel, ihren jeweiligen satzungsgemäßen Auftrag durch gemeinsames Agieren besser zu erfüllen.

# Vorteile von Partnerschaften

- Synergieeffekte
- Ideelle und finanzielle Unterstützung
- Breitere Streuung von Ideen
- Bessere Ausnutzung von Ressourcen
- Verstärkung der Öffentlichkeitswirksamkeit
- Akzeptanz durch verschiedene gesellschaftliche Gruppen
- Risikominimierung
- Höhere Effizienz

# Nachteile von Partnerschaften

- Verlust an Autonomie
- Übermäßige Bindung bzw. Abfluss von knappen Ressourcen
- Interessenskonflikte
- Umsetzungsschwierigkeiten
- Reputationsproblematik

# Partnermanagement ist...

... die gemeinschaftliche, auf gegenseitigem Respekt basierende strategische Entwicklung und Koordinierung langfristig angelegter Beziehungen zum Nutzen aller beteiligten Akteure.

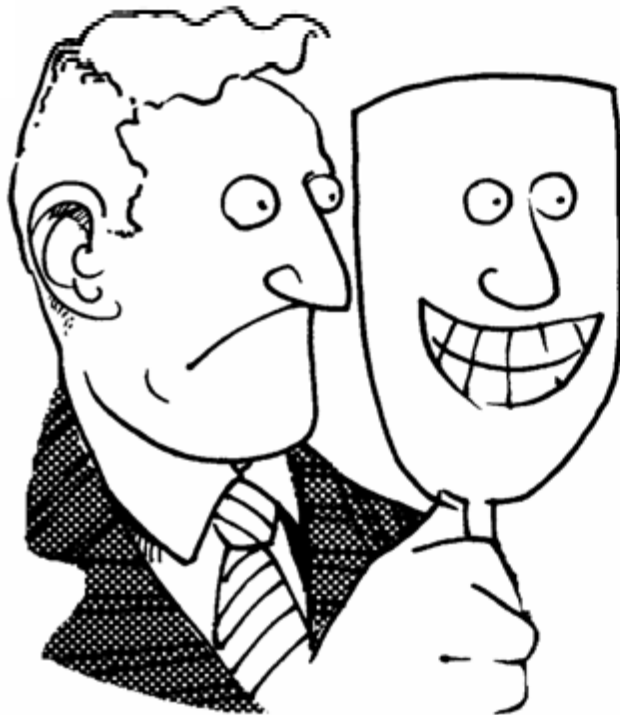
# Gibt es zentrale Prinzipien des Partnermanagements?

Die bisherigen Erfahrungen zeigen, dass es einige **zentrale Prinzipien** des Partnermanagements gibt, die nicht verhandelbar, universell und übertragbar sind. Es handelt sich dabei um:

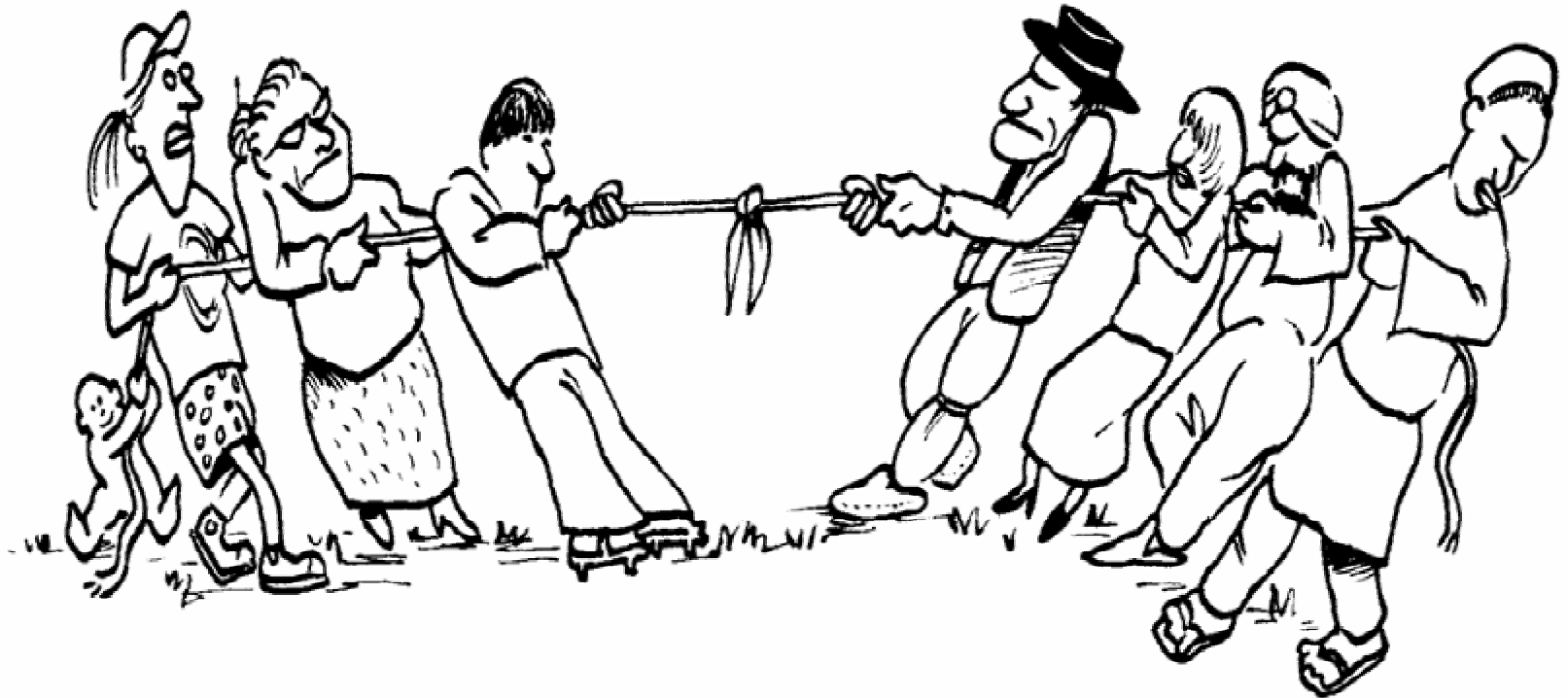
# Gleichwertigkeit...



# Transparenz...

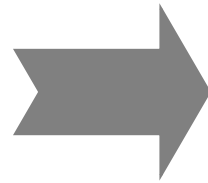


# Gegenseitiger Nutzen...



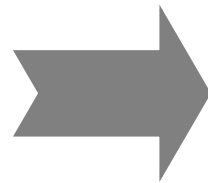
# Denn:

Gleichwertigkeit



Gegenseitiger Respekt

Transparenz



Vertrauen

Gegenseitiger Nutzen



Nachhaltigkeit

**Sicherung der  
Ergebnisse**

**Sondierung &  
Aufbau**



# Fragen zu Beginn der Reise

- Wie ist die Situation meiner Organisation?
- Erreiche ich mit den gegenwärtigen bzw. den prognostizierten Ressourcen die Organisationsziele?
- Benötige ich dafür Partner?
- Welches Partnerprofil ist erforderlich um die identifizierten Schwächen auszugleichen?

# Identifizierung potentieller Partner

- Wer könnte dem Partnerprofil entsprechen?
- Wie verhält sich ein potentieller Partner zu meiner Organisation? Steht er ihr positiv, neutral, negativ gegenüber oder ist sie ihm gänzlich unbekannt?
- Welchen Einfluss hat der potentielle Partner?
- Welches Interesse könnte an meiner Organisation und deren Aktivitäten bestehen?

# Was sind Stakeholder?

Stakeholder sind Individuen und Gruppen, die auf die Erreichung der Organisationsziele Einfluss nehmen können oder die selbst durch die Verfolgung der Organisationsziele betroffen sind.



# Stakeholder Kompass

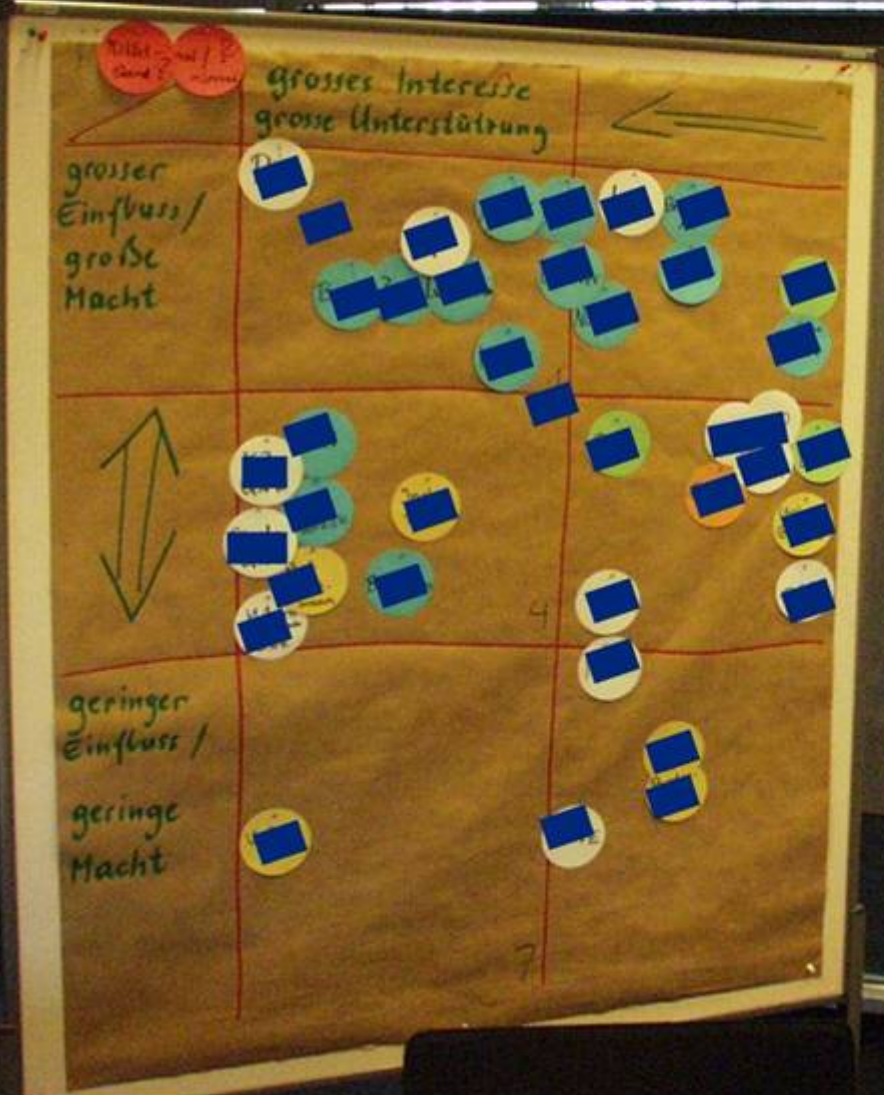


# Stakeholder Analyse

1. Analyse des Marktsegmentes und Identifikation der externen und internen Akteure (Brainstorming)
2. Typologisierung und Gewichtung der Stakeholder (Darstellung in Einschätzungsmatrix)

# Matrix zur Einschätzung von Stakeholdern

	Großes Interesse/ Unterstützung		Geringes Interesse/ Unterstützung
Großer Einfluss / Macht	1	2	3
	4	5	6
Geringer Einfluss / Macht	7	8	9





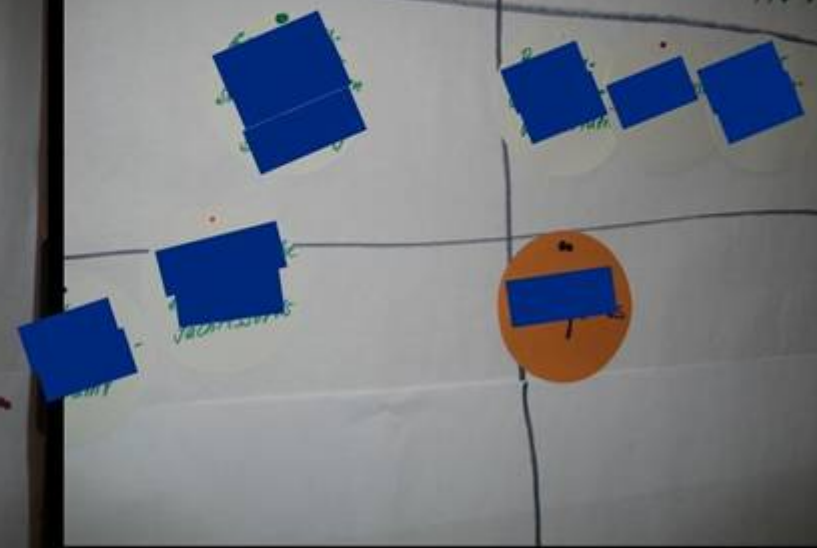
GROSSES INTERESSE

GROSSE

MACHT



GERINGES INT.



GERIN

MAC



Stiftung



# Nächste Schritte

- Priorisierung der Ergebnisse
- Durchführung von Hintergrundrecherchen
- Identifikation der individuellen Kommunikationserfordernisse

# Partnerakquisition (1)

## Option 1

- Der potentielle Partner kennt Sie und ist mit Ihrer Organisation and deren Tätigkeiten vertraut.
  - Bereiten Sie sich auf das Akquisitionsgespräch vor.
  - Kontaktieren Sie den potentiellen Partner, teilen Sie Ihr Interesse an einer engeren Zusammenarbeit mit und verabreden Sie ein Treffen, um Details vorzustellen.

# Partnerakquisition (2)

## Option 2

- Ihre Organisation and deren Tätigkeiten sind dem potentiellen Partner unbekannt.
  - Versuchen Sie ein erstes Treffen herbeizuführen.
  - Welche Möglichkeiten haben Sie den potentiellen Partner für Ihre Organisation zu gewinnen?

# Erstmalige Interaktion mit potentiellen Partnern (1)

- Finden Sie einen persönlichen Zugang zueinander.
- Identifizieren Sie Bereiche gemeinsamen Interesses für eine Partnerschaft.
- Fassen Sie sich kurz. Schaffen Sie es Ihr Verkaufsargument in 30 Sekunden erfolgreich zu platzieren?
- Bieten Sie dem potentiellen Partner Chancen und Gelegenheiten aber nicht mehr Arbeit.
- Reichern Sie das Gespräch mit Informationen an, die Ihr Gesprächspartner leicht an andere weitergeben kann, um diese für Ihre Idee zu gewinnen.

# Erstmalige Interaktion mit potentiellen Partnern (2)

- Wägen Sie Enthusiasmus und Realismus ab. Geben Sie eine optimistische aber konstruktive Einschätzung der Chancen und möglichen Schwächen Ihres Vorhabens ab.
- Passen Sie Ihre Argumente den Prioritäten und Interessen Ihres Gegenübers an.
- Achten Sie auf regionale Kommunikationsunterschiede.
- Überfahren Sie den anderen nicht, aber seien Sie stets zielorientiert.

# Erstmalige Interaktion mit potentiellen Partnern (3)

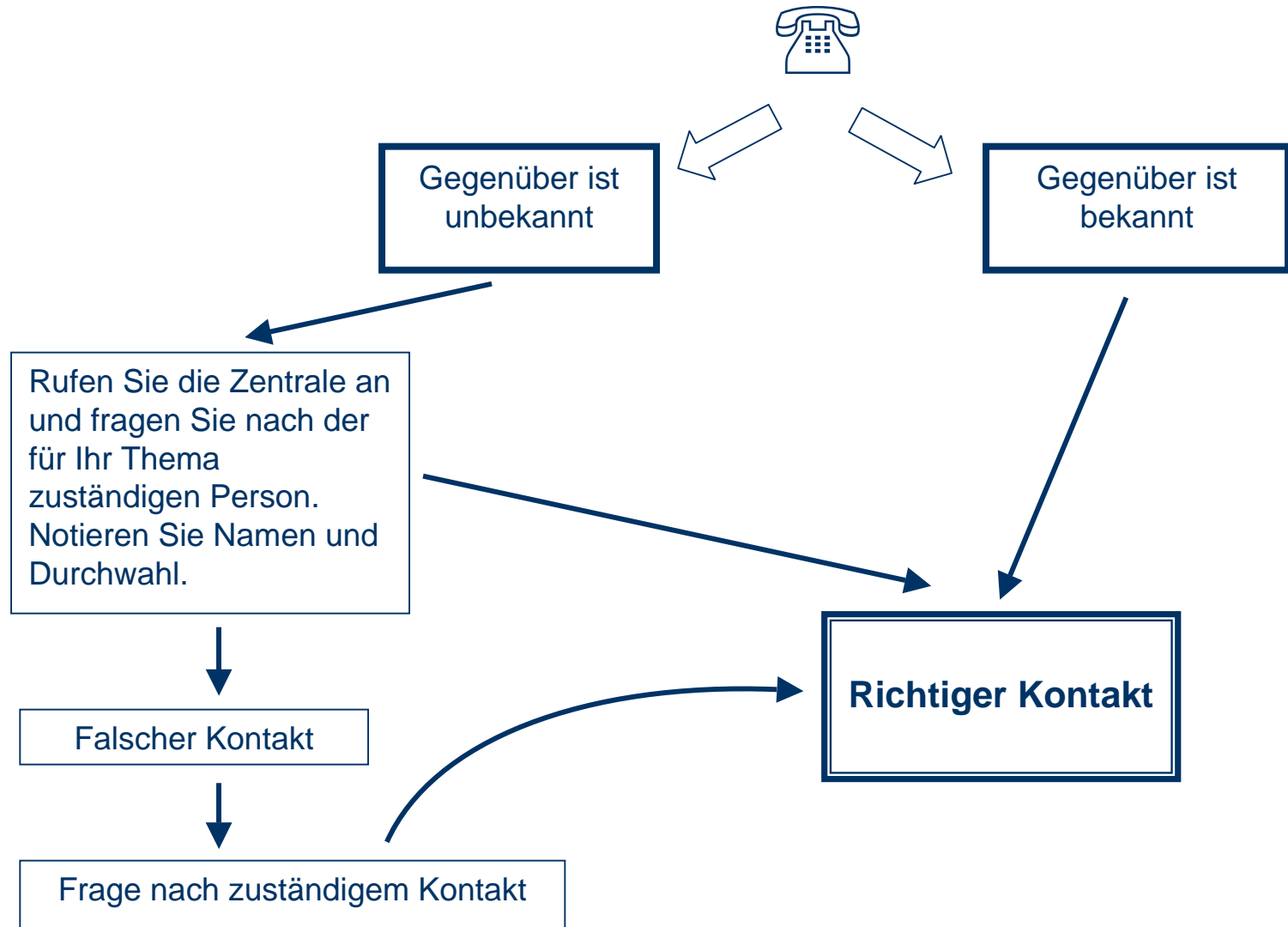
- Sind Ihre Visitenkarten aktuell?
- Haben Sie eine ausreichende Anzahl bei sich?
- Ist Ihr Mobiltelefon abgeschaltet?



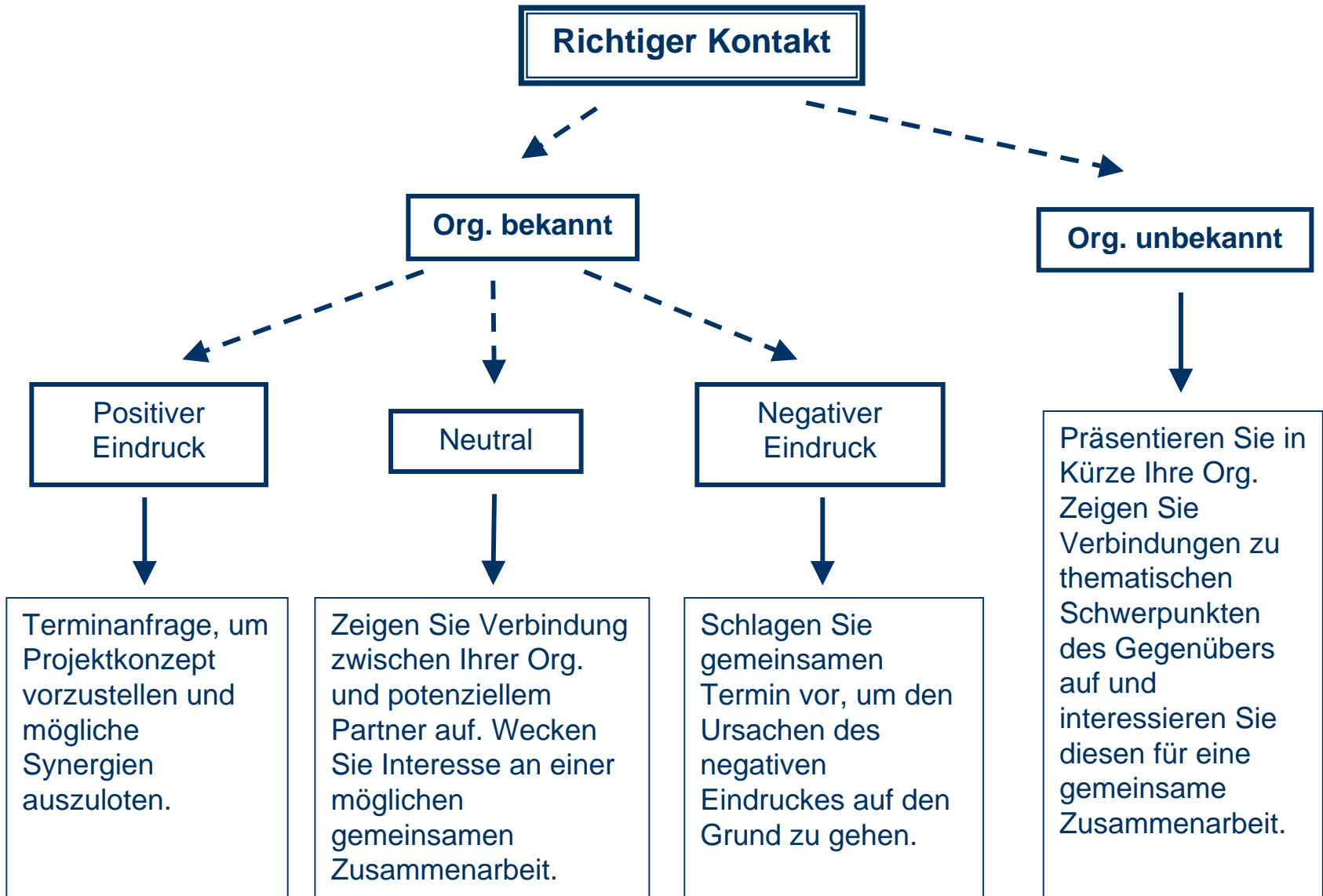
# Erstkontakt

Hierarchie-Ebene	Vorteile	Nachteile
<b>Oberes Management</b>	Informationen über Ziele und Bedeutung des Projektes aus Sicht des Entscheiders. Kontakt und Empfehlung für weitere Aktivitäten. Politisches „Buy-in“.	Fehler schwer zu korrigieren, u.U. Widerstände von Hierarchieebenen, die mit Umsetzung betraut werden sollen.
<b>Mittleres Management</b>	Gewinn eines Kontaktes mit Verbindungen nach oben und unten.	Höherer Zeitaufwand, Gefahr an die falschen Leute zu geraten.
<b>Unteres Management</b>	Erkennen der Details vor Ort, Information zu internen Prozessabläufen.	Gefahr des Verlierens in Details, keine Entscheidung.

# Cold Call Action Tree (1)



# Cold Call Action Tree (2)



# Cold Call Action Tree (3)

**Termin zugesagt**

## **Gratulation!**

**Sie haben eine große Hürde geschafft.**

**Jetzt liegt es an Ihnen Ihr Projekt zu “verkaufen”.**

**Treffen abgelehnt**

## **Fragen Sie sich:**

- **War ich richtig vorbereitet?**
- **Wie kann ich meinen Auftritt verbessern?**
- **War es wirklich der richtige Kontakt?**
  - **Falls ja, kennen Sie jemanden, der Sie unterstützen könnte? Wenn nicht, versuchen Sie es eine Hierarchieebene höher.**
  - **Falls es der falsche Kontakt war, beginnen Sie von Neuem.**

# Pflege der Partnerschaft

**Nur derjenige hat den rechten Vorteil  
im Auge, der auch die Vorteile aller  
anderen mit bedenkt.**

Aus dem Chinesischen

# Erfolgsfaktoren

1. Schaffen Sie ein angenehmes Arbeitsklima.
2. Führen Sie einen integrativen Dialog.
3. Fördern Sie das Selbstverständnis der Partner in der Kooperation.
4. Kreieren Sie eine Marke.
5. Wachsen Sie mit dem Erfolg.

# Eingehen auf Wünsche und Vorstellungen der Partner

## Vier Kriterien zur Orientierung

1. Sind von der gemeinsamen Vision gedeckt;
2. Stehen der vereinbarten Arbeitsweise nicht entgegen;
3. Sprengen weder den Budgetrahmen noch
4. den Zeitplan.

Seien Sie aber immer offen für Ideen, die das Gesamtprojekt beflügeln.

# Wodurch entstehen Konflikte?

Mängel in der Kommunikation	79%
Angst vor Machtverlust	48%
Neid, Missgunst, persönliche Animositäten	39%
Als ungerecht empfundene Ressourcenverteilung	32%
Übergriffe in den Verantwortungsbereich eines anderen	30%
Inkompatible Werthaltungen	29%
Unterschiedlich gesetzte Prioritäten	28%
Mobbing	23%
Angst vor Gesichtsverlust und Bloßstellung	23%
Führungskräfte, die Mitarbeiter in Favoriten und schwarze Schafe aufteilen	23%

# Strategien erfolgreicher Partnerschaften (1)

- Lernen Sie sich und Ihre Organisation genau kennen!
  - Warum gibt es Ihre Organisation?
  - Welchen gesellschaftlichen Mehrwert generiert sie?
  - Wie setzen Sie Ihr Mandat bestmöglich um?
  - Was gedenken Sie innerhalb welchen Zeitrahmens zu erreichen?
  - Welche Stärken, Schwächen, Chancen und Gefahren sehen Sie für Ihre Organisation?
  - Weshalb sollte jemand mit Ihrer Organisation / mit Ihnen persönlich zusammenarbeiten?

# Strategien erfolgreicher Partnerschaften (2)

- Lernen Sie Ihr Marktumfeld genau kennen!
  - Welche Stärken, Schwächen, Chancen und Gefahren sehen Sie für Ihre Organisation in ihrem jeweiligen Marktumfeld und wie sichern Sie deren Nachhaltigkeit?
  - Wer ist in Ihrem Marktsegment unterwegs und wie sind die jeweiligen „Marktanteile“ verteilt?
  - Welches Veränderungspotential erkennen Sie?

# Strategien erfolgreicher Partnerschaften (3)

- Seien Sie bei der Partnerwahl besonders umsichtig!
  - Gründliche Vorabrecherche reduziert die Wahrscheinlichkeit von Konflikten.
  - Nicht jeder „Partner“ passt zu Ihnen bzw. Ihrem Organisationskonzept.
  - Auch wenn eine Partnerschaft noch so empfohlen wird, tragen Sie letztendlich die Verantwortung.
  - Jede Partnerschaft ist eine Investition für die Zukunft. Wie viel sind Sie bereit zu investieren? Welchen Mehrwert erwarten Sie im Gegenzug?

# Strategien erfolgreicher Partnerschaften (4)

- Nehmen Sie die Partnerschaft ernst!
  - Kommunizieren Sie regelmäßig und offen miteinander. Schließlich versuchen Sie beide am gleichen Strang zu ziehen.
  - Respektieren Sie die Identität des Partners und haben Sie seine Interessen sowie Zwänge im Auge.
  - Erwarten Sie den gleichen Respekt vom Partner und kommunizieren Sie dies auf eindeutige Weise.
  - Seien Sie verlässlich; stehen Sie zu Ihrem Wort.

# Strategien erfolgreicher Partnerschaften (5)

- Rechnen Sie mit Konflikten!
  - Konflikte sind natürlicher Bestandteil zwischenmenschlichen Agierens. Sie kommen in jeder Partnerschaft vor.
  - Halten Sie Abmachungen zwischen Partnern schriftlich fest. Dies hilft zahlreiche Konflikte zu vermeiden.
  - Führen Sie regelmäßig Feedback-Gespräche zur Qualität der Partnerschaft, um erforderliche Justierungen zeitnah durchführen zu können.
  - Schieben Sie Konfliktgespräche nicht auf!

# Strategien erfolgreicher Partnerschaften (6)

- Beenden Sie was beendet werden muss!
  - Beenden Sie Gewohnheits-Partnerschaften, die keinen Mehrwert generieren jedoch Kosten verursachen.
  - Gleiches gilt für Partnerschaften, die die in sie gesetzten Erwartungen nicht erfüllen.
  - Besprechen Sie Ihre Entscheidung offen mit dem Partner und erhalten Sie sich, sofern möglich, positive persönliche Kommunikationswege.

# Strategien erfolgreicher Partnerschaften (7)

- Bauen Sie auf gemeinsam Gewachsenem auf!
  - Nichts beflügelt mehr als der Erfolg. Nutzen Sie ihn!
  - Jede Partnerschaft wirkt transformierend. Sie bewirkt Veränderungen nach dem Grundsatz „Struktur folgt Strategie“.
  - Scheuen Sie sich nicht, Ihre Organisationsstruktur bei Bedarf erfolgreichen Partnerschaften anzupassen.

# Zusammenfassung

- Lernen Sie sich und Ihre Organisation genau kennen!
- Lernen Sie Ihr Marktumfeld genau kennen!
- Seien Sie bei der Partnerwahl besonders umsichtig!
- Nehmen Sie die Partnerschaft ernst!
- Rechnen Sie mit Konflikten!
- Beenden Sie was beendet werden muss!
- Bauen Sie auf gemeinsam Gewachsenem auf!

# Quellen / Bildernachweis

- **The Partnering Toolbook (IBLF, 2004)**
  - Folien 7, 8, 9, 11
  
- **Bertelsmann Stiftung**
  - Folien 14, 17, 18, 19



| Bertelsmann Stiftung

# Besten Dank für Ihr Interesse!

**Johannes C. Seybold**

Partnership Adviser

Seidengasse 30/1/6

1070 Wien

Österreich

E-Mail: [office@seybold.org](mailto:office@seybold.org)