



International Federation of  
Library Associations and Institutions

# Aufbau leistungsfähiger Bibliotheksverbände

## Handbuch für Kursleiter: Modul 4

### Entwicklung strategischer Geschäftsverbindungen: Partnerschaften und Fundraising

Version: 1.1  
Zuletzt aktualisiert: 19. Oktober  
2010  
Sprache: Deutsch  
(aus dem Englischen ins  
Deutsche übersetzt von  
Maria Reinhard, April 2011)

## Modulübersicht

Ziel dieses Moduls ist die kritische Auseinandersetzung mit dem für Bibliotheksverbände bestehenden Bedarf am Aufbau von Geschäftsbeziehungen untereinander und mit unterschiedlichen Gruppen der Gesellschaft in den Bereichen Fundraising (Mittelakquisition) sowie Entwicklung und Pflege strategischer Partnerschaften. Das Modul beschäftigt sich mit dem Einsatz von Marketingstrategien zur Förderung der öffentlichen Wahrnehmung und des Profils des Verbands. Sie erhöhen das Potential für die Bildung von Partnerschaften und steigern den Erfolg von Fundraising-Maßnahmen. Einige der angesprochenen Themen, z.B. Planung, Kommunikation und Auswertung, werden auch in anderen Modulen behandelt.

Dieses Modul stellt anhand von Beispielen aus verschiedenen Bibliotheksverbänden eine Reihe von Möglichkeiten des Fundraisings und des Aufbaus von Beziehungen vor. Da die Spielregeln des Fundraisings und die Bedingungen, unter denen Partnerschaften entstehen können, von Land zu Land variieren, muss das Modul ggf. an die jeweiligen Gegebenheiten angepasst werden.

## Inhalt

|                                                            |    |
|------------------------------------------------------------|----|
| MODULÜBERSICHT.....                                        | 2  |
| INHALT.....                                                | 2  |
| Lernziele .....                                            | 5  |
| Modulplan.....                                             | 6  |
| Empfohlener Zeitplan .....                                 | 8  |
| WORKSHOP 1. TAG.....                                       | 8  |
| THEMA 1: AUFBAU UND PFLEGE STRATEGISCHER BEZIEHUNGEN ..... | 10 |
| 4.1.2 Gute Geschäftsbeziehungen .....                      | 10 |
| 4.1.3 Eigenschaften einer guten Beziehung.....             | 11 |
| 4.1.5 Erfolgreiche Geschäftsbeziehungen.....               | 13 |
| 4.1.6 Erfolgreiche Kommunikation .....                     | 13 |
| 4.1.7 Die Botschaft .....                                  | 14 |
| 4.1.8 Der Vermittler der Botschaft .....                   | 14 |
| THEMA 2: EIGENSCHAFTEN GUTER GESCHÄFTSBEZIEHUNGEN .....    | 15 |
| 4.2.1 Lernziele .....                                      | 15 |

|                                                                                                |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 4.2.2 Vertrauen.....                                                                           | 15 |
| 4.2.3 Einstellung und Vorurteile .....                                                         | 16 |
| 4.2.4 Erwartungen.....                                                                         | 16 |
| 4.2.5 Entwicklung der Glaubwürdigkeit des Verbands auf der Grundlage von Daten und Fakten..... | 17 |
| 4.2.6 Der Umgang mit Risikobereichen .....                                                     | 18 |
| THEMA 3: DER UMGANG MIT SCHWIERIGEN BEZIEHUNGEN .....                                          | 19 |
| 4.3.1 Lernziele .....                                                                          | 19 |
| 4.3.2 Mögliche Gründe für das Scheitern von Geschäftsbeziehungen .....                         | 19 |
| 4.3.3 Verantwortung übernehmen.....                                                            | 19 |
| 4.3.4 Ändern Sie, was und wie Sie etwas tun .....                                              | 20 |
| 4.3.5 Änderung der Denkweise.....                                                              | 21 |
| 4.3.7 Eine Schwäche wird zur Stärke .....                                                      | 22 |
| 4.2.7 Wahrnehmung.....                                                                         | 22 |
| THEMA 4: MARKETING .....                                                                       | 24 |
| 4.4.1 Lernziele .....                                                                          | 24 |
| 4.4.2 Die Schaffung eines Profils/öffentlichen Erscheinungsbildes.....                         | 24 |
| 4.4.3 Der Marketing-Prozess .....                                                              | 25 |
| 4.4.4 Die Schritte des Marketing-Prozesses .....                                               | 25 |
| 4.4.6 Marketing-Mix.....                                                                       | 26 |
| 4.4.7 Marktforschung.....                                                                      | 27 |
| 4.4.8 Marktanalyse.....                                                                        | 27 |
| 4.4.9 Markenstrategie.....                                                                     | 28 |
| WORKSHOP 2. TAG.....                                                                           | 30 |
| THEMA 5: DIE PFLEGE VON INTERNEN STRATEGISCHEN BEZIEHUNGEN....                                 | 30 |
| 4.5.1 Lernziele .....                                                                          | 30 |
| 4.5.2 Verbandskultur.....                                                                      | 30 |
| 4.5.3 Mitglieder.....                                                                          | 31 |
| 4.5.3 Vorteile der Verbandsmitgliedschaft .....                                                | 31 |
| 4.5.5 Anwerbung von neuen Mitgliedern und Erhalt von Mitgliedschaften .....                    | 32 |
| 4.5.6 Strategien für den Aufbau und die Pflege von Beziehungen mit Mitgliedern.....            | 32 |
| 4.5.7 Beziehungen mit dem Vorstand und wichtigen Gremien .....                                 | 34 |
| THEMA 6: PARTNERSCHAFTEN .....                                                                 | 35 |

|                                                                        |    |
|------------------------------------------------------------------------|----|
| 4.6.1 Lernziele .....                                                  | 35 |
| 4.6.2 Was ist eine Partnerschaft? .....                                | 35 |
| 4.6.3 Vorteile .....                                                   | 36 |
| 4.6.4 Erfolgreiche Partnerschaften.....                                | 36 |
| 4.6.5 Ein Erfolgsbeispiel.....                                         | 37 |
| 4.6.6. Die Suche nach strategischen Partnern—Bibliothekssektor.....    | 38 |
| 4.6.7 Die Suche nach strategischen Partnern—andere Organisationen..... | 39 |
| 4.6.8 Die Pflege von Beziehungen mit Unternehmen und Lieferanten ..... | 39 |
| THEMA 7: DIE PLANUNG UND BEWERTUNG VON BEZIEHUNGEN.....                | 40 |
| 4.7.1 Lernziele .....                                                  | 40 |
| 4.7.2 Die ersten Schritte.....                                         | 40 |
| 4.7.3 Ziele, Aufgaben und Strategien .....                             | 41 |
| 4.7.4 Aktionspläne und Zeitrahmen.....                                 | 41 |
| THEMA 8: FUNDRAISING .....                                             | 43 |
| 4.8.1 Lernziele .....                                                  | 43 |
| 4.8.2 Erfolgreiche Finanzplanung.....                                  | 43 |
| 4.8.3 Definitionen des Fundraisings .....                              | 44 |
| 4.8.4 Parameter des erfolgreichen Fundraisings.....                    | 44 |
| 4.8.5 Erste Schritte bei der Planung.....                              | 44 |
| 4.8.6 Weitere Schritte bei der Planung .....                           | 45 |
| 4.8.7 Abschließende Schritte bei der Planung .....                     | 45 |
| 4.8.8 Quellen des Fundraisings.....                                    | 46 |
| 4.8.9 Förderer.....                                                    | 47 |
| 4.8.10 Der Umgang mit Misserfolgen .....                               | 48 |
| AKTIONSPLAN 30 Minuten.....                                            | 51 |
| Auswertung und Abschluss 30 Minuten.....                               | 51 |

## Lernziele

Bitte gehen Sie diese Ziele mit den Teilnehmern durch.

Das Modul soll Workshopteilnehmern folgende Kenntnisse und Fertigkeiten vermitteln:

1. Verständnis der Rolle strategischer Partnerschaften für den Erfolg des Bibliotheksverbands näher bringen. Dazu gehört die Identifizierung wichtiger Partner des jeweiligen Bibliotheksverbandes und entsprechender Maßnahmen zur Pflege von Partnerschaften.
2. Kenntnis wichtiger Elemente der Partnerschaftspflege und die Fähigkeit, diese anhand von Beispielen auf den eigenen Verband zu übertragen.
3. Verständnis für die Notwendigkeit von Marketingmaßnahmen und Markenbildung („Branding“) für die Entstehung von Partnerschaften und die Anwerbung von Förderern.
4. Verständnis der Funktion und Bedeutung von Fundraising für Bibliotheksverbände; Erarbeitung möglicher Maßnahmen und Strategien für den eigenen Bibliotheksverband.
5. Kenntnis der wichtigsten Bestandteile eines Förderantrags und der Bedeutung eines individuell auf die fördernde Körperschaft zugeschnittenen Antrags.

Achten Sie darauf, dass die Teilnehmer die Ziele dieses Moduls und den von ihnen erwarteten Lernerfolg kennen. Die Teilnehmer arbeiten während des Workshops in kleinen Arbeitsgruppen zusammen. Regen Sie daher dazu an, voneinander zu lernen.

## Modulplan

| Thema                                                   | Zeit        | Aktivität                                                                                     | Folien                                                  | Ziele auf Themenebene                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|---------------------------------------------------------|-------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Einführung, Begrüßung                                   | 45 Minuten  | Aufwärmübung                                                                                  | 4_StrategicRelationship_Introduction                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Thema 1:<br>Aufbau und Pflege strategischer Beziehungen | 150 Minuten | Die Eigenschaften guter Geschäftsbeziehungen                                                  | 4_StrategicRelationships_Topic1_BuildingRelationships1  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kenntnis der Eigenschaften einer guten Geschäftsbeziehung</li> <li>2. Erarbeitung der Hauptelemente der Pflege von erfolgreichen Beziehungen</li> <li>3. Identifizierung von Personengruppen, mit denen der eigene Verband Geschäftsbeziehungen oder Partnerschaften entwickeln sollte</li> <li>4. Kenntnis der Grundlagen der erfolgreichen Kommunikation und ihre Bedeutung für den Aufbau von Geschäftsbeziehungen</li> </ol> |
| Thema 2:<br>Eigenschaften guter Geschäftsbeziehungen    | 90 Minuten  |                                                                                               | 4_StrategicRelationships_Topic2_AttributesRelationships | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kenntnis der Eigenschaften einer Vertrauensbeziehung</li> <li>2. Fähigkeit, den Erfolg einer Geschäftsbeziehung Ihres Verbandes zu bewerten</li> <li>3. Erarbeitung der Hauptrisiken bei der Pflege von Geschäftsbeziehungen</li> </ol>                                                                                                                                                                                          |
| Thema 3:<br>Der Umgang mit schwierigen Beziehungen      |             |                                                                                               | 4_StrategicRelationships_Topic3_ManagingDifficult       | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kenntnis häufiger Gründe für das Scheitern einer Geschäftsbeziehung</li> <li>2. Erarbeitung von Strategien für den Umgang mit gescheiterten Geschäftsbeziehungen</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Thema 4:<br>Marketing                                   |             | Aktivität 3:<br>Marketing-Beziehungen<br><br>Aktivität 4:<br>Übung zum Thema<br>Markenbildung | 4_StrategicRelationships_Topic4_Marketing               | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Definition des Begriffs Marketing und seiner Relevanz für die Pflege von Geschäftsbeziehungen</li> <li>2. Kenntnis des Marketingprozesses</li> <li>3. Kenntnis darüber, wie Marketing die Geschäftsbeziehungen/Partnerschaften Ihres Verbandes positiv beeinflussen kann</li> <li>4. Kenntnis des Brandingprozesses und der Rolle,</li> </ol>                                                                                    |

|                                                               |            |                                                                                |                                                         | die Branding für einen Verband spielen kann                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|---------------------------------------------------------------|------------|--------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Thema 5:<br>Die Pflege von internen strategischen Beziehungen |            | Aktivität 5:<br>Beziehungen zwischen dem Verband und den Mitgliedern           | 4_StrategicRelationships<br>_Topic5_ManagingInternal    | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kenntnis des Einflusses der Verbandskultur auf die Pflege von internen Beziehungen</li> <li>2. Erarbeitung der wichtigsten Strategien für den Umgang mit und den Erhalt von Mitgliedschaften</li> <li>3. Bestimmung von Strategien für die Pflege von Beziehungen mit Amtsträgern des Verbands</li> </ol>                          |
| Thema 6:<br>Partnerschaften                                   | 60 Minuten | Aktivität 6:<br>Partner erkennen                                               | 4_StrategicRelationships<br>_Topic6_Partnerships        | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kenntnis der Eigenschaften einer strategischen Partnerschaft</li> <li>2. Erarbeitung der Vorteile einer strategischen Partnerschaft für Ihren Verband</li> <li>3. Kenntnis der Merkmale einer erfolgreichen strategischen Partnerschaft</li> <li>4. Identifikation potentieller strategischer Partner für die Beziehung</li> </ol> |
| Thema 7:<br>Die Planung und Bewertung von Beziehungen         | 45 Minuten | Aktivität 7:<br>Kritische Überprüfung der Partnerschaften                      | 4_StrategicRelationships<br>_Topic7_PlanningEvaluating1 | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Erarbeitung der wichtigsten Schritte bei der Planung strategischer Beziehungen</li> <li>2. Kenntnis der Bedeutung inhaltlicher und zeitlicher Planung bei der Bewertung von Beziehungen</li> </ol>                                                                                                                                 |
| Thema 8:<br>Fundraising                                       |            | Aktivität 8:<br>Fundraisingplan<br><br>Aktivität 9:<br>Quellen des Fundraising | 4_StrategicRelationships<br>_Topic8_Fundraising         | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kenntnis der Rolle und der Bedeutung des Fundraisings für Bibliotheken</li> <li>2. Erarbeitung von Quellen des Fundraisings</li> <li>3. Entwicklung eines Fundraising-Plans</li> <li>4. Erstellung eines Förderantrags</li> <li>5. Erarbeitung von anzuwendenden Strategien bei Problemen</li> </ol>                               |

## Empfohlener Zeitplan

Dieses Modul ist für einen zweitägigen Workshop vorgesehen. Am ersten Tag geht es in erster Linie um den Aufbau und die Pflege von Beziehungen und Partnerschaften und von Marketingmaßnahmen, da diese Themen von zentraler Bedeutung sowohl für die Mittelakquisition, im Folgenden Fundraising genannt, als auch für den Erfolg von Partnerschaften sind. Hauptthema des zweiten Tages ist das Fundraising. Die Teilnehmer haben dabei Gelegenheit, im Einklang mit den Bedürfnissen des eigenen Bibliotheksverbandes Fundraising-Methoden praktisch zu erproben und Förderanträge zu entwerfen.

Bitte beachten Sie, dass die angegebenen Zeitvorgaben lediglich Anhaltspunkte sind. Den Dozenten steht es frei, den Zeitaufwand für ein bestimmtes Thema den Kenntnissen und Interessen der Teilnehmer entsprechend anzupassen.

Zum Thema ethisches Verhalten gibt es ein eigenes Mini-Modul, das im Rahmen jedes beliebigen BSLA-Modul eingesetzt werden kann.

## Workshop 1. Tag

Begrüßung

15 Minuten

- Begrüßen Sie die Teilnehmer offiziell
- Klären Sie Formalitäten
- Stellen Sie sich als Kursleiter kurz vor
- Stellen Sie den Modulplan und die Lernziele vor

Ziel dieses Moduls ist die kritische Auseinandersetzung mit dem Bedarf von Bibliotheksverbänden am Aufbau von Geschäftsbeziehungen untereinander und mit unterschiedlichen Gruppen der Gesellschaft in den Bereichen Mittelakquisition (Fundraising) und Entwicklung und Pflege strategischer Partnerschaften. Das Modul beschäftigt sich mit dem Einsatz von Marketingstrategien zur Förderung der öffentlichen Wahrnehmung und des Profils des Verbands. Beides erhöht das Potential für die Bildung von Partnerschaften und den Erfolg von Fundraising-Maßnahmen. Einige der angesprochenen Themen, z.B. Planung, Kommunikation und Auswertung, werden auch in anderen Modulen behandelt.

Dieses Modul stellt anhand von Beispielen aus verschiedenen Bibliotheksverbänden eine Reihe von Möglichkeiten des Fundraisings und des Aufbaus von Beziehungen vor. Da die Spielregeln des Fundraisings und die Bedingungen, unter denen Partnerschaften entstehen können, von Land zu Land variieren, muss das Modul ggf. an die jeweiligen Gegebenheiten angepasst werden.

## Inhalt

Bitte gehen Sie diese Ziele mit den Teilnehmern durch.

Das Modul soll Workshopteilnehmern folgende Kenntnisse und Fertigkeiten vermitteln:

1. Verständnis der Rolle strategischer Partnerschaften für den Erfolg des Bibliotheksverbands. Dazu gehören die Identifizierung wichtiger Partner des jeweiligen Bibliotheksverbandes und die Kenntnis entsprechender Maßnahmen zur Pflege von Partnerschaften.
2. Kenntnis wichtiger Elemente der Partnerschaftspflege; Fähigkeit, diese anhand von Beispielen auf den eigenen Verband zu übertragen.
3. Verständnis für die Notwendigkeit von Marketingmaßnahmen und Markenbildung („Branding“) für die Entstehung von Partnerschaften und die Anwerbung von Förderern.
4. Verständnis der Rolle und der Bedeutung des Fundraising für Bibliotheksverbände; Erarbeitung möglicher Maßnahmen und Strategien für den eigenen Bibliotheksverband.
5. Verständnis der wichtigsten Bestandteile eines Förderantrags; Kenntnis der Bedeutung eines individuell auf die fördernde Körperschaft zugeschnittenen Antrags.

## Aufwärm-Übung

30 Minuten

Bitten Sie jeden Teilnehmer, einen der folgenden Sätze (oder einen ähnlichen) zu vervollständigen:

- Mein interessantestes Erlebnis war ... weil ...
- Ich nehme an diesem Kurs teil, weil ...

Bitten Sie die Teilnehmer, mit jemandem zusammenzuarbeiten, den/die sie noch nicht oder nur wenig kennen. Beide stellen sich gegenseitig vor und beantworten die oben genannten Fragen. Nach 15 Minuten stellt jeder Teilnehmer den jeweiligen Partner der gesamten Gruppe vor und berichtet von den Antworten auf die Fragen.

## Workshop 1. Tag

### Thema 1: Aufbau und Pflege strategischer Beziehungen

**Zeit für dieses Thema: 150 Minuten**

#### 4.1.1 Lernziele

Das Modul soll Workshop-Teilnehmern folgende Kenntnisse und Fertigkeiten vermitteln:

1. Kenntnis der Eigenschaften einer guten Geschäftsbeziehung
2. Erarbeitung der Hauptelemente der Pflege von erfolgreichen Beziehungen
3. Identifizierung von Personengruppen, mit denen der eigene Verband Geschäftsbeziehungen oder Partnerschaften entwickeln sollte
4. Kenntnis der Grundlagen der erfolgreichen Kommunikation und ihrer Bedeutung für den Aufbau von Geschäftsbeziehungen.

#### 4.1.2 Gute Geschäftsbeziehungen

Ausschlaggebend für den Erfolg von Geschäftsbeziehungen ist die Qualität zwischenmenschlicher Beziehungen und damit auch der Beziehungen mit anderen Organisationen (durch die Vertreter der Organisationen). Unsere Beziehungen zu anderen Menschen sind stark von äußeren und meist im Unterbewusstsein ablaufenden Einflüssen geprägt. Es entstehen jedoch weder persönliche noch berufliche Beziehungen einfach von allein. Im Laufe des Lebens erwerben wir Wissen, Erfahrungen und Einsicht über die Menschen in unserem Leben, und dies beeinflusst unseren Umgang mit ihnen. Das heißt mit anderen Worten, dass Sie als Mensch für die Pflege von Beziehungen in Ihrem Lebensumfeld Erfahrung sammeln. Sie wissen also schon einiges über die Beziehungspflege!

Am Arbeitsplatz jedoch hat die Beziehungspflege noch eine weitere Bedeutung. Denken Sie nur an die Vielzahl von Kontakten, denen Sie im Laufe des Tages begegnen: Sie haben mit Kollegen, Vorgesetzten, Untergebenen, beruflichen Partnern, Kunden und Lieferanten zu tun. Sie müssen sich Zeit für diese Kontakte nehmen, diesen gegenüber Verantwortung übernehmen und dabei Ihre eigenen Ziele verwirklichen. Ihren Kontakten geht es dabei ebenso. Gleichzeitig müssen Sie die Erwartungen von Kollegen an Ihre menschlichen Führungsqualitäten auf allen Ebenen der beruflichen Hierarchie erfüllen, und zwar sowohl innerhalb als auch außerhalb des Verbandes.

In Organisationen muss die Beziehungspflege, die Identifizierung wichtiger Beziehungen, Ziele und Strategien für den Erfolg gemeinsamer Ziele und das Gelingen unserer Beziehungen systematischer angegangen werden. Einige Organisationen

benutzen so genannte CRM-(Customer Relationship Management)-Software, die eigens zu diesem Zweck entwickelt wurde.

In diesem Abschnitt beschäftigen wir uns mit den wichtigsten Methoden für den Aufbau erfolgreicher strategischer Partnerschaften sowie mit hilfreichen Maßnahmen für den Fall, dass die Beziehungspflege anders als geplant verläuft. Darüber hinaus geht es um die Pflege bestimmter Arten strategischer Beziehungen, z.B. mit Verbandspersonal und –Mitgliedern und Personen, die nicht zum Verband gehören—dazu zählen besonders Partner und mögliche Förderer.

Aktivität 1: Die Eigenschaften einer guten Geschäftsbeziehung

5 Minuten

Arbeiten Sie mit der ganzen Gruppe

Bitten Sie die Teilnehmer, über eine gute Beziehung zu einem Kollegen oder Kunden/Mitglied nachzudenken. Bitten Sie sie zu beschreiben, weshalb diese Beziehung erfolgreich ist.

Notieren Sie die Kommentare auf dem Whiteboard oder Flipchart. Vergleichen Sie die Ergebnisse mit der folgenden Liste.

#### 4.1.3 Eigenschaften einer guten Beziehung

Eigenschaften einer guten Beziehung:

- Treue
- Vertrauen
- Erfolgreiche Kommunikation und die Fähigkeit, zuzuhören
- Zuverlässigkeit—Versprechen einhalten
- Ethisches Verhalten
- Flexibilität— gegenüber Veränderungen, die sich aus sich ändernden Umständen ergeben, aufgeschlossen sein, unabhängig davon, ob es sich um eine Einladung zum Abendessen oder eine Abgabefrist für ein Projekt handelt.
- Aus Erfahrungen in der Beziehung lernen und auf die erfolgreiche Erweiterung der Beziehung hinarbeiten
- Verständnis für die Sichtweise des Gegenübers
- Verständnis für die Vorstellungen und Erwartungen, sowohl für Ihre eigenen als auch für die der anderen in der Beziehung
- Rücksicht und Respekt

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass eine gut gepflegte Beziehung von einem Zugehörigkeits- und Verantwortungsgefühl und von der Motivation der Menschen in der Beziehung geprägt ist. Die Bedürfnisse und Wünsche der Menschen werden geachtet,

ihre Eigenarten und eigenen Arbeitsweisen werden berücksichtigt, ihre Beiträge werden anerkannt. Die Kommunikation verläuft mühelos. Wir haben Interesse, eine Beziehung aufrecht zu erhalten, wenn wir den Eindruck haben, dass Interesse an uns besteht, dass das Gegenüber für uns da ist und wir uns verbunden fühlen. Beziehungen wachsen und entwickeln sich, wenn wir uns wohl darin fühlen. Bei gegenseitigem Vertrauen sehen wir dem Umgang mit anderen Menschen gern entgegen und wissen ihn zu schätzen.

#### 4.1.4 Stakeholder (Interessenvertreter)

Es ist für Verbände wichtig, die vorrangigen strategischen Geschäftsbeziehungen zu erkennen—sowohl interne als auch externe—und Ziele für deren Pflege und Auswertung zu erarbeiten.

#### Diskussion

Bitten Sie die Teilnehmer, ihre Vorstellungen von Einzelpersonen und Gruppen, mit denen sie gute Beziehungen pflegen möchten, miteinander auszutauschen. Vergleichen Sie die Ergebnisse mit der folgenden Liste.

#### **Wichtige Beziehungen**

- Kollegen/Mitarbeiter
- Verbandsmitglieder
- Vorstand
- Ehrenamtliche Mitarbeiter
- Fördernde Körperschaften—staatliche Förderer, Sponsoren usw. Mit dieser Gruppe befasst sich dieses Modul im Detail.
- Partner—bei Aktionen, Förderkampagnen usw. Um diese Gruppe geht es in diesem Modul ebenfalls noch genauer.
- Entscheidungsträger in wichtigen Bereichen—z.B. Behörden, internationalen Organisationen, Bibliotheksdirektoren
- Anbieter von Produkten und Dienstleistungen
- Freunde des Bibliotheksverbandes

Dies ist eine Liste von Interessenvertretern, die für Verbände von Bedeutung sind. Dazu zählen auch Mitglieder (einschließlich Verbandsfunktionäre und ehrenamtliche Mitarbeiter), Verbandspersonal, Anbieter von Produkten und Dienstleistungen, Förderer, ähnliche Organisationen und Einrichtungen mit gemeinsamem Ziel und ähnlichen Wertvorstellungen.

Um funktionsfähig zu sein, muss ein Verband von seinen Interessenvertretern als wichtig und erfolgreich anerkannt sein. Wenn dies nicht der Fall ist, lässt das Engagement nach, und der Verband verliert Gründe für seine Existenz, was wiederum das Durchsetzungsvermögen des Verbands und schließlich auch seine Ressourcen schwächt.

#### 4.1.5 Erfolgreiche Geschäftsbeziehungen

Strategische Beziehungen bedürfen der ständigen Pflege und Planung, um erfolgreich zu sein. Beziehungen darf man nicht stagnieren lassen: um gut zu funktionieren, müssen sie ständig wachsen und sich weiter entwickeln. Eine gute Beziehung zeichnet sich durch ihre Dynamik aus. So wird vermieden, dass sie belanglos und vorhersehbar wird und dadurch Fehler entstehen. Zur „Pflege“ einer strategischen Beziehung gehört auch, sich der sich verändernden Bedürfnisse und der möglichen Schwierigkeiten und Probleme bewusst zu sein. Hier ist es wichtig, die Initiative zu ergreifen.

Die strategischen Beziehungen von Verbänden untereinander erfordern die gleiche Pflege wie beschrieben, doch bedürfen sie darüber hinaus einer besonders sorgfältigen und oftmals auch finanziellen Planung.

Für den Erfolg einer strategischen Beziehung sind folgende Elemente ausschlaggebend:

- Ethisches Verhalten
- Zielgerichtete Kommunikation
- Vertrauen
- Positives und konstruktives Verhalten und entsprechende Einstellung
- Transparenz von Vorstellungen und Erwartungen
- Planung und Auswertung der Beziehungspflege
- Vorausplanung möglicher Risiken und von Strategien zur Lösung von Problemen
- Aufbau der Glaubwürdigkeit des Verbands auf der Grundlage von konkreten Erfolgsbeispielen
- Aufbau eines Verbandsprofils auf der Grundlage von Marketingmaßnahmen und Markenbildung

#### 4.1.6 Erfolgreiche Kommunikation

Zu den wichtigsten Maßnahmen für den Aufbau und die Pflege solider Beziehungen gehört eine auf Gegenseitigkeit beruhende Kommunikation. Konflikte oder Differenzen nehmen zwar Einfluss auf den Erfolg von Beziehungen, ausschlaggebend ist dabei jedoch, wie damit umgegangen wird. Eindeutige, aussagekräftige und vor allem regelmäßig stattfindende Kommunikation und der Aufbau eines Vertrauensverhältnisses sind hier von zentraler Bedeutung.

Aus diesen Gründen wird der Aufbau von Geschäftsbeziehungen häufig auch als Networking bezeichnet. Im Rahmen des Networkings arbeiten Sie mit der anderen Partei zusammen, tauschen Ideen und Lösungsvorschläge miteinander aus und lernen sich so gegenseitig kennen. Sobald ein Vertrauensverhältnis besteht, wird sich die Geschäftsbeziehung auf ganz natürliche Art weiterentwickeln.

Der Aufbau von Geschäftsbeziehungen wird Ihnen in Folge leichter fallen, da Ihnen Ihr guter Ruf, dass Sie jemand sind, den es sich zu kennen lohnt und mit dem sich arbeiten lässt, voraussetzt wird. Ihre Fähigkeit, langfristige Kundenbeziehungen aufzubauen und zu pflegen, bildet die Grundlage für den Erfolg Ihres Verbandes. Dem Verband der Spezialbibliotheken beispielsweise ist es gelungen, im Austausch mit Werbe- und

Anzeigemöglichkeiten Verlagen Zugang zu seiner Mitgliedsdatenbank zu schaffen (mit Zustimmung der Mitglieder). Die Pflege von Geschäftsbeziehungen ist natürlich ein komplexer und schwieriger Prozess. Dabei ist die Fähigkeit zu kommunizieren von entscheidender Bedeutung.

#### 4.1.7 Die Botschaft

Wesentliche Elemente der erfolgreichen Kommunikation:

- Einfache und eindeutige Aussage: gestalten Sie Ihre Botschaft so kurz, knapp und präzise wie möglich
- Machen Sie sich mit Ihrem Publikum vertraut: gehen Sie auf seine Bedürfnisse und Interessen im Einklang mit den Schwerpunkten Ihres Verbandes ein.

#### Diskussion

Bitten Sie die Gruppe um Vorschläge und Ideen für verschiedene interne und externe Kommunikationsmethoden. Vergleichen Sie diese mit der folgenden Liste:

Welche Kommunikationsmethoden werden häufig genutzt? Folgende Beispiele treffen sowohl für die interne als auch die externe Kommunikation zu:

- Berichte
- e-Mails—mit Vorbehalt
- Webseiten und Social Media (Web 2.0), zum Beispiel Facebook, Twitter, YouTube und Blogs
- Newsletter
- Öffentliche Versammlungen
- Einzelsitzungen
- Telefon
- Eingaben
- Briefe—privat und öffentlich
- Broschüren, Faltblätter

#### 4.1.8 Der Vermittler der Botschaft

Die Eigenschaften eines erfolgreichen Vermittlers:

- Kenntnis über die Beschaffung und die Nutzung von Ressourcen
- Anpassung der Botschaft und der Kommunikationsart an das Publikum
- Zugang zu wichtigen Personengruppen; mit anderen Worten: Zugang zu erfolgreichen Netzwerken

- Verbindungen zu Entscheidungsträgern
- Fähigkeit, aufmerksam zuzuhören
- Verständnis für die Gepflogenheiten des jeweiligen Landes (beispielsweise hinsichtlich des Einsatzes von Visitenkarten oder von Gastgeschenken)
- Fähigkeit, sich durch angemessene Kleidung der Situation anzupassen
- Kontinuierliche Pflege des Kontakts; Fähigkeit, sich dankbar zu zeigen
- Wissen, dass es in der Beziehung immer in erster Linie um die Bedürfnisse und Wünsche des anderen geht
- Fähigkeit zu kurzen und eindeutigen Aussagen

## Thema 2: Eigenschaften guter Geschäftsbeziehungen

### 4.2.1 Lernziele

Das Modul soll Workshop-Teilnehmern folgende Kenntnisse und Fertigkeiten vermitteln:

1. Kenntnis der Eigenschaften einer auf Vertrauen basierenden Beziehung
2. Fähigkeit, den Erfolg zu bewerten einer Geschäftsbeziehung des eigenen Verbandes
3. Erarbeitung der Hauptrisiken bei der Pflege von Geschäftsbeziehungen

### 4.2.2 Vertrauen

Der Aufbau von Beziehungen ist arbeitsintensiv, und die Schaffung von strategischen Geschäftsbeziehungen ist noch zeit- und arbeitsaufwendiger—besonders, wenn Sie nicht die Möglichkeit des persönlichen und direkten Kontakts haben. Vertrauen entsteht nur mit der Zeit, und häufig bedarf es dazu einer Führungspersönlichkeit, die über langjährige Erfahrung und Wissen über den Verband verfügt.

Wenn der Verband über Personal verfügt, ist es häufig die Geschäftsführung, die in der Lage ist, eine Vertrauensbasis für die Geschäftsbeziehungen des Verbandes zu schaffen, da Vorsitzende und Vorstandsmitglieder häufig nur eine begrenzte Zeit im Amt sind.

Eine Geschäftsbeziehung erfordert Vertrauen und die ständige Pflege dieses Vertrauens. Zu den Merkmalen einer auf Vertrauen basierenden Beziehung gehören:

- Die Fähigkeit zu glaubwürdigem Engagement
- Das Bewusstsein, dass Engagement sich auszahlt
- Selbstverständlichkeit von angemessenem Verhalten im Falle von unvorhersehbaren Umständen. Der Verhaltenskodex des Bibliotheksverbandes dient dabei als Richtlinie für erwartbares Verhalten.

### 4.2.3 Einstellung und Vorurteile

#### **Positive Denkweise**

Wichtig ist es, sich auf Möglichkeiten zu konzentrieren und nicht ausschließlich die Schwierigkeiten zu sehen: wenn wir an Einzelpersonen und Organisationen, mit denen wir zu tun haben, denken, nehmen wir diese häufig als Ablenkungen oder als Hindernis für unser beabsichtigtes Ziel wahr. Wir müssen zum Beispiel viel Zeit für den Antrag für eine offizielle Genehmigung aufwenden oder einen Vertrag in allen Einzelheiten mit einem Zulieferer aushandeln. Weitere Beispiele sind Vorstandsmitglieder und Förderer, die auf dem Laufenden gehalten und deren Fragen beantwortet werden müssen.

Der erste Schritt bei der Schaffung besserer Beziehungen ist daher die Veränderung unserer Denkweise und die Wahrnehmung dieser Personen und Organisationen als potentielle Partner, die uns dabei helfen können, die Ziele des Verbands zu erreichen.

#### **Vorurteile**

Vorgefasste Meinungen und bestimmte Erwartungen--positive wie negative--sind etwas völlig Normales; sie können jedoch einer gut funktionierenden Kommunikation im Wege stehen.

Vorurteile sind häufig so tief in unseren Denkmustern verwurzelt, dass wir sie gar nicht mehr als solche wahrnehmen. Bei der Arbeit mit anderen ist es sinnvoll, von vornherein eine gemeinsame Verständigungsgrundlage zu schaffen. Wenn man es zum Beispiel mit einem Partner außerhalb des Bibliotheksbereichs zu tun hat, sollte Bibliotheksfachjargon unbedingt vermieden werden. Sprache, die Außenstehenden unverständlich ist, behindert die Kommunikation und stellt dadurch ein Hindernis für den Aufbau der Beziehung dar.

### 4.2.4 Erwartungen

Unter Erwartung versteht man den Glauben an das Eintreten bestimmter Ereignisse. Häufig steht hinter der Erwartung eine Verpflichtung, die man im Zusammenhang mit der Erwartung eingegangen ist, z.B. im Rahmen eines Plans oder einer Vereinbarung. Manchmal sind es auch bestimmte Ansichten, die möglicherweise nie angesprochen oder schriftlich fixiert wurden, die Einfluss auf unsere Erwartungen haben. Da dies zu einem Problem werden kann, empfiehlt es sich, alle Erwartungen schriftlich zu dokumentieren. Dieser Ansatz hilft dabei, Vorurteile als solche zu erkennen und darüber zu sprechen, sich einig zu werden und alles entsprechend zu dokumentieren.

Schriftliche Vereinbarungen über die Verbandsführung spielen eine wichtige Rolle bei der Aufgabenverteilung in Schlüsselpositionen. Dazu zählen beispielsweise die Aufgabenbereiche der Vorstandsmitglieder, der Geschäftsführung und der Ausschussmitglieder. Gleiches gilt für Vereinbarungen mit externen Organisationen, in

deren Rahmen Verantwortungsbereiche und die zu erbringenden Leistungen aller Beteiligten schriftlich dokumentiert werden.

Unter Umständen ist es notwendig, sich bei der Erstellung von verbindlichen Dokumenten dieser Art rechtlich beraten zu lassen. Dies fällt in den Aufgabenbereich der Geschäftsführung.

#### 4.2.5 Entwicklung der Glaubwürdigkeit des Verbands auf der Grundlage von Daten und Fakten

Beim Aufbau von Beziehungen im Zusammenhang mit einem bestimmten Problem— dazu gehört z.B. die Diskussion über die Fortführung der Mitgliedschaft eines Verbandsmitglieds—ist es wichtig, über alle für Ihre Argumente relevanten Fakten gut informiert zu sein. Dies trifft auch für den Aufbau eines glaubwürdigen öffentlichen Erscheinungsbildes Ihres Verbands zu. Viele der Fakten und Daten sollten auf den Informationen basieren, die Sie im Rahmen von Bewertungs- und Verbesserungsprozessen gewonnen haben.

##### Diskussion

Bitten Sie die Teilnehmer um Vorschläge, wie solche Daten erhoben werden können— welche Hilfsmittel könnten dabei eingesetzt werden? Vergleichen Sie die Ergebnisse mit der untenstehenden Liste.

Mögliche Quellen von Daten und Fakten:

- Umfragen, mündliche Befragungen, Fokusgruppen, Bewertungsbögen— Umfragen sind sinnvoll, um Informationen darüber zusammenzutragen, wie Angebote wahrgenommen und in welchem Ausmaß der Auftrag des Verbandes erfüllt wurde
- Die Ergebnisse einer Situationsanalyse, z.B. einer SWOT-Analyse<sup>1</sup>, liefert Informationen über die Stärken, Schwächen, Herausforderungen und Chancen des Verbands. Dies hilft bei der Planung
- Pläne und Berichte bieten nützliche Informationen über Ziele, Prozessbeschreibungen, Fortschritte bei der Zielerreichung und der Prioritätensetzung des Verbands. Dies ist nützlich bei der Entwicklung zukünftiger Pläne
- Benutzerstatistiken, Meinungsumfragen usw. geben Auskunft über die Akzeptanz von Angeboten. Daten zur Nutzung bestimmter Angebote sind oft leicht zu erheben und können sehr hilfreich bei der Auswertung und der Identifizierung von Bereichen sein, in denen die Beziehung verbessert werden muss
- Ermittlung des Wissensstandes und Fertigniveaus—die Ermittlung des Fertigniveaus-, Verständnis- und Wissensniveaus der Beteiligten kann sich als

<sup>1</sup> Akronym für: Strengths (Stärken), Weaknesses (Schwächen), Opportunities (Chancen) und Threats (Bedrohungen)

- nützliche Maßnahme bei der Entwicklung von Strategien für die Arbeit mit anderen in einer Geschäftsbeziehung, z.B. mit Partnern, erweisen
- Fallstudien, die Erfolge analysieren oder die den Bedarf an Veränderung veranschaulichen. Ein Beispiel dafür ist der Bedarf für den Internetzugang in einer öffentlichen Bibliothek

Manche Daten sind einfacher zu erheben als andere. In jedem Fall müssen Entscheidungen und Handlungen auf Fakten und Daten basieren.

#### 4.2.6 Der Umgang mit Risikobereichen

Die Pflege von Beziehungen beinhaltet unweigerlich auch Risikobereiche, die zu großen Problemen oder gar Misserfolg führen können. Im Rahmen eines Beziehungsplans sollte daher festgehalten werden, wo die Hauptrisikobereiche liegen, die Einfluss auf die Beziehung haben und welche Strategien für den Umgang mit diesen Bereichen vorliegen.

#### Diskussion

Bitten Sie die Teilnehmer über mögliche Risikobereiche zu diskutieren, die negativen Einfluss auf wichtige Beziehungen des eigenen Verbands haben könnten.

Zu den Risikobereichen gehören:

- Unzureichend aufeinander abgestimmte Aktivitäten
- Ungenügende Finanzierung
- Fehlende Kenntnisse zur Erfüllung einer Aufgabe
- Füreinander ungeeignete Partner
- Mangelhafte Kommunikation—s. Thema 3 zum Umgang mit Problemen auf individueller Ebene

Häufig geht es dabei um Budget-, Kommunikations- und Terminprobleme. Es ist wichtig, dass Sie das öffentliche Erscheinungsbild Ihres Verbands dagegen schützen und strategische Geschäftsbeziehungen (z.B. mit Partnern) mit Sorgfalt anbahnen. Sinnvoll bei der Beziehungsplanung ist es auch, eine Strategie für den Fall zur Hand zu haben, dass jemand an Sie mit der Absicht herantritt, eine Geschäftsbeziehung einzugehen. Eine Strategie regelt, wie in einer solchen Situation vorzugehen ist und wie auf einen Wunsch dieser Art zu reagieren ist.

Auch ist es wichtig, Konkurrenten zu identifizieren, um Risiken in diesem Zusammenhang abzuwägen und möglicherweise eigene Strategien für den jeweiligen Markt zu entwickeln.

## Thema 3: Der Umgang mit schwierigen Beziehungen

### 4.3.1 Lernziele

Das Modul soll Workshop-Teilnehmern folgende Kenntnisse und Fertigkeiten vermitteln:

1. Kenntnis häufiger Gründe für das Scheitern einer Geschäftsbeziehung
2. Erarbeitung von Strategien für den Umgang mit gescheiterten Geschäftsbeziehungen

### 4.3.2 Mögliche Gründe für das Scheitern von Geschäftsbeziehungen

Unser Hauptaugenmerk gilt zwar der Beziehungspflege aus der Sicht von Bibliotheksverbänden. Es ist dennoch sinnvoll zu untersuchen, weshalb persönliche Beziehungen fehlschlagen, da viele Faktoren für beide Bereiche zutreffen.

Vieles kann eine persönliche Beziehung aus dem Gleichgewicht bringen. Es mag Zeiten geben, wo Sie den Eindruck haben, dass Ihr Gegenüber die Oberhand hat oder Sie, häufiger als Ihnen lieb ist, Entgegenkommen zeigen müssen. Möglicherweise werden Sie häufig für Fehlschläge in der Beziehung verantwortlich gemacht oder die andere Person verfügt über mehr Erfahrung oder Wissen als Sie.

Aktivität 2: Schwierige Beziehungen

10 Minuten

Bitten Sie die Teilnehmer, über schwierige Beziehungen, die sie mit einer Kollegin oder einem Kollegen, Kunden oder Interessenvertreter haben, zu berichten, ohne dabei Namen oder Eigenschaften zu nennen, die diese Person identifizieren würde. Bitten Sie die Teilnehmer zu beschreiben, was genau den Umgang in dieser Beziehung schwierig macht.

Gründe für das Scheitern von Beziehungen:

- andere Arbeitsweise als die Vorgänger, an die sich die Mitarbeiter und Kollegen noch nicht gewöhnt haben
- eine Ihnen unbekannte Vorgeschichte, die Einfluss darauf hat, wie Ihr Gegenüber Sie und den Verband wahrnimmt
- gegenseitige Missverständnisse und Vorurteile
- die andere Person ist möglicherweise tatsächlich schwierig im Umgang

### 4.3.3 Verantwortung übernehmen

Beim Umgang innerhalb Ihrer Beziehungen können Sie nur sich selbst ändern, unabhängig davon, wie gern Sie das Verhalten anderer ändern möchten. Es scheint so logisch zu sein, dass alles nennenswert besser würde, wenn die andere Person die Situation genauso einschätzen würde wie Sie selbst. Egal, wie sehr Sie sich dies wünschen, so funktioniert es nun einmal nicht. Niemand kann die völlige Kontrolle in einer Situation besitzen. Wir können jedoch die Verantwortung für eine Situation übernehmen - ein Ansatz, der von einer völlig anderen Denkweise geprägt ist.

Wenn Sie die Kontrolle über eine Situation anstreben, versuchen Sie, anderen Menschen Ihr eigenes Weltbild aufzuzwängen. Das Gefühl, die Verantwortung zu übernehmen, stellt sich ein, wenn Sie einen Notfallplan zur Hand haben oder wissen, was zu tun ist, um eine Situation zu retten. Tritt das Gefühl ein, alles unter Kontrolle zu haben, sind Sie absolut sicher, dass Ihr Umfeld genau das tut, was Sie wollen. Dies ist jedoch unrealistisch, da Menschen ständig unerwartet reagieren.

Akzeptieren Sie die Situation genau so, wie ist, und nicht so, wie Sie es sich wünschen. Arbeiten Sie an dem Problem, finden Sie Wege um das Problem herum, und seien Sie zu Zugeständnissen bereit. Der Erfolg Ihrer Beziehungen wird sich einstellen, wenn Sie bereit sind, an sich selbst und an Ihrer Fähigkeit, sich Problemen zu stellen, zu arbeiten.

#### Diskussion

Im Mittelpunkt dieser Übung soll eine Führungskraft eines Verbands stehen. Denken Sie daran, dass verantwortungsvolle Führungsinitiativen auf allen Ebenen des Verbands erwünscht sind, nicht nur innerhalb der Geschäftsleitung. Bitten Sie die Gruppe um Vorschläge, wie das eigene Verhalten in bestimmten Situationen geändert werden kann. Notieren Sie die Ergebnisse auf dem Flipchart.

#### 4.3.4 Ändern Sie, was und wie Sie etwas tun

Was ist damit gemeint, wenn es heißt: ändern Sie, was Sie tun? Im Mittelpunkt dieses Abschnitts soll eine Führungskraft eines Verbands stehen. Denken Sie daran, dass verantwortungsvolle Führungsinitiativen auf allen Ebenen des Verbands erwünscht sind, nicht nur innerhalb der Geschäftsleitung:

- Sie (als Führungskraft) sollten die Person, mit der Sie sprechen, im Zusammenhang mit deren Vorgeschichte innerhalb des Verbandes und mit sich selbst sehen. Was glauben Sie, sind die Absichten dieser Person? Mit anderen Worten: worum genau geht es ihr eigentlich? Kann es sein, dass es versteckte Absichten oder Hintergründe gibt, über die Sie Bescheid wissen sollten (meist ist dies der Fall)? Gibt es noch ausstehende Entscheidungen, die getroffen werden müssen, bevor Sie sich dem nächsten Problem widmen können?
- Als nächstes sollten Sie Ihre Einstellungen und Erwartungen gegenüber der anderen Person kritisch betrachten. Können Sie sich in ihre Sichtweise

- hineinversetzen? Haben Sie Verständnis für die Schwierigkeiten Ihres Gegenübers? Glauben Sie nur zu wissen, wie Sie auf die Bedürfnisse der anderen Person eingehen sollten oder wissen Sie es tatsächlich?
- Setzen Sie die Beziehung zu der anderen Person in den richtigen Kontext. Handelt es sich um eine Person, die sich auf Sie verlässt, da sie weiß, dass Sie auf ihre Bedürfnisse eingehen? Oder ist es jemand, der es gewohnt ist, häufig von den Umständen, für die Sie scheinbar nicht verantwortlich sind, im Stich gelassen wird und daher erwartet, enttäuscht zu werden?
  - Wie viel sind Sie zu verhandeln bereit? Was erwarten Sie sich von der Beziehung, worauf kommt es Ihnen wirklich an? Was sind Sie bereit aufzugeben, und wie sieht Ihre Rückzugsposition aus, sofern Sie eine haben? Behalten Sie oder die andere Person die Gesamtperspektive im Auge?
  - Finden Sie eine gemeinsame Grundlage für Ihre Beziehung, auf der Sie aufbauen können.

Sobald es Ihnen gelingt, die Situation richtig einzuschätzen, können Sie sich entweder um Veränderungen in der Beziehung bemühen oder—das ist genauso wichtig—sich darauf konzentrieren, was bereits gut funktioniert.

#### 4.3.5 Änderung der Denkweise

Wenn feste Überzeugungen kritisch hinterfragt werden, öffnet sich der Blick für neue Denkweisen. Gute Führungspersönlichkeiten sind in der Lage, auch einmal „über den Tellerrand zu schauen“. Was zunächst nach einer schlechten Nachricht aussieht, wird auf den zweiten Blick zu etwas Positivem, das Sie herausfordert, etwas Neues zu wagen. Rachel Moore, Vorsitzende des Südafrikanischen Bibliotheksverbandes von 2009-2010 sagte in diesem Zusammenhang:

„**Als ich den Vorsitz übernahm**, steckte LIASA, wie andere Verbände auch, in finanziellen Schwierigkeiten. In meiner Antrittsrede versprach ich, LIASA finanziell wieder auf die Beine zu stellen. Da hatte ich mir wirklich etwas vorgenommen, wenn man die wirtschaftliche Lage bedenkt. Die Mitgliedsbeiträge allein konnten den Verband nicht mehr länger tragen. Die meisten Förderer waren nicht mehr bereit, für die laufenden Ausgaben von LIASA aufzukommen. Es war zudem sehr schwierig, die Mitgliedsbeiträge über einen bestimmten Prozentsatz hinaus zu erhöhen. Um den Verband zu retten, rief ich die „President’s One Million Rands“-Aktion ins Leben und bat unsere Mitglieder um Spenden, um die finanzielle Existenzfähigkeit ihres Verband zu erhalten. Mit gutem Beispiel ging ich voran und spendete die ersten 1000 Rand, um die Aktion in Gang zu bringen. Mittlerweile kommen ständig Spendengelder herein, und ich hoffe, bis zur nächsten Konferenz, wenn ich den Vorsitz an meinen Nachfolger weitergebe, genug finanzielle Mittel zusammenzubekommen, um den Verband tragfähig zu halten. Unsere Konferenzen waren für mich ebenfalls ein Bereich, in dessen Rahmen wir Spendengelder für den Erhalt von LIASA sammeln konnten. Der

Gastgeber der Konferenz war informiert, und LIASA war außerdem ein Bestandteil des Konferenzbudgets. Innerhalb eines Jahres zeigte sich der enorme Erfolg der beiden Aktionen. Wir erklären heute mit Stolz, dass LIASA in den nächsten Jahren finanziell existenzfähig ist und die beiden Aktionen weiterführen wird. Diese Situation hat mich gelehrt, dass man sich als Führungskraft immer eine optimistische Einstellung bewahren muss. Ich möchte andere inspirieren und wie ein Magnet wirken, der anderen das Beste entlockt.“

Rachel Moore, Vorsitzende des Bibliotheks- und Informationsverbands von Südafrika (LIASA), zitiert 2010.

#### 4.3.7 Eine Schwäche wird zur Stärke

Nicht jede Unzulänglichkeit kann in eine Stärke umgewandelt werden. Wenn Sie sich jedoch nur auf die Schwierigkeiten konzentrieren und keinen Ausweg sehen, ist es nicht möglich, andere Menschen positiv zu beeinflussen. Schwierigkeiten rauben Ihnen Ihre Energie. Chancen hingegen führen Ihnen neue Energie zu und können sinnvoll genutzt werden. Wenn Ihr Verband sich beispielsweise im Bereich der Lobbyarbeit zur Verbesserung des Internetzugangs (mit Schwerpunkt auf Bibliotheken) engagiert und feststellt, dass ein IT-Berufsverband ebenfalls in diesem Bereich aktiv ist -wenn auch aus einer unterschiedlichen Perspektive- so könnte dies zunächst als „Bedrohung“ wahrgenommen werden. In einer solchen Situation ist es für Organisationen, die von beiden Parteien angesprochen werden, möglicherweise sehr schwierig, den Überblick zu behalten, vor allem, wenn die Schwerpunkte unterschiedlich sind.

Eine Führungspersönlichkeit würde dies nicht als Bedrohung betrachten, sondern hier die Möglichkeit der Zusammenarbeit erkennen und eine gemeinsame Grundlage erarbeiten, die es erlaubt, Hand in Hand in einem größeren und umfassenderen Rahmen als dies allein möglich wäre zu arbeiten. Die Schaffung einer gemeinsamen Basis und eines abgestimmten Ansatzes erfordert natürlich einen größeren Zeitaufwand. Eine solche Zeitinvestition zur Bildung einer Koalition von Interessenvertretern wird jedoch möglicherweise reichere Früchte tragen als das schrittweise Vorgehen im Alleingang.

#### 4.2.7 Wahrnehmung

Durch die Änderung Ihrer Einstellung ändern Sie auch Ihre eigene Wahrnehmung von einer Situation. Dies wiederum hat Einfluss darauf, wie Sie von anderen wahrgenommen werden. In gewisser Weise prägen Sie dadurch nicht nur Ihre Beziehungen zu anderen, sondern auch zu sich selbst. Die äußeren Umstände haben sich möglicherweise (noch) nicht verändert, doch die Korrektur Ihrer eigenen Denkweise bildet die Grundlage für eine positive Veränderung.

Weitere Vorschläge:

- Beeinflussen Sie, wie Sie von anderen wahrgenommen werden: legen Sie die Grenzen fest
- Nähern Sie sich einem Problem aus der Perspektive der anderen Partei
- Versuchen Sie, Lösungen zu finden, sobald Probleme entstehen: hoffen Sie nicht darauf, dass sie von selbst vergehen
- Finden Sie heraus, was die andere Partei von Ihnen will
- Übertreffen Sie die Erwartungen der anderen Partei
- Arbeiten Sie ständig an Ihrer Kommunikationsfähigkeit

Manchmal gibt es keine Möglichkeit, eine schwierige Situation zu verändern oder das Verhalten eines anderen Menschen zu beeinflussen. Gelegentlich müssen Sie eine Situation akzeptieren, dann sollten Sie keine weitere Zeit und Energie dafür aufwenden.

Es ist wirklich nicht allzu schwierig, die Geschäftsbeziehung Ihres Verbands positiv zu beeinflussen. Glauben Sie an Ihre eigenen Fähigkeiten, hören Sie auf die Wünsche anderer Menschen und kommen Sie ihnen so weit wie möglich entgegen—das ist es, worauf es ankommt.

## Thema 4: Marketing

Zeit für dieses Thema: 90 Minuten

### 4.4.1 Lernziele

Dieses Modul soll Workshop-Teilnehmern folgende Kenntnisse vermitteln:

1. Definition des Begriffs Marketing und seiner Relevanz für die Pflege von Geschäftsbeziehungen
2. Kenntnis des Marketingprozesses
3. Kenntnis darüber, wie Marketing die Geschäftsbeziehungen/Partnerschaften Ihres Verbandes positiv beeinflussen kann
4. Kenntnis des Brandingprozesses und der Rolle, die Branding für einen Verband spielen kann

### 4.4.2 Die Schaffung eines Profils/eines öffentlichen Erscheinungsbildes

Menschen und Organisationen werden eher daran interessiert sein, eine strategische Beziehung mit Ihrem Verband einzugehen, wenn sie bereits etwas über Sie wissen. Die Entwicklung eines ‚Profils‘ oder eines guten Rufs für Ihren Verband, der Ziele und Aufgaben definiert, ist ein wichtiger Aspekt für die Entstehung von Geschäftsbeziehungen und kann darüber hinaus die Mitgliedszahlen positiv beeinflussen.

Marketing ist ein wichtiger Faktor bei der Entwicklung eines Profils. Jeder Verband, unabhängig von seiner Größe, sollte sich daher genügend Zeit dazu nehmen. In diesem Abschnitt werden grundlegende Marketing- und Brandingkonzepte im Hinblick auf ihren Nutzen für die Bildung von Partnerschaften und für das Fundraising vorgestellt.

Im Mittelpunkt des Marketingbegriffs steht die Idee des Austauschs. Beim Marketing geht es um die Auseinandersetzung mit bestehenden und zukünftigen auf Austausch basierenden Beziehungen und ihrer Pflege.

- Marketingmaßnahmen richten sich nach den Bedürfnissen von Kunden und Mitgliedern des Verbands durch die Schaffung hochwertiger Produkte und Dienstleistungen
- Marketing wird häufig verwechselt mit dem Begriffen Absatz und Vertrieb

Die Begriffe Absatz und Vertrieb konzentrieren sich auf die Bedürfnisse des Verkäufers; Marketing ist auf die Bedürfnisse des Kunden oder der Interessenvertreter ausgerichtet.

Aktivität 3: Marketing-Beziehungen

10 Minuten

Teilen Sie die Teilnehmer in kleinere Gruppen von ungefähr 5 Personen auf. Bitten Sie die Gruppen, sich 5-10 Minuten Zeit zu nehmen und über die Austausch-Beziehungen ihres Bibliotheksverbands nachzudenken, die für alle Beteiligten von Nutzen sind.

Wenn die Aufgabe den Gruppen schwerfällt, weisen Sie darauf hin, dass dazu auch z.B. das Verhältnis zwischen den Mitgliedern und dem Verband gehört. Die Mitglieder unterstützen den Verband durch Beiträge und ehrenamtliche Mitarbeit, während der Verband im Gegenzug Produkte und Dienstleistungen, z.B. die Ausarbeitung und Verbreitung von Standards, für den Bibliotheks- und Informationssektor bereitstellt. Innerhalb des Informationssektors stellen Verbände Interessenvertretern wie staatlichen oder gemeinnützigen Einrichtungen Fachwissen, Beratung und Anerkennung im Austausch zu finanzieller Förderung und Unterstützung zur Verfügung.

#### 4.4.3 Der Marketing-Prozess

Marketing muss mit den Zielen Ihres Verbandes in Einklang stehen. Dies hat wiederum Einfluss auf das öffentliche Erscheinungsbild oder Profil, das Sie entwickeln möchten, und damit auch auf Ihre Marketingmethoden. Ein Blick auf die Ziele Ihres Verbandes hilft bei der Beantwortung folgender Fragen:

- Zu welchem Sektor gehören wir?
- Wer gehört zu den Interessenvertretern?
- Welche Art Profil benötigt der Verband?
- Welche Bedürfnisse müssen gedeckt werden?
- Auf welche Marktsegmente möchten wir uns konzentrieren?
- Wer sind unsere Hauptkonkurrenten? Weshalb zeigen Interessenvertreter wenig Engagement, weshalb stagnieren die Mitgliedszahlen? Häufig beklagt wird die Tatsache, dass eine Reihe von Bibliotheksverbänden um die gleichen Mitglieder werben.
- Welche konkurrenzfähigen Leistungen möchten wir unseren Kunden/Interessenvertretern bieten?

#### 4.4.4 Die Schritte des Marketing-Prozess

Der Marketing-Prozess besteht aus drei Schritten:

1. Ermittlung der Bedürfnisse des Markts (die Bedürfnisse der Kunden und/oder Interessenvertreter)
2. Entwicklung einer Reihe von Produkten und Leistungen zur Erfüllung dieser Bedürfnisse
3. Entwicklung von Strategien zur Marktbedienung

Zu den Hauptbestandteilen der Marketingstrategie gehören:

- Die Marketingziele basieren auf den eindeutigen Zielvorstellungen Ihres Verbands, die als unabdingbar für den Erfolg des Verbands gelten. Die gesetzten Ziele sollten exakt, messbar und realistisch sein
- Strategie: Im Rahmen Ihrer Strategie sollten Ihre Marketingpläne in direktem Bezug zu Ihrem Zielpublikum stehen. Als nächstes muss die Ressourcenverteilung festgelegt werden (Marketing-Mix, s. u.)
- Budget: Über welche finanziellen Ressourcen verfügen Sie? Wie sind diese verteilt?
- Zeitplan und Auswertung: Legen Sie den Zeitaufwand, den Sie für die Marketingaktion aufzuwenden bereit sind, genau fest. Bestimmen Sie im Voraus, wie der Erfolg der Aktion gemessen werden soll

#### 4.4.6 Marketing-Mix

Der Marketing-Mix wird häufig auch als die fünf P's des Marketing bezeichnet. Die Ressourcen in diesem Wechselspiel von Maßnahmen müssen in einem angemessenen Verhältnis zueinander stehen. Zu den Bestandteilen des Marketing-Mix zählen:

##### Produktpolitik („Product“)

- Das eigentliche Produkt/die Dienstleistung als Gegenstand der Marketingmaßnahme. Dies muss eindeutig definiert sein

##### Preispolitik („Price“)

- Wie viel kostet es, dieses Produkt/diese Dienstleistung auf den Markt zu bringen? Zu welchem Preis kann es angeboten werden? Hier muss sowohl das Kunden- als auch das Konkurrentenverhalten berücksichtigt werden.

##### Distributionspolitik („Place“)

- Marketingkanäle—wo können Sie Ihre Marketing-Botschaft vermitteln?
- Zugang—hat Ihr Zielpublikum Zugang zu den Produkten oder Dienstleistungen, die Sie vermarkten möchten?
- Leistungsarten und Vertriebswege für die Produkte oder Dienstleistungen

##### Kommunikationspolitik („Promotion“)

Ziele:

- Förderung des Marketingaustauschs des Verbands
- Stärkung des Profils und des öffentlichen Auftritts des Verbands
- Schaffung einer Verbindung zwischen Verband und Zielpublikum
- Kreative Nutzung von Medien

- Einsatz erfolgreicher Methoden der Öffentlichkeitsarbeit
- Verbindungsarbeit mit anderen Einrichtungen des Bibliothekssektors
- Vertrieb hochwertiger Publikationen, Nutzen seriöser Kommunikationskanäle
- Schwerpunkt der Kommunikationspolitik: auf den Verband aufmerksam machen, Interesse wecken und einen Bedarf für die Produkte und Dienstleistungen schaffen.

#### Personalpolitik („Personnel“)

- Keiner der oben genannten Bestandteile des Marketing-Mix funktioniert ohne Menschen. Verbandspersonal und ehrenamtliche Mitarbeiter, die mit dem Marketing-Prozess vertraut sind, haben entscheidenden Einfluss auf den Erfolg der Marketingmaßnahmen.

#### 4.4.7 Marktforschung

Zu welchem Zweck wird Marktforschung betrieben?

- zur Verbesserung der Beziehungen mit Kunden oder Interessenvertretern
- zur Entwicklung angemessener Preisstrategien (z.B. Mitgliedsbeiträge)
- zur gezielten Förderung des Verbands
- zur Erhebung von Marktverteilungsdaten (im Vergleich zu anderen Verbänden, die den Mitgliedern eigene Angebote machen)
- zur Entwicklung von qualitativ hochwertigen Produkten und Dienstleistungen

#### 4.4.8 Marktanalyse

Um Aufschluss über Ihre Marktbedürfnisse zu erhalten, können Sie auf Umfragen, (schriftlich oder telefonisch), Fokusgruppen oder Musterprodukte/-dienstleistungen zurückgreifen.

Die Analyse Ihres Marktes hilft bei der Beantwortung folgender Fragen:

- Welcher wichtige Trend ist für uns von Interesse?
- Was ist unser Primärmarkt? Stellen unsere Mitglieder den Primärmarkt dar?
- Was sind die Hauptsegmente dieses Markts? (Sektionen? Einzelmitglieder? Studierende?)
- Was sind die Bedürfnisse der einzelnen Marktsegmente? (muss untersucht werden)
- Wie groß sind Interesse, Wissen und Bedarf für die Marketingaktion für jedes Segment?
- Wie nehmen uns unsere wichtigsten Interessenvertreter und Konkurrenten wahr (Imageanalyse)?

- Wie erfahren potentielle Kunden/Interessenvertreter von uns?
- Wie zufrieden sind Kunden/Interessenvertreter?

Antworten auf diese Fragen helfen bei:

- der Entscheidungsfindung
- der Entwicklung neuer Informationen
- der Erhebung relevanter Daten für die Entwicklung von Marketingbotschaften
- der Planung von Marketingstrategien

#### 4.4.9 Markenstrategie

Die Entwicklung einer Markenstrategie gehört zu den schwierigsten Aufgaben der Planung eines Marketing-Prozesses. Häufig ist dies sogar für die meisten Unternehmen das Element, das die größte Hürde darstellt. Für die Entstehung einer eigenen Verbandsidentität ist dies jedoch ein Schritt von ganz besonderer Bedeutung. Bei der Entwicklung Ihrer Marke ist es wichtig, dass Ihre **Markenidentität** im Einklang mit dem **Markenimage** Ihres Verbandes steht bzw. mit dem Erscheinungsbild, das Ihr Verband bei seinen Interessenvertretern und potentiellen Mitgliedern oder Partnern hat. Ihre Markenidentität sollte sich aus den Werten und Zielen Ihres Verbandes herleiten lassen. Eine Vernachlässigung dieser Regel kann Ihren Verband teuer zu stehen kommen- und das nicht nur in finanzieller Hinsicht. Stimmen Markenidentität und Markenimage nicht miteinander überein, entstehen Zweifel an Ihrer Glaubwürdigkeit.

Ihre Markenidentität bzw. die Werte und Ziele Ihres Verbandes werden im Laufe der Zeit unzählige Male auf vielfältige Weise weitervermittelt. Die Marke ist ein wichtiger Unterscheidungsfaktor zur Konkurrenz. Sie steht für die Werte eines Verbandes, und wenn der Verband erfolgreich ist, ist die Marke gleichbedeutend mit hochwertigen Angeboten und Ergebnissen, auf die Verbandsmitglieder stolz sind.

Erfolgreiche Markenbildung bedeutet, dass die Fähigkeit Ihres Verbandes, Lösungen für seine Mitglieder und Interessenvertreter anzubieten, erkannt wird. Dies schafft die Grundlage für die von den Interessenvertretern des Verbandes benötigten Dienstleistungen, die sie im Austausch mit ihrer Mitgliedschaft und/oder ihrer finanziellen Unterstützung in Anspruch nehmen.

Eine erfolgreiche Marke versinnbildlicht die Philosophie des Verbandes. Die Markenidentität eines Verbandes entsteht aus seiner **Identität als Unternehmen** (seiner Art der Unternehmensführung, seinen Werten, Standards und seinen Planungsmethoden), seinen **Systemen** (seinen Arbeitsabläufen, Regeln und Bestimmungen), seinen **Produkten und Dienstleistungen** (dazu gehören Qualität, Kundenfokus, Leistungsfähigkeit und Werte) und seinem **Versprechen** (sein Ruf, Fachwissen, Logo usw.). Eine erfolgreiche Marke ist nicht nur unmissverständlich, sondern sie stärkt auch die Glaubwürdigkeit und Mitgliedertreue eines erfolgreichen Verbandes. Als Symbol für

die Werte des Verbandes schafft die Marke eine emotionale Verbindung zwischen bestehenden und zukünftigen Interessenvertretern.

Marktforschung ist ein Instrument, das Sie einsetzen können, um das Image und die Botschaft Ihrer Marke zu vervollkommen, Ihr Zielpublikum zu identifizieren und zu bestimmen, wie Sie von Ihrem Publikum wahrgenommen werden. Dieses Wissen können Sie bei der Entwicklung Ihrer Markenstrategie anwenden. Durch eine erfolgreiche Markenstrategie entsteht eine einzigartige Identität, die Sie von Ihrer Konkurrenz unterscheidet.

Aktivität 4: Übung zum Thema Markenbildung

15 Minuten

Nennen Sie die wichtigsten Unterscheidungsmerkmale der Produkt- und Dienstleistungsangebote Ihres Verbandes. Stellen Sie sich dabei zwei unterschiedliche Kundengruppen vor—Lieferanten/Händler und Arbeitgeber. Überlegen Sie, weshalb diese Kundengruppen Kontakt mit Ihrem Verband aufnehmen. Wie unterscheiden sich unsere Produkte und Angebote von denen anderer Anbieter? Was macht sie einzigartig? Nennen Sie mindestens 4-5 Merkmale Ihrer Angebote und Produkte, die Sie von der Konkurrenz abheben.

Diskussion

Zum Abschluss dieses Abschnitts bitten Sie die Teilnehmer um die Darstellung ihrer Ansicht, wie eine starke Marke, die auf Marketingregeln beruht, dabei helfen kann, starke Austausch-Beziehungen, strategische Partnerschaften und Fundraisingmöglichkeiten entstehen zu lassen.

## Workshop 2. Tag

Fragen und Ideen zum ersten Tag des Workshops 15 Minuten

Erfolgsgeschichten 15 Minuten

Stellen Sie erfolgreiche Geschäftsbeziehungen und Beispiele der Profilbildung von Verbänden vor und erläutern Sie, weshalb diese erfolgreich sind. Berücksichtigen Sie dabei auch mögliche Beispiele von Teilnehmern.

## Thema 5: Die Pflege von internen strategischen Beziehungen

### 4.5.1 Lernziele

Dieses Modul soll Workshop-Teilnehmern folgende Kenntnisse und Fertigkeiten vermitteln:

1. Kenntnis des Einflusses der Verbandskultur auf die Pflege von internen Beziehungen
2. Erarbeitung der wichtigsten Strategien für den Umgang mit und den Erhalt von Mitgliedschaften
3. Bestimmung von Strategien für die Pflege von Beziehungen mit Funktionsträgern des Verbandes

### 4.5.2 Verbandskultur

Die Arbeit mit Kollegen, Funktionären und Mitgliedern innerhalb eines Verbandes bestimmt den Erfolg und die Nachhaltigkeit des Verbandes. Die Verbandskultur kann bei der Arbeit behilflich sein; sie kann jedoch auch hinderlich sein, d.h. der Einfluss der Verbandskultur kann sich sowohl positiv als auch negativ auswirken.

Eigenschaften einer erfolgreichen/positiven Verbandskultur:

- Vertrauen zwischen Personal/ehrenamtlichen Mitarbeitern—bei Unklarheiten werden Fragen gestellt, statt die Arbeit weiterzuführen und dabei möglicherweise Fehler zu machen.

- Offene Kommunikation untereinander über den Verband und andere Themen. Wenn dies praktiziert wird, fühlen sich Mitarbeiter als Teil eines Teams; sie arbeiten gemeinsam und engagiert für die Ziele des Verbandes.
- Wissensaustausch—Informationen werden nicht zurückgehalten, um sich selbst Vorteile zu verschaffen.
- Leistungen, z.B. Beförderungen, kulturelle Ereignisse oder auch Geburtstage werden feierlich gewürdigt.
- Entscheidungen werden auf offene und transparente Weise im Einklang mit den Richtlinien und Regeln getroffen. Dazu gehören Entscheidungen über Aufgabenzuweisungen und Ausgaben.
- Keine Schuldzuweisung, wenn Fehler gemacht worden sind; es werden jedoch Gründe dafür ermittelt und Lösungen gesucht, um sicherzustellen, dass die Fehler nicht wiederholt werden, z.B. durch Fortbildungsmaßnahmen für einen Mitarbeiter.

#### 4.5.3 Mitglieder

Ein Berufsverband dient den Bedürfnissen von Menschen mit gemeinsamen Interessen. Personen, die einem Verband beitreten, nennt man Mitglieder. Die Aufgabe von Verbänden ist es, den Bedürfnissen seiner Mitglieder und des Berufsstands zu dienen. Mitglieder kann man als den „Lebensnerv“ eines Verbandes bezeichnen, da es ohne sie keinen Bedarf für einen Verband gäbe.

#### 4.5.3 Vorteile der Verbandsmitgliedschaft

Die Vorteile einer Verbandsmitgliedschaft werden häufig als die Hauptgründe für den Beitritt in einen Verband und die fortgesetzte Treue zu diesem genannt.

Betrachten wir die Mitgliedschaft bei IFLA einmal als Beispiel. IFLA ist die wichtigste internationale Körperschaft mit weltweitem Einfluss, die die Interessen ihrer Mitglieder schützt und Lösungen für globale Probleme entwickelt. Die fünf Abteilungen der IFLA sind in rund 50 Sektionen mit Interessensgruppen für bestimmte Bibliotheksthemen aufgeteilt. IFLA hat außerdem drei regionale Sektionen mit besonderem Augenmerk auf den Entwicklungsländern in Afrika, Asien und Ozeanien, Lateinamerika und in der Karibik.

#### Vorteile der Mitgliedschaft bei IFLA

- IFLA bietet den Mitgliedern ein internationales Netzwerk zum Austausch von Ideen und zur Förderung der internationalen Zusammenarbeit, Forschung und Entwicklung in allen Bereichen.
- Zur IFLA-Mitgliedschaft gehört die Mitarbeit an der Erweiterung und dem Erhalt eines internationalen fachlichen Netzwerks. Die aktive Mitwirkung bei IFLA

beinhaltet die Teilnahme an Versammlungen, Seminaren und Workshops, die Diskussion wichtiger Themen mit Kollegen aus der ganzen Welt und den Austausch von Informationen zu Themen, die für die Arbeit relevant sind.

- Mehrere Arbeitsgruppen sind IFLA angegliedert. Sie ermöglichen es ihren Mitgliedern, auf internationaler Ebene aktiv zu werden. Diese Arbeitsgruppen fungieren als Forum für den Erfahrungsaustausch und zur internationalen Förderung der Arbeit von Einzelmitgliedern oder Mitgliedsverbänden und -institutionen. Die Mitgliedschaft in den IFLA-Arbeitsgruppen gibt den Mitgliedern die Möglichkeit, Standards und Richtlinien zu entwickeln und zu pflegen.

#### 4.5.5 Anwerbung von Neumitgliedern und Erhalt von Mitgliedschaften

Zwischen IFLA und den Mitgliedern besteht ein Dialog, der ständig gepflegt werden muss und der den Mitgliedern Unterstützung bei der Entwicklung ihres beruflichen Werdegangs bietet. Bevor wir darauf näher eingehen können, wollen wir uns die Gründe für eine Nichtmitgliedschaft oder eine Nichterneuerung der Mitgliedschaft von Verbänden bewusst machen.

Als häufige Gründe für die Nichtmitgliedschaft oder die Nichterneuerung der Mitgliedschaft werden genannt:

- Kosten
- Wert nicht erkennbar
- Aktivitäten finden nicht auf lokaler Ebene statt
- Kein Interesse an der Entwicklung des eigenen Fachwissens und des beruflichen Werdegangs
- Keine Zeit—zu viele Verpflichtungen im Bereich Arbeit und Familie

Diskussion

Fragen Sie die Teilnehmer, welche Hauptelemente der Beziehungspflege mit Mitgliedern sie in diesem Zusammenhang sehen.

#### 4.5.6 Strategien für den Aufbau und die Pflege von Beziehungen mit Mitgliedern

Die Auseinandersetzung mit den oben genannten Gründen stellt eine große Herausforderung dar. Dennoch müssen die Strategien für den Aufbau und die Pflege von Beziehungen zu Mitgliedern gerade diese Probleme gezielt angehen.

Mögliche Strategien:

- Sprechen Sie mit den Mitgliedern oder potentiellen Mitgliedern und hören Sie zu, was diese über ihren Beitritt/Wiederbeitritt zu sagen haben—daraus lassen sich Strategien entwickeln. Führen Sie unter Ihren Mitgliedern regelmäßig Umfragen durch und bitten Sie um ein Feedback darüber, wie sie ihre Mitgliedschaft bewerten.
- Überarbeiten Sie Ihre Mitgliedskategorien und –vorteile regelmäßig, und fragen Sie bei Ihren Mitgliedern nach, ob sie angemessen sind. Ändern Sie sie, wenn dies nicht zutrifft.
- Konzentrieren Sie sich bei allen Werbemaßnahmen auf die Vorteile der Mitgliedschaft—Ermäßigungen, bezuschusste Fortbildungsmaßnahmen, Netzwerke, Interessensgruppen für besondere Themen, Unterstützung bei Gehaltsverhandlungen oder bei anderen wichtigen Themen. Gehen Sie auf Ihrer Webseite auf die Bedürfnisse Ihrer Mitglieder ein und erläutern Sie ausführlich die Vorteile einer Mitgliedschaft.
- Bieten Sie bestimmten Mitgliedergruppen ermäßigte Mitgliedsgebühren, z.B. Mitgliedern aus entlegenen Gegenden.
- Bieten Sie Aktivitäten an, die relevant sind für Ihre Mitglieder und zu angemessenen Zeiten stattfinden—bitten Sie Ihre Mitglieder um ihre Meinung zu Ihren Angeboten.
- Entwickeln Sie dem Bedarf entsprechende neue Möglichkeiten, Kontakte zu knüpfen. Dazu lässt sich z.B. Networking-Software einsetzen, wenn dies für Ihren Verband geeignet ist.
- Bieten Sie Studierenden und Kollegen im Ruhestand besondere Vorteile an —ermäßigte Beiträge, Mentorenprogramme, Möglichkeiten zur ehrenamtlichen Mitarbeit.
- Bieten Sie Anbietern von Produkten und Dienstleistungen die Möglichkeit, im Rahmen von Konferenzen Anzeigen zu schalten, und machen Sie auf die Vorteile eines Zugangs zum Bibliotheks- und Informationssektor aufmerksam.
- Besuchen Sie Mitgliedsbibliotheken, und sprechen Sie mit Bibliotheksdirektoren und –mitarbeitern.
- Geben Sie Mitgliedern die Möglichkeit, bei der Verbandsarbeit mitzuwirken—durch ehrenamtliches Engagement, Mitarbeit bei Seminaren, Konferenzen, der Lobbyarbeit usw.
- Fördern Sie den beruflichen Werdegang Ihrer Mitglieder. Eine für Verbände wichtige Strategie zur Förderung und Integration ihrer Mitglieder ist das Angebot

von Maßnahmen zur beruflichen Weiterbildung. Verbände verfügen häufig über Richtlinien zur Planung solcher Programme.

Aktivität 5: Beziehungen zwischen dem Verband und den Mitgliedern 10 Minuten

Diskutieren Sie in der Gruppe, wie erfolgreich Ihr Verband bei der Pflege von Beziehungen zu Mitgliedern ist.

Welches sind die Vorteile einer Mitgliedschaft und wie machen Sie sie Ihren Mitgliedern bekannt?

Ermitteln Sie die Zufriedenheit Ihrer Mitglieder mit Ihren Dienstleistungen und Angeboten? Wie reagieren Sie auf Feedback?

Nennen Sie drei Maßnahmen, die die Beziehungen mit Mitgliedern verbessern könnten.

Heften Sie Ihre Ergebnisse an die Wand und besprechen Sie sie in der nächsten Pause.

#### 4.5.7 Beziehungen mit dem Vorstand und wichtigen Gremien

Wichtige Beziehungen innerhalb des Verbandes, die der Pflege bedürfen:

- Beziehungen mit Arbeitskollegen
- Beziehungen mit dem Vorstand und wichtigen Gremien
- Beziehungen mit Mitgliedern

Die Grundlagen einer guten Beziehung gelten auch für die Pflege der internen Beziehungen eines Verbandes. Die Verbandsleitung und die wichtigsten Amtsinhaber müssen bei der Erfüllung der Ziele und Aufgaben des Verbands eng zusammenarbeiten.

Wenn ein Verband einen hauptamtlichen Vorstand hat, ist es für den Erfolg des Verbands wichtig, dass eine gute Beziehung zwischen dieser Person und dem Verbandspersonal besteht. Die Kennzeichen einer gesunden Beziehung sind Loyalität, Vertrauen, Respekt, erfolgreiche Kommunikation, die Bereitschaft zu lernen und sich anzupassen und die Fähigkeit, sich in die Sichtweise anderer hineinzuversetzen. Dabei kommt es besonders auf klare Kompetenzabgrenzungen und eindeutige Ziele an.

Im Falle von schwierigen Beziehungsverhältnissen zwischen wichtigen Personen oder Gruppen lohnt sich die Beschäftigung mit den in diesem Modul vorgestellten Strategien. Wichtig dabei ist die Kenntnis der Gründe für die Schwierigkeiten, die Akzeptanz persönlicher Konflikte, Verständnis für die Gründe für diese Konflikte, die Offenlegung gegenseitiger Erwartungen und die Akzeptanz verschiedener Sichtweisen und Meinungen.

## Thema 6: Partnerschaften

Zeit für dieses Thema: 60 Minuten

### 4.6.1 Lernziele

Dieses Modul soll Workshop-Teilnehmern folgende Kenntnisse und Fertigkeiten vermitteln:

1. Kenntnis der Eigenschaften einer strategischen Partnerschaft
2. Erarbeitung der Vorteile einer strategischen Partnerschaft für Ihren Verband
3. Kenntnis der Merkmale einer erfolgreichen strategischen Partnerschaft
4. Identifizierung potentieller strategischer Partner für die Beziehung

### 4.6.2 Was ist eine Partnerschaft?

Wir können sehr viel mehr erreichen, wenn wir mit anderen Menschen, die unsere Interessen und Ziele teilen, zusammenarbeiten. Die Zusammenarbeit und die Partnerschaft mit anderen Gruppen bieten Möglichkeiten, gemeinsam Erfolge in Belangen zu erzielen, die bisher unerreichbar waren.

Eine strategische Partnerschaft—oder Allianz—ist eine formale Vereinbarung zwischen einem Verband und einer weiteren Institution (beispielsweise einem anderen Verband, einer staatlichen Einrichtung oder einem Anbieter von Produkten und Dienstleistungen), die die Zusammenarbeit zur Erreichung eines gemeinsamen strategischen Ziels regelt. Das Ziel entstammt einem Bereich, der für die Arbeit beider Seiten einen Schwerpunkt darstellt, während die Partnerschaft selbst in Abstimmung auf die behandelten Themen unterschiedliche Formen annehmen kann. Dies kann z.B. die Partnerschaft im Rahmen der gemeinsamen Lobbyarbeit sein oder die Zusammenarbeit mit Verlagen und Wissenschaftlern zur Finanzierung und Entwicklung einer Publikation.

Partnerschaften können auch weniger formal und eher dem Networking ähnlich sein. Die meisten Verbände gehören in wichtigen Bereichen anderen Gruppen an—auf nationaler, regionaler und internationaler Ebene. Für die Mitgliedschaft in Vereinigungen und Netzwerken dieser Art, beispielsweise in Gruppen für den Erhalt des nationalen kulturellen Erbes, müssen häufig Beiträge gezahlt und bestimmte Bedingungen erfüllt werden. Dabei handelt es sich nicht um formale Partnerschaften im eigentlichen Sinne,

doch kann eine Mitgliedschaft in solchen Netzwerken zur Entstehung von Partnerschaften mit gemeinsamen Interessen führen.

Ein wichtiges Merkmal einer erfolgreichen Partnerschaft ist, dass die Vereinbarung für beide Seiten von Nutzen ist. Partnerschaften basieren daher auf Zusammenarbeit. Jede Vereinbarung sollte schriftlich dokumentiert und regelmäßig im Rahmen der Leistungsbeurteilung überarbeitet werden.

Diskussion

|                                                                                       |
|---------------------------------------------------------------------------------------|
| Bitten Sie die Teilnehmer, die Vorteile von Partnerschaften oder Allianzen zu nennen. |
|---------------------------------------------------------------------------------------|

#### 4.6.3 Vorteile

Ein wichtiges Merkmal einer erfolgreichen Partnerschaft ist, dass die Vereinbarung für beide Seiten von Nutzen ist. Partnerschaften basieren daher auf Zusammenarbeit. Jede Vereinbarung sollte schriftlich festgehalten und regelmäßig im Rahmen von Prozessen der Leistungsbeurteilung überarbeitet werden.

Vorteile von Partnerschaften oder Allianzen:

- Gemeinsame Nutzung von Ressourcen zur Lösung eines Problems. Zu den Ressourcen zählen sowohl Menschen als auch finanzielle Mittel
- Tätigkeit in bestimmten Bereichen, die allein nicht zugänglich wären
- Gemeinsame Nutzung von Ideen und Fachwissen zur Entstehung besserer Strategien
- Erhöhung der Glaubwürdigkeit des Verbandes im Einklang mit dem behandelten Thema
- Erhöhter Lernerfolg durch Zusammenarbeit
- Eröffnung neuer Möglichkeiten

#### 4.6.4 Erfolgreiche Partnerschaften

Bevor Sie eine Partnerschaft in die Wege leiten, versuchen Sie, die Gemeinsamkeiten mit der Person oder der Einrichtung, mit der Sie eine Verbindung eingehen möchten, zu identifizieren. Gemeinsame Interessen und Ziele sind die Grundlage produktiver Partnerschaften.

Versetzen Sie sich auch in die Perspektive der anderen Partei: was sind deren Ziele und wie können Sie selbst zur Erfüllung dieser Ziele beitragen? Wie können Sie Ihren potentiellen Partner in einer Weise unterstützen, die von wechselseitigem Nutzen für Sie beide ist? Dies kann unter Umständen einfach sein, indem Sie sich beispielsweise jemandem mit Interesse an Ihrem Verband vorstellen oder gemeinsam an einem Projekt arbeiten (z.B. ein Projekt zur Änderung der gesetzlichen Bestimmungen).

Zur Entstehung von erfolgreichen Partnerschaften müssen folgende Bedingungen erfüllt werden:

- der gemeinsame Zweck der Partnerschaft ist eindeutig definiert
- der Nutzen und die Vorteile für beide Seiten sind eindeutig
- der Vorstand unterstützt das Vorhaben und beteiligt sich aktiv
- der Zweck steht in direktem Zusammenhang mit den Zielen des Verbandes und des Partners. Das Engagement beider Seiten nimmt ab, wenn dies nicht zutrifft
- die Kommunikation und der Umgang bei Meinungsverschiedenheiten zwischen den Partnern unterliegen bestimmten Regeln, die flexibel und der jeweiligen Situation angemessen sein müssen
- der Umgang mit Veränderungen muss im Voraus geplant sein (dazu gehört auch der Abbruch der Partnerschaft), d.h. die Partnerschaft muss sich den Gegebenheiten anpassen können.
- regelmäßige Kontrolle der Ergebnisse, Bewertung der Vorteile und Auseinandersetzung mit Problemen

Frühe Erfolge, an denen beide Seiten teilhaben, fördern die Partnerschaft.

Partnerschaften müssen auf wechselseitigem Verständnis, Vertrauen und guter Kommunikation basieren—den wichtigsten Merkmalen aller guten Beziehungen!

Die Zusammenarbeit im Rahmen einer Partnerschaft kostet besonders während der Entstehungsphase Zeit und Ressourcen; mit der richtigen Planung wird sich dieser Aufwand jedoch lohnen.

#### 4.6.5 Ein Erfolgsbeispiel

Das folgende Beispiel ist eine aktuelle Erfolgsgeschichte:

LIASA feiert die südafrikanische Bibliothekswoche mit verschiedenen Partnern. Die Feier ist eine landesweite Veranstaltung zur Förderung der Bedeutung von Bibliotheken und der Lesekultur. Verschiedene Partner werden eingeladen, bei der Gestaltung von Informationsmaterial mitzuwirken, das auf einem bestimmten, von LIASA ausgesuchten Thema basiert.

Die offizielle Eröffnung der Bibliothekswoche durch den Minister für Kunst und Kultur ist ein Beispiel für die partnerschaftliche Zusammenarbeit des Verbandes mit der südafrikanischen Regierung. Die Medien sind ebenfalls beteiligt, und Zeitungen und Fernsehsender des ganzen Landes berichten täglich über die Aktion.

#### **4.6.6. Die Suche nach strategischen Partnern—Bibliotheksektor**

Partnerschaften können im Rahmen von Netzwerken (z.B. durch Gruppenmitgliedschaft) oder durch gemeinsame Lobbyarbeit und politisches Engagement mit anderen Einrichtungen entstehen.

Weitere Beispiele für Partnerschaften und Möglichkeiten zum Networking:

##### **Andere Verbände des Bibliotheks- und Informationssektors in Ihrem Land oder Ihrer Region**

Beachten Sie die Bedeutung von Partnerschaften in Ihrem Land zur Förderung Ihres Einflusses (zur Entstehung eines Profils) und zur Kooperation im offiziellen Rahmen. Die Partnerschaft mit einem anderen Verband mit gemeinsamen Zielen ist ein leistungsfähiges Werkzeug zur Schaffung einer nachhaltigen Stimme im Dialog mit Politikern und Förderern. Ein Beispiel aus Australien ist die erfolgreiche Zusammenarbeit des australischen Bibliotheks- und Informationsverbandes mit dem australischen Schulbibliotheksverband zur Finanzierung von Schulbibliotheken.

##### **Einrichtungen des Bibliotheks- und Informationssektors**

Bauen Sie Beziehungen zu Ihrer Nationalbibliothek oder anderen regionalen Gruppen auf:

- CONSAL – Congress of South-East Asian Libraries – (Kongress der südostasiatischen Bibliotheken)--<http://www.consal.org/>
- EBLIDA – European Bureau of Library, Information and Documentation Associations – (Europäischer Verband der Bibliotheks-, Informations- und Dokumentationsverbände) – <http://www.eblida.org/>

##### **Internationale Bibliotheksverbände**

Verbände sind eingeladen, IFLA beizutreten, um Gelegenheiten zum Networking und zur Nutzung anderer Vorteile wahrzunehmen.

#### 4.6.7 Die Suche nach strategischen Partnern—andere Organisationen

Partnerschaften können im Rahmen von Netzwerken (z.B. durch Gruppenmitgliedschaften) oder durch gemeinsame Lobbyarbeit und politisches Engagement mit anderen Einrichtungen oder auch per Inserat entstehen.

#### 4.6.8 Die Pflege von Beziehungen mit Unternehmen und Lieferanten

Einige Verbände, IFLA beispielsweise, gehen Partnerschaften mit Unternehmen<sup>2</sup> ein und schaffen so „eine Möglichkeit für Firmen, die Produkte und Dienstleistungen für Einrichtungen des Bibliothekswesens anbieten“, als Partnerunternehmen beizutreten. Auf diese Weise erhält IFLA von diesen Unternehmen finanzielle Unterstützung für laufende Aktivitäten. Eine der Leistungen, die IFLA dabei den Unternehmen bietet, ist die Möglichkeit der Firmenwerbung bei IFLA-Mitgliedern. Mögliche Partnerunternehmen sind:

- Anbieter/Lieferanten von Produkten und Dienstleistungen
- Verlage

Die Pflege von Partnerschaften mit Unternehmen bedarf jedoch der besonderen Umsicht. Verbände müssen ihre Angebote für Unternehmen sorgfältig bedenken. Der Verkauf von Mitgliederlisten ist in manchen Ländern rechtswidrig; und selbst wenn der Verkauf gestattet ist, bedarf es der vorherigen Zustimmung durch die Mitglieder. Datenschutzgesetze müssen strikt eingehalten werden. Bei der Beziehungspflege müssen die Ethik-Richtlinien des Verbandes eingehalten und Interessenskonflikte vermieden werden.

Aktivität 6: Partner erkennen

15 Minuten

Sprechen Sie in der Gruppe über die Ziele Ihres Verbandes und die Bereiche, in denen die wichtigsten Erfolge erzielt werden.

Nennen Sie die wichtigsten Partner, mit denen Ihr Verband arbeitet oder arbeiten könnte. Berücksichtigen Sie dabei die Verbandsziele, die diese Partnerschaften fördern.

Heften Sie Ihre Ergebnisse an die Wand und sprechen Sie darüber in der nächsten Pause.

<sup>2</sup> IFLA Corporate Partnerships [Partnerschaften mit Unternehmen]. In englischer Sprache abzurufen unter:

<http://www.ifla.org/en/corporate-partners>

# Thema 7: Die Planung und Bewertung von Beziehungen

Zeit für dieses Thema: 45 Minuten

## 4.7.1 Lernziele

Dieses Modul soll Ihnen folgende Kenntnisse und Fertigkeiten vermitteln:

1. Erarbeitung der wichtigsten Schritte bei der Planung strategischer Beziehungen
2. Kenntnis der Bedeutung inhaltlicher und zeitlicher Planung bei der Bewertung von Beziehungen

## 4.7.2 Die ersten Schritte

Vergegenwärtigen Sie sich zunächst die Philosophie und die Ziele Ihres Verbandes. Diese bilden den alles umspannenden Rahmen der Planung und der Pflege Ihrer strategischen Beziehungen (hier sind die langfristigen Ziele Ihrer Organisation und die zugrunde liegende Philosophie gemeint).

Benennen Sie die wichtigsten internen und externen strategischen Beziehungen Ihres Verbandes. Zu den internen Verbindungen zählen Beziehungen zu Mitgliedern und Mitarbeitern, zum Vorstand und zum Aufsichtsrat. Auf externer Ebene sind Beziehungen zu Ihren Förderern und anderen wichtigen Einrichtungen und Organisationen zu nennen.

Zu Beginn dieser Übung zum Aufbau von Beziehungen/Partnerschaften machen Sie sich der Gemeinsamkeiten zwischen Ihrem Verband und der Einzelperson oder der Einrichtung, mit der Sie zusammen arbeiten möchten, bewusst. Wechselseitige Interessen und Ziele bilden die Grundlage produktiver Beziehungen. Versetzen Sie sich auch in die Sichtweise der anderen Seite: was sind deren Ziele, und wie können Sie beide zum Gelingen der Partnerschaft beitragen?

Erkundigen Sie sich, wie andere Organisationen vorgehen. Dabei lohnt es sich, mit verschiedenen Einrichtungen oder Einzelpersonen Kontakt aufzunehmen, die im politischen oder technischen Bereich einflussreich sind oder die ähnliche Ziele haben und mit denen Sie bereits Beziehungen pflegen oder pflegen könnten.

Eine „SWOT“-Analyse kann Sie dabei unterstützen (SWOT ist das Akronym für Strengths, Weaknesses, Opportunities und Threats und hilft bei der Bewertung von Stärken, Schwächen, Chancen und Bedrohungen Ihres Verbandes). Eine Alternative ist die „SCORE“-Analyse (Strengths = Stärken, Challenges = Herausforderungen Opportunities = Chancen und Ethics = Ethisches Verhalten), die SWOT ähnlich ist, aber

zusätzlich ethische Aspekte berücksichtigt, was für Bibliotheksverbände von besonderer Bedeutung ist.

#### 4.7.3 Ziele, Aufgaben und Strategien

Woran lässt sich der Erfolg von Beziehungen/Partnerschaften erkennen? Welche Merkmale gibt es dafür? Wenn Sie genau definieren, was Sie erreichen möchten, können Sie Ihre Kräfte genauer darauf ausrichten.

Ein Ziel ist ein wahrnehmbares und messbares Endergebnis mit einem oder mehreren Teilzielen, die innerhalb eines mehr oder weniger festgelegten Zeitplans zu erfüllen sind.

Teilziele sind Zwischenergebnisse mit eindeutigen Verantwortungsbereichen, die zur Erfüllung des Gesamtziels führen.

Ziele und Teilziele sind also messbar und unterliegen einem festen Zeitplan.

Jeder Interessenvertreter, jede Ressource und jeder potentielle Partner sind unterschiedlich. Strategien sind darauf abgestimmte, finanziell tragbare, praktisch durchführbare und leistungsfähige Methoden zur Erfüllung der Ziele.

Strategien können auch ein Geschäftsessen oder eine gemeinsame Kampagne beinhalten. Dabei ist es wichtig, die Ziele der Person oder des anderen Verbandes zu kennen und die eigenen Strategien darauf abzustimmen.

#### 4.7.4 Aktionspläne und Zeitrahmen

##### **Aktionspläne**

Entwickeln Sie einen eigenen Aktionsplan für jede wichtige Beziehung/Partnerschaft. Erarbeiten Sie drei oder vier konkrete Schritte (Teilziele) zur Erreichung Ihres Ziels. Gut funktionierende Kommunikation ist ein wichtiger Bestandteil des Aktionsplans. Kommunikation kann in Form von regelmäßigen persönlichen Treffen, e-Mails oder anderen Möglichkeiten des Informationsaustauschs stattfinden.

Wenn es sich um eine Partnerschaft mit einem anderen Berufsverband handelt, ziehen Sie einen Beitritt in Erwägung. Auf diese Weise erfahren Sie mehr über die Arbeitsweise des Verbands und beweisen Bereitschaft zur Mitarbeit und Kooperation.

##### **Zeitrahmen festlegen**

Gehen Sie Ihr Ziel systematisch an und legen Sie einen Zeitrahmen fest, innerhalb dessen Sie Ihre Pläne umsetzen. Verlieren Sie dabei Ihre Prioritäten nicht aus den Augen. Es ist sinnvoller, sich nur einer einzigen wichtigen strategischen Beziehung zu widmen als

halbherzig an mehreren Projekten gleichzeitig zu arbeiten. Machen Sie sich bewusst, was realistisch zu schaffen ist und halten Sie sich an Ihren Plan.

Wie andere Bereiche Ihres Verbandes bedürfen auch strategische Beziehungen der regelmäßigen kritischen Überprüfung.

Sorgen Sie dafür, dass Ihre Interessenvertreter über Fortschritte auf dem Laufenden gehalten werden, auch wenn nicht alle Ziele oder Teilziele genau wie erwartet erreicht wurden. Konzentrieren Sie sich auf die Verbesserung von bestimmten Strategien und überarbeiten Sie, wenn nötig, Ihre Ziele.

### **Feiern Sie Erfolge**

Sorgen Sie auch dafür, dass Erfolge bewusst wahrgenommen und gefeiert werden. Dieser wichtige Schritt wird oft übersehen, was langfristige Erfolge behindern kann.

Aktivität 7: Kritische Überprüfung der Partnerschaften

30 Minuten

Nennen Sie für Ihren Verband wichtige **externe** Partnerschaften (beziehen Sie sich auf die Fallstudie, wenn Sie dies vorziehen).

Beschreiben Sie die Ziele dieser Partnerschaft—nennen Sie die messbaren Erfolge, die der Verband anstrebt. (20 Minuten)

Arbeiten Sie mit den Vorlagen in **Anhang 1** und **Anhang 2** zur Identifizierung von Stärken und Schwächen von Partnerschaften und möglichen Bereichen, in denen Erfolge erzielt werden können (**Anhang 2** ist ein teilweise ausgearbeitetes Beispiel, das als Anregung dient).

Erarbeiten Sie zwei bis drei Strategien zur Verbesserung von Partnerschaften (10 Minuten).

Heften Sie die Ergebnisse an die Wand und diskutieren Sie sie mit der Gruppe.

### Diskussion

Zum Abschluss bitten Sie die Teilnehmer, über die Schritte nachzudenken, die wichtig sind für den Aufbau und die Pflege von wichtigen Beziehungen und strategischen Partnerschaften.

## Thema 8: Fundraising

### 4.8.1 Lernziele

Dieses Modul soll Ihnen folgende Kenntnisse und Fertigkeiten vermitteln:

1. Kenntnis der Rolle und der Bedeutung des Fundraisings für Bibliotheken
2. Erarbeitung von Quellen des Fundraisings
3. Entwicklung eines Fundraising-Plans
4. Erstellung eines Förderantrags
5. Erarbeitung von Strategien, die bei Problemen anzuwenden sind

### 4.8.2 Erfolgreiche Finanzplanung

Die angebotenen Programme und Dienstleistungen haben für jeden Verband höchste Priorität. An zweiter Stelle steht wahrscheinlich das Fundraising. Bibliotheksverbände benötigen häufig mehr finanzielle Mittel als durch Mitgliedsbeiträge oder staatliche Förderung eingenommen werden—in manchen Fällen wird zusätzliche Finanzierung für die Grundfunktion des Verbands benötigt, in anderen wiederum für neue Projekte oder neue Angebote.

Die zwei Hauptprinzipien des Finanzplanungsprozesses:

Transparenz—alle Interessenvertreter müssen über die Mittelverteilung informiert sein. Die Verwaltungsstruktur bietet den Rahmen dafür.

Rechenschaftspflicht—alle Interessenvertreter müssen darüber informiert sein, wer für die Finanzplanung zuständig ist, wie und wann Mittel ausgegeben werden. Die Ausgabenüberwachung erfolgt meist auf der Grundlage einer offiziellen Kompetenzübertragung. Auf betrieblicher Ebene gehört dazu ein Finanzmanagementsystem zur Konten- und Einnahmenverwaltung, auf strategischer Ebene ein System zur Verwaltung von Spendenaufrufen und zur Erstellung von Berichten über die Verwendung der Mittel.

Eng verbunden mit Transparenz und Rechenschaftspflicht ist die ethische Grundlage der Arbeit Ihres Verbandes. Es muss von Anfang an eindeutig sein, welche Verpflichtungen Sie für den Verband und für Ihre Mitglieder einzugehen bereit sind. Ethische und rechtliche Vorüberlegungen sind von größter Bedeutung, und Verbände sollten über die Rechtsvorschriften informiert sein. Dabei sind z.B. Datenschutzrichtlinien und entsprechende Bestimmungen zu berücksichtigen, in welcher Art Zustimmung oder Ratschlag zu geplanten Aktionen von den Mitgliedern eingeholt werden muss. Selbst

wenn dies alles beachtet wird, wird es Situationen geben, die eine Entscheidung schwierig machen.

#### 4.8.3 Definitionen des Fundraisings

Fundraising ist nicht nur Mittelbeschaffung, sondern vielmehr ein wichtiges Element der Finanzplanung des Verbandes. Fundraising ist keineswegs neu, doch für Bibliotheken und Bibliotheksverbände ist die Integration des Fundraisings als fester Bestandteil der Verwaltung ein relativ neues Phänomen. Fundraising gehört zu den vielen Bereichen, in denen Verbände Bibliotheken, die zur Finanzierung ihrer Aktivitäten Mittel einwerben müssen, Orientierungshilfen bieten können. Zum Fundraising gehören:

- Zukunftsplanung
- Aufbau und Pflege langfristiger Beziehungen
- Erfolgreiche Kommunikation Ihres Anliegens
- Förderung der Marke Ihres Verbandes

#### 4.8.4 Parameter des erfolgreichen Fundraisings

Einige der **Parameter** des erfolgreichen Fundraisings:

- Planung des Fundraisings
- Vollständige Nutzung der Ressourcen des Fundraisings
- Schulung der mit Fundraising beauftragten Mitarbeiter
- Beachtung der ethischen Grundsätze des Verbandes der mit Fundraising beauftragten Mitarbeiter
- Realistische Ziele und Fristen für das Fundraising

Die Ziele des Fundraisings müssen Förderer überzeugen; die Erfolge müssen messbar und für Förderer nachvollziehbar sein.

#### 4.8.5 Erste Schritte bei der Planung

Die Fülle von Empfehlungen, Quellen, Strategien und Werkzeugen, die Bibliotheksverbänden zur Verfügung steht, können den Einstieg in das Fundraising schwer überschaubar machen.

Ausgangspunkt sollte für Bibliotheksverbände, wie bei anderen neuen Initiativen auch, ein Blick auf die Verbandsphilosophie, die Ziele und den Strategieplan sein, da die Aktionen des Fundraisings damit im Einklang stehen müssen. Die Bereiche, in denen Bedarf für Fundraisingmaßnahmen besteht, sind im Rahmen der Strategieplanung Ihres

Verbands festgelegt und stehen in direktem Bezug zu Ihrer Verbandsphilosophie und Ihren Aufgaben.

Am Anfang Ihrer Fundraising-Aktivitäten sollte die Erarbeitung eines **Fundraisingplans** für die einzelnen zu fördernden Bereiche stehen. In diesem Plan wird schriftlich festgelegt, wofür und weshalb Mittel eingeworben werden. Zu jedem Plan gehören **Ziele** (zu erzielende Erfolge) und **Teilziele** (wie und wann Sie diese Erfolge erzielen wollen). In Ihrem Plan werden auch die Verantwortungsbereiche aller Beteiligten dokumentiert und Maßnahmen zur Erfolgskontrolle entwickelt. Hier ein Beispiel: Ein wichtiges Element des Strategieplans des Bibliotheksverbandes X ist die Zusammenarbeit mit Partnereinrichtungen zur Förderung der Alphabetisierung des Landes. Zur Unterstützung von Schulen und öffentlichen Bibliotheken zur Erreichung dieses Ziels müssen finanzielle Mittel akquiriert werden. Es wird ein Plan entwickelt, der den Zweck und die Bedeutung der Fundraisingaktion darlegt und bestimmt, wie viel Geld in welchem Zeitraum beschafft werden muss. Der Plan hat drei Hauptziele:

1. Bewusstseinsbildung für die Bedeutung der Alphabetisierung für die soziale und wirtschaftliche Entwicklung des Landes
2. Beschaffung von Geldern zur Unterstützung von landesweiten Alphabetisierungsprogrammen in Schulbibliotheken
3. Beschaffung von Geldern zur Unterstützung von landesweiten Alphabetisierungsprogrammen in öffentlichen Bibliotheken

#### 4.8.6 Weitere Schritte bei der Planung

Jedes Ziel sollte auf ein ganz bestimmtes Publikum ausgerichtet sein (was für jedes Ziel verschieden sein kann). Im Rahmen der Ziele 1 und 2 muss festgelegt sein, welcher Betrag in welchem Zeitraum zu beschaffen ist. Dieser Schritt ist bei der Ermittlung **potentieller Förderquellen** von zentraler Bedeutung. Im Zusammenhang mit Ziel 2 sind Stiftungen und staatliche Behörden mit Schwerpunkt auf Bildung mögliche Förderer. Als Förderer für Ziel 3 kommen kommunale Behörden in Frage. Jedes dieser Ziele ist in Teilziele mit eigenem Publikum untergliedert, die sich auf einzelne Phasen des Gesamtziels (z.B. auf Verantwortungsbereiche und messbare Teilerfolge) konzentrieren.

#### 4.8.7 Abschließende Schritte bei der Planung

Die Ziele des Fundraisings sollten gemeinsam mit dem Vorstand entwickelt werden. Die Zustimmung des Vorstands ist auch Voraussetzung für dessen Mitwirkung bei der Mittelbeschaffung. Wie alle Pläne bedarf auch dieser Plan eines **Budgets**, der die nötigen Ressourcen und deren Kosten regelt. Vorab muss auch festgelegt werden, welche Mindestgrenze Sie zu akzeptieren bereit sind, sollte der gewünschte Betrag nicht

angeboten werden. Der fehlende Betrag kann z.B. durch den Verkauf von Produkten aufgebracht werden, die für die Aktion entwickelt wurden. Wenn Sie einen geringeren Betrag als benötigt akzeptieren und keine Möglichkeit haben, auf andere Weise zusätzliche Gelder zu beschaffen, wird die Aktion fehlschlagen. Bei der Kostenplanung der Aktion müssen Postgebühren, Gebühren für die Erstellung von Webseiten, Kosten für besondere Veranstaltungen, Gehälter der an der Aktion beteiligten Mitarbeiter und die Kosten für die Einweisung von ehrenamtlichen Mitarbeitern einkalkuliert werden.

Bleiben Sie bei der Kostenplanung realistisch, und benutzen Sie dabei kostengünstige Planungsmethoden, die nicht die Einnahmen aus der Fundraising-Aktion verbrauchen. Die Verwaltungskosten des Fundraisings sollten 25% Ihres Fundraisingbudgets nicht übersteigen. Mit anderen Worten: 75% Ihrer Einnahmen sollten für ihren eigentlichen Zweck benutzt werden.

Der Fundraisingplan ermöglicht Ihnen, Erfolge und die Durchführung der Aktion **auszuwerten**. Der Plan bildet die Grundlage für die **Erfolgsberichterstattung** an die Interessenvertreter und dient der Erfüllung der **Rechenschaftspflicht**. Denken Sie bitte daran, dass kein Plan endgültig ist, sondern den Gegebenheiten angepasst werden kann. Es ist möglich, dass sich nicht alle Ihre Vorstellungen erfolgreich in die Tat umsetzen lassen, oder dass Sie sich auf neue Quellen des Fundraisings konzentrieren.

#### Aktivität 8: Fundraisingplan

30 Minuten

Sprechen Sie in Ihrer Gruppe über den Finanzierungsbedarf Ihres Verbands.

Ihr Verband sollte eine Reihe von Zielen entwickelt haben, die im Einklang mit Ihrer Verbandsphilosophie und Ihren Aufgaben stehen.

Heften Sie Ihre Liste an die Wand und diskutieren Sie miteinander Ihre Ergebnisse.

#### 4.8.8 Quellen des Fundraisings

Dieser Abschnitt bietet Ihnen einen Überblick über die möglichen Quellen des Fundraisings. Verbände sollten sich im Vorhinein darüber bewusst sein, welche Art Verpflichtungen sie einzugehen bereit sind und welche Auswirkungen dies für ihre Mitglieder hat.

##### Hinweis

Dieser Abschnitt muss an die Gegebenheiten des Landes, in dem der Kurs stattfindet, angepasst werden, da die Quellen des Fundraisings und deren Bedeutung von Land zu Land sehr unterschiedlich sind. Die folgende Liste kann Ihnen dabei helfen.

- **Einzelpersonen** sind die wichtigsten Quellen des Fundraisings für nicht auf Gewinn ausgerichtete Organisationen.

- **Firmen und Lieferanten** sind im Austausch mit Werbemöglichkeiten, gesellschaftlichem Respekt und Marktanteilen zu Spenden bereit.
- **Staatliche Förderer**—viele Bibliotheken erhalten staatliche Förderung und Zuschüsse für ihre Angebote.
- **Förderorganisationen**—einige stehen unter der Schirmherrschaft nationaler Organisationen (oder ausländischer staatlicher Einrichtungen) wie z.B. das Goethe-Institut oder die Carnegie Corporation.
- **Stiftungen**—Stiftungen sind nicht auf Gewinn ausgerichtete Organisationen, deren Zweck es ist, für andere Organisationen finanzielle Mittel oder Unterstützung bereitzustellen oder ihre eigenen gemeinnützigen Aktivitäten zu fördern. Stiftungen unterscheiden sich in ihrer Größe und Art, doch sind ihre Fördermöglichkeiten meist erheblich.
- Viele **Hilfsorganisationen** haben die Rechtsform einer Stiftung. Da einige mit regionalem Schwerpunkt arbeiten, ist es wichtig, die Stiftungen des eigenen Landes zu kennen.

#### Aktivität 9: Quellen des Fundraisings

15 Minuten

Legen Sie den Teilnehmern zu Beginn dieser Übung eine Liste vor mit Förderern aus ihrer Region oder ihrem Land und einen Überblick über die von IFLA bereitgestellten Fördermöglichkeiten (z.B. ALP).

Bitten Sie die Teilnehmer in kleinen Gruppen zu erarbeiten,  
--welche bekannten Fördermöglichkeiten für den eigenen Verband bestehen und  
--welche möglichen Finanzierungsquellen es gibt, die es sich zu erkunden lohnt.

#### Arten des Fundraisings

Ihr Fundraising-Programm sollte sich nicht nur darauf beschränken, eine Vielfalt an Finanzierungsmöglichkeiten zu erschöpfen. Wichtig ist es auch, sich um regelmäßige und um zweckbestimmte Finanzierung zu bemühen.

Ein guter Finanzierungsplan beruht auf einem ausgewogenen Gleichgewicht der vorgestellten Praktiken und Ressourcen. Die wichtigste Strategie ist die Sicherung von regelmäßiger und uneingeschränkter Finanzierung, gefolgt von einer weiteren Finanzierungsquelle, die das Wachstum des Verbandes fördert und seine Zukunft sichert.

#### 4.8.9 Förderer

Unabhängig von der Art Ihrer Finanzierungsquelle ist es von besonderer Bedeutung, Ihre Förderer mit Sorgfalt und Respekt zu behandeln. Der Umgang mit Ihren Förderern ist im

Wesentlichen eine Public-Relations-Kampagne und daher Bestandteil der strategischen Beziehungsplanung Ihres Verbandes. Die Beziehungen mit Förderern müssen auf die gleiche Weise gepflegt werden wie Partnerschaften und Beziehungen mit Interessenvertretern.

- Bleiben Sie mit Förderern in Kontakt, auch wenn diese weniger finanzielle Mittel zur Verfügung stellen können als bisher. Zur Kontaktpflege eignen sich Newsletter, Gespräche und gemeinsame Sitzungen
- Halten Sie alle Termine und Fristen ein. Dazu zählen vor allem Abgabefristen für Rechenschaftsberichte
- Erklären Sie Ihren Förderern, wie ihre Spenden zur Aufgabenerfüllung Ihres Vereins beitragen
- Zeigen Sie Ihren Förderern Ihre Anerkennung und danken Sie ihnen häufig; danken Sie ihnen auch in Ihrem Jahresbericht
- Planen Sie Jahresgaben, größere Spenden und Erbschaften im Voraus
- Seien Sie überzeugend in Ihrer Berichterstattung
- Lassen Sie den Förderer an Ihrer Arbeit teilhaben
- Betrachten Sie die Entwicklung der Beziehung zu Ihren Förderern als langfristige Investition

#### Aktivität 10: Einen Förderantrag stellen

40 Minuten

Erarbeiten Sie für den Bereich, für den Sie in der vorletzten Übung einen Fundraisingplan erstellt haben, die wichtigsten Stichworte, die Sie in einem Förderantrag an Ihre bevorzugte Finanzierungsquelle verwenden würden:

Bedarfserschließung

Ziele der Initiative—welche Erfolge sollen im Zusammenhang mit den Zielen Ihres Verbands erreicht werden?

Methoden und Strategien der Initiative—wie sollen die Erfolge erzielt werden?

Wie werden die Erfolge ausgewertet?

Weitere Finanzierungsquellen

Budgetentwurf der Initiative

Weitere Informationen, die dem Antrag beigefügt werden

#### 4.8.10 Der Umgang mit Misserfolgen

Diskussion

Bitten Sie die Teilnehmer, von ihren Erfahrungen zu berichten. Was hat ihr Bibliotheksverband zur Fehlerbehebung unternommen?

### **Rückgabe von Geldern**

Eines der unangenehmsten Szenarien ist es, wenn Fördermittel erfolgreich bewilligt wurden, doch der Bibliotheksverband nicht in der Lage ist, die Gelder innerhalb der vereinbarten Frist zu verwenden. Sollte der Verband Gelder zurückgeben müssen, ist es wichtig, dass dem Förderer die Gründe für die Nichtinanspruchnahme der Finanzierungsmittel mitgeteilt werden, um dadurch eine Förderung zu einem späteren Zeitpunkt zu ermöglichen. Der Förderer muss überzeugt sein, dass der Verband zukünftig in der Lage ist, Spendengelder für den vereinbarten Zweck zu verwenden. Halten Sie daher Kontakt mit dem Förderer und informieren Sie ihn, wenn sich die Durchführung von Projekten verzögert oder ändert. Wenn Sie Ihren Plan nicht erfüllen können, teilen Sie dies allen Interessenvertretern mit.

### **Nichterfüllung von Erwartungen**

Seien Sie sich darüber bewusst, dass Fördermittel nicht umsonst sind, und achten Sie darauf, dass Sie die Möglichkeiten dazu haben, Ihre Versprechen einzulösen. Bewerben Sie sich nur bei Organisationen, mit denen Sie gemeinsame Werte teilen, und stellen Sie Ihre Leistungsfähigkeit unter Beweis. Der gleichzeitige Umgang mit mehreren Förderern stellt ebenfalls eine Herausforderung dar. Welcher Förderer soll zuerst genannt werden—wessen Logo nimmt den größten Platz ein? Beachten Sie die ethischen Grundsätze der Beantragung und der Verwaltung von Fördergeldern. Wenn Sie z.B. staatliche Fördergelder annehmen, sind Sie dann noch berechtigt, Regierungsentscheidungen zu kritisieren? Ebenfalls unverzichtbar sind Richtlinien für die Annahme von Schenkungen.

### **Ablehnung Ihres Förderantrags**

Auch wenn Sie bei einem potentiellen Förderer in der engeren Wahl zum Erhalt von Fördergeldern sind, ist die Ablehnung Ihres Förderantrags nicht ausgeschlossen. Bereiten Sie sich auf einen solchen Fall mit einem Alternativplan vor.

### **Ungenügender Zeit- und Ressourcenaufwand zur Finanzierungssicherung**

Die Erschließung angemessener Finanzierungsressourcen und deren Sicherung sind sehr zeitaufwendig. Wer ist dafür verantwortlich? Wie viel Zeit können Vorstandsmitglieder und sonstiges Verbandspersonal investieren, wenn es keinen Vorstandsvorsitzenden gibt, der diese Aufgabe übernehmen könnte? Verfügen sie über das notwendige Wissen oder müssen sie geschult werden?

### **Ungenügende Berichterstattung über Erfolge**

Wenn es Ihrem Verband gelungen ist, Fördermittel einzuwerben, ist es wichtig, darüber auf vielfältige Weise in verschiedenen Medien zu berichten, um einerseits den Förderer gebührend zu würdigen und andererseits das öffentliche Profil Ihres Verbandes weiterzuentwickeln. Die Einrichtung eines Public-Relations-Gremiums ist zu diesem Zweck überlegenswert.

### **Unzureichende Auswertung der Ergebnisse und langfristigen Auswirkungen**

Förderanträge sollten als Projekte geplant werden. Ein wichtiger Bestandteil eines solchen Plans ist die Auswertung der Förderung und ihrer langfristigen Wirkung. Häufig werden die Auswirkungen auf die Ressourcen, die in Folge des Einsatzes der Fördermittel auftreten, nicht erkannt und eingeplant. In Folge eines Förderprojekts können kurz- und langfristige Kosten anfallen, wie z.B. Schulungs-, Werbe- und Projektbetreuungskosten sowie sonstige laufende Ausgaben. Einige Kosten sind von vornherein einkalkuliert; andere werden erst im Laufe der Projektauswertung erkannt. Wenn diese Kosten nicht gedeckt werden können, wird das Projekt seinen vollen Erfolg nicht erzielen können.

### **Diskussion**

Bitten Sie die Teilnehmer, über eine hypothetische Situation zu diskutieren, in der einem Bibliotheksverband Förderung von einem Tabakunternehmer, einem Hersteller von Damenbekleidung oder einem Verlag angeboten wird. Wie würden sie in solchen Fällen handeln?

## Aktionsplan und Auswertung

Zeit für dieses Thema: 60 Minuten

Aktionsplan

30 Minuten

Die Teilnehmer werden gebeten, 30 Minuten lang Rückschau auf das in diesem Workshop erworbene Wissen zu halten und zu überlegen, wie sie das Gelernte sofort und langfristig in ihrem eigenen Verband umsetzen können. Fragen Sie auch, wie die Teilnehmer ihr neu erworbenes Wissen an Kollegen weitergeben.

Auswertung und Abschluss

30 Minuten

Verteilen Sie die Bewertungsbögen mit der Bitte, diese auszufüllen. Danken Sie allen für ihre Teilnahme.