



*checklisten*

Liste 21

Kooperieren

von

Jürgen Plieninger

Herausgegeben von der Kommission für One-Person Librarians des Berufsverbands  
Information Bibliothek BIB.

Erscheint als PDF-Dokument zum Herunterladen aus dem Netz in der 1. Auflage 2007.

Zitiervorschlag: Kooperieren / Jürgen Plieninger. Hrsg. Berufsverband Information Bibliothek /  
Kommission für One-Person Librarians. – 1. Aufl. – 2007. (Checklisten ; 21) <[http://www.bib-  
info.de/komm/opl/pub/check21.pdf](http://www.bib-info.de/komm/opl/pub/check21.pdf)>

## **Inhaltsverzeichnis**

1.	Vorwort .....	4
2.	Kooperieren – mit wem? .....	6
3.	Kooperieren – auf welchen Feldern? .....	9
4.	Kooperieren – mit welcher Reichweite?.....	15
5.	Kooperationen planen und vereinbaren.....	19
6.	Ausklang .....	22

## 1. Vorwort

Das *Netzwerken* ist in der praktischen Arbeit der One-Person Libraries eine anerkannte Strategie, die eigenen Mängel in der Ressourcenausstattung und Lücken im eigenen Wissen durch Kontaktaufnahme und gegenseitige Hilfe auszugleichen. Im Jahr 2005 ist in den Treffen der Special Libraries Association (SLA) dafür noch ein weiteres Stichwort aufgetaucht, das *Connecting*, nämlich der *systematische* Aufbau von Kontakten zur Gewinnung zukünftiger Information und Unterstützung. Beide Stichworte gehen von einem eher temporären Bedarf aus, der *ad hoc* gedeckt werden muss. Im Unterschied dazu ist *Kooperation* ein Mittel, *dauerhafte* Beziehungen und *arbeitsteilige* Zusammenarbeit aufzubauen, um eigene Dienste zu erweitern, andere Zielgruppen zu erreichen, Ressourcen zu teilen. Überall dort, wo sich Netzwerke und netzwerkartige Zusammenarbeit bewährt haben oder sogar dichter geworden sind, kann man auch über eine Ausweitung der Beziehungen nachdenken, indem man feste Kooperationen einrichtet.

Kooperieren ist keine Einbahnstraße! Ohne dass eigene Mittel – Finanzen, Zeit, Engagement, Wissen und mehr – hineingesteckt werden, bekommt man nichts heraus. Sprich: Mit Kooperation ist manches *kostenlos*, aber dennoch nicht *umsonst!* Gleichwohl ist Kooperation in knappen Zeiten ein probates Mittel, erweitert sie doch die Handlungsmöglichkeiten der eigenen Institution ungemein, ohne dass man dafür hartes Geld einsetzen müsste. Nicht zuletzt kann man durch Kooperation eventuelle sekundäre Gewinne durch Imagesteigerung verbuchen, da Kooperationen von Entscheidungsträgern der eigenen Organisation wie von der Öffentlichkeit meist positiv bewertet werden.

Diese Checkliste, obschon vor dessen Lektüre konzipiert, verdankt viel dem Buch: „Libraries Beyond Their Institutions“,<sup>1</sup> in welchem Kooperationsprojekte amerikanischer Bibliotheken dargestellt werden. In diesem Buch war es insbesondere der Aufsatz von Julie Beth *Todaro* über „Communities Collaborations at Work and in Practice Today: An A to Z Overview“, welcher mit seinen konkreten Aufzählungen die Überlegungen zu dieser Checkliste beflügelte

---

<sup>1</sup> Libraries beyond their Institutions : Partnerships that Work / William Miller ; Rita M. Pellen (Eds.) – New York [u.a.] : Haworth, 2005. – 230 S. 0-7890-2909-X (pbk.) ; 0-7890-2908-1 (hc.) \$ 39,95/59,95. - zugleich auch ein Sonderheft der Zeitschrift Resource Sharing &

und Lücken vermeiden half. Die Kollegin geht insbesondere auf die Risiken des Scheiterns von Kooperationen ein, was hier aber keine so große Rolle spielen soll. Wer auf diesen Aspekt Wert legt, sollte diesen Aufsatz lesen!

Wenn Sie bei der Lektüre dieser Checkliste den Eindruck haben sollten, immer das Gleiche in immer neuer Perspektive aufgezeigt zu bekommen, so trügt dieser Eindruck nicht! Ich ziehe öfters dieselben Glasperlen in neuer Reihenfolge auf die Schnur, um Ihnen die Möglichkeiten sowohl in Akteurs-, in Handlungsfeld-, in Ressourcen- und Planungsansicht zu zeigen. Ich hoffe, so die unterschiedlichen Facetten besonders anschaulich zu präsentieren.

Diese Checkliste ist Regina *Peeters* gewidmet, welche sich zehn Jahre lang als Vorsitzende der Kommission für One-Person Librarians des BIB engagierte und welche – immer noch – eine große Hilfe bei der Erstellung der Checklisten ist, da sie als Korrektorin oft für Zuspitzung und Klarheit der Formulierung sorgt.

## 2. Kooperieren – mit wem?

Kooperieren kann man mit *Personen* und *Institutionen*. Da Kooperationen meist „institutionalisiert“ sein müssen, deutet dies darauf hin, dass vor allem der zweite Aspekt wichtig ist. Dennoch sollte man dem ersten, dem persönlichen Kontakt zwischen den Personen, ebenfalls große Aufmerksamkeit widmen, da es meist die persönlichen Beziehungen sind, über welche Kooperationen angebahnt und aufrecht erhalten werden: *Communication matters!* Da Kommunikation stets zwischen Personen stattfindet, ist es auch wichtig, dass die „Chemie“ zwischen den beteiligten Personen stimmt.

Dennoch steht insbesondere bei der Frage, *wer* denn überhaupt als potentieller Kooperationspartner in Frage käme, stets die Institution im Vordergrund. Hier sollte man nicht nur nach ähnlichen, sondern verstärkt auch nach Institutionen anderer Art, Größe und Aufgabenstellung Ausschau halten. Die folgende Matrix soll Ihnen hier für eine Hilfestellung geben.

*Matrix:* Kooperationsbeziehungen

<b>Reichweite</b>	<b>innerorganisatorische Kooperation</b>	<b>Kooperation mit Bibliotheken bzw. Einrichtungen des Bibliothekswesens</b>	<b>Kooperation mit Institutionen außerhalb des Bibliothekswesens</b>
<i>lokal</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- mit Benutzern</li> <li>- mit der IT-Abteilung</li> <li>- mit Fachabteilungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- andere Bibliotheken am Ort</li> <li>- andere Bibliotheken gleicher Ausrichtung</li> <li>- bibliothekarische Arbeits- und Gesprächskreise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Schulen</li> <li>- VHS</li> <li>- Buchhandel, Verlage</li> <li>- Bildungsinstitutionen</li> <li>- bürgergesellschaftliche Vereine</li> </ul>
<i>regional</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fachstellen (ÖBs)</li> <li>- andere Bibliotheken derselben Firma</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- andere Bibliotheken in der Region</li> <li>- Erwerbung (Absprachen, Konsortien)</li> <li>- regionale Gliederungen des Bibliotheksverbands bzw. von bibliothekarischen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verbände</li> <li>- überregionale Träger lokaler Ereignisse (Kongresse, Meetings)</li> </ul>

		Spezialverbänden	
<i>national</i>	- andere Bibliotheken derselben Firma	- nationale bibliothekarische (Fach-)Verbände - Konsortien - Virtuelle Fachbibliotheken	
<i>international</i>		- internationale bibliothekarische Fachverbände	

Und ein alternativer Gliederungsvorschlag:

**a. Kooperationen mit Institutionen gleicher Aufgabenstellung**

Mit anderen Bibliotheken und bibliothekarischen Einrichtungen (Verbände, Verbünde, Konsortien u.a.) lässt sich gut kooperieren, da man denselben Hintergrund und ähnliche Aufgaben hat und daher dieselbe Sprache spricht. Eine Verständigung fällt insofern vergleichsweise leicht, man muss weder die eigene Aufgabe noch Ausrichtung und Zielsetzung vermitteln und auch das Aushandeln von gemeinsamen Projekten dürfte aus diesem Grund einfacher sein als mit Institutionen, welche eine andere Aufgabenstellung haben.

**b. Kooperationen mit Institutionen unterschiedlicher Aufgabenstellung**

Hierunter kann man Institutionen zählen, die sich in anderen Handlungsfeldern mit anderen Zielgruppen bewegen, z.B. Volkshochschulen, Schulen, Bildungs- und bürgerschaftliche Vereine. Dazu gehören ggf. auch Einrichtungen, welche nicht zum Non-Profit-Bereich zu zählen sind, beispielsweise Buchhandlungen, Verlage, Verbände, Firmen etc.

Warum sind Kooperationen mit allen diesen attraktiv, obwohl ihr Zustandekommen und Aufrechterhalten mehr Aufwand erfordert als die Kooperation mit Institutionen gleicher Aufgabenstellung? Dieser Bereich ist vor allem deswegen interessant, weil hier beide Partner einen Zugewinn in Bereichen bekommen, zu denen sie sonst keinen leichten Zugang bekommen. Wenn beispielsweise eine Buchhandlung Drucker und Papier in der Ausleihe der Bibliothek sponsert und dafür Werbefläche auf der Rückseite der Mahnung / des Quittungszettels erhält, kann sie auf diesem Wege eine neue bzw. ein anderes Klientel ansprechen. Oder: Indem VHS-Veranstaltungen in Räumen der Bibliothek stattfinden,

bekommt die Bibliothek Zugriff auf ein Klientel, von denen sicher noch nicht alle als Leser in der Bibliothek aktiv sind. Für beide Beispiele gilt: Die Öffentlichkeitsarbeit wird durch die Kooperation ausgeweitet und intensiviert.

Kooperationen von Bibliotheken mit Institutionen anderer Aufgabenstellung müssen sich aber nicht nur auf die Öffentlichkeitsarbeit beschränken: Insbesondere das Feld der gemeinsamen Trägerschaft bzw. Organisation von Veranstaltungen und Fortbildungen ist hier zu nennen, beispielsweise gemeinsame Durchführung von Schulungen mit der IT-Abteilung oder gemeinsame Veranstaltung im Bereich der Leseförderung mit Schulen und/oder Buchhandlungen. Hier werden sowohl Gelegenheiten, Räume und Know-how zusammengesteckt, also unterschiedliche Ressourcen im Rahmen einer Kooperation zur Erreichung gemeinsamer Ziele gebündelt.

**c. Kooperationen mit anderen, um überhaupt seinen Auftrag erfüllen zu können**

Wenn Schulbibliotheken überhaupt ihrem Auftrag gerecht werden wollen, müssen sie mit den Lehrern kooperieren, um den Klassen und den Schülern die richtige Lektüre anbieten zu können. Dasselbe gilt auch für Öffentliche Bibliotheken, welche mit Bildungsträgern, insbesondere Kindergärten und Schulen zusammenarbeiten müssen, um die Leseförderung angemessen durchführen und unterstützen zu können (z.B. Klassensätze). Ebenso sind viele Wissenschaftliche Bibliotheken gezwungen, an Konsortien zur Erwerbung von eJournals teilzunehmen, um angesichts knapper Ressourcen überhaupt noch adäquat ihre Klientel mit Zeitschriften versorgen zu können.

### 3. Kooperieren – auf welchen Feldern?

Vieles, was im Folgenden aufgezählt wird, hängt miteinander zusammen. Oft gehen Raumnutzung, Nutzung von Technologie und Know-how Hand in Hand, jedoch soll dieses Kapitel dazu dienen, einzelne Felder aufzuzeigen, auf denen sich Zusammenarbeit besonders lohnt.

#### a. Erwerbung / Medienangebot

In diesem Sektor sind Kooperationen im Bibliothekswesen klassisch, schon längst implementiert und unter dem Namen „Fernleihe“ und mittlerweile auch „Subito“ bekannt. Allerdings gibt es in diesem Bereich eine ganze Reihe von Praktiken, die sicher weniger bekannt sind. Ein Beispiel hierfür sind *Erwerbungsabsprachen* zwischen verschiedenen Bibliotheken. Gibt es beispielsweise Bibliotheken gleicher Ausrichtung, sei es am Ort oder in einer Region, so können Erwerbungsabsprachen den Etat jeder der beteiligten Bibliotheken schonen! Das muss sicher nicht gleich das ganze Sammelgebiet der Bibliothek betreffen, sondern kann auch schon bei einem einzelnen Schwerpunkt sinnvoll sein. Beispielsweise können sich Bibliotheken in einem Bundesland, welche z.B. das Thema Naher Osten als Weltregion im Erwerbungsprofil haben, absprechen, welche Bibliothek eher die Bücher mit dem Schwerpunkt Politik kauft, welche sich eher dem sozialstrukturellen Aspekt widmet und welche eher das Thema unter dem wirtschaftlichen Aspekt betrachtet und daher in eben diesem Bereich mehr Literatur anschafft. Die Kooperation könnte ohne weiteres noch die Folgebeziehung mit in die Absprache einbeziehen: Ob Bücher im Bedarfsfall an die andere Bibliothek zu welchen Konditionen ausgeliehen werden, ob Inhaltsangaben ausgetauscht werden etc. Die Absprache kann auch Zeitschriften zur selben Weltregion umfassen. Ein anderes Beispiel der Kooperation kommt eher aus dem Bereich der Öffentlichen Bibliotheken, welche einen gemeinsamen Etat bilden, daraus Medien (z.B. DVDs) beschaffen und diese in „Medienpaketen“ zusammenfassen, welche in einem vorher vereinbarten Turnus zwischen den beteiligten Bibliotheken ausgetauscht werden und den jeweiligen Nutzern so in einer begrenzten Periode zur Ausleihe zur Verfügung stehen. Ein weiteres Beispiel wären die

„Medienkisten“ von Stadtbüchereien, welche an einzelne Schulklassen oder Kindergärten für eine bestimmte Zeit ausgeliehen werden.

**Beispiel:**

Im November 2006 verkündeten die Stadtbibliotheken von Köln, Bonn und Siegburg, künftig im Rahmen einer GmbH zusammen zu kooperieren, um über ein gemeinsames EDV-System, höhere Rabatte beim Einkauf etc. kostengünstiger wirtschaften zu können.

Eine mittlerweile sehr verbreitete Kooperationsart der Erwerbung sind *Konsortien*, welche sich gebildet haben, um bessere Konditionen beim Bezug (meist in Paketen) von eJournals und Datenbanken aushandeln zu können.

**b. Service**

Ein legendäres Beispiel aus der letzten Zeit ist die Entstehung der Deutschen Internetbibliothek<sup>2</sup> und des dazugehörigen Auskunftsdienstes! Hier brachten verschiedene Stadtbibliotheken ihre bisher selbst gepflegten Linksammlungen ein und entwickeln sie gemeinsam fort. Ebenso wird der Auskunftsdienst gemeinsam betrieben. Vorbild ist die amerikanische Internetbibliothek,<sup>3</sup> in deren Rahmen ebenfalls Institutionen und – das ist sicher weniger bekannt – auch Einzelpersonen kooperieren.

Denkbar sind auch gemeinsame Serviceangebote mit der IT-Abteilung, wie z.B. das Betreiben von Computerpools oder Multimediacentern (samt der zugehörigen Software, Beratung, Schulung etc.) Hier könnte die IT-Abteilung eher die *technische* Seite abdecken, die Bibliothek eher die *anwendungsbezogenen* Teile der Einrichtung als auch die Schulung. Zwar verhalten sich Bibliotheken und IT-Support-Abteilungen oft wie Katz und Maus, bei einer kooperationsbezogenen Einstellung beider Seiten könnten hier aber hervorragende Projekte zum Nutzen des Klientels beider entstehen.

---

<sup>2</sup> <http://www.internetbibliothek.de/>

<sup>3</sup> Librarian's Internet Index, <http://lii.org/>

### c. Veranstaltungen

Die Kooperation bei Veranstaltungen kann ganz unterschiedlichen Zwecken dienen: Vermeidung von Ressourcenverschwendung (z.B. gemeinsame Raumnutzung), Übernahme von Kontakten und Erfahrung anderer, Öffentlichkeitsarbeit...

Der springende Punkt liegt darin, dass die Planung und Durchführung von Veranstaltungen sehr arbeitsintensiv und aufwändig ist, was man durch Kooperation durchaus minimieren kann. Deshalb ist es äußerst wünschenswert, *dauerhafte* Kooperationsbeziehungen mit Bibliotheken und Institutionen anderer Art aufzubauen, welche entweder selbst Veranstaltungen konzipieren und durchführen (welche man dann übernimmt) oder mit welchen man den Aufwand *teilen* kann. Wenn beispielsweise eine Bank vor Ort Räume und Unterstützung bei der Planung zu geben vermag, ist dies schon sehr viel wert, oder wenn man gemeinsam mit einer VHS eine Veranstaltungsreihe plant und ein Teil des Organisationsaufwandes von der VHS getragen wird, entlastet dies doch in erheblichem Maße.

### d. Fortbildungen / Schulungen / eLearning

Wenn man ein Thema bzw. umfassendere Themen oder ein Thema *ganzheitlicher* in verschiedenen Aspekten in einer Einführung oder einem Kurs vermitteln will, ist es oftmals gut zu kooperieren, um so *andere* Inhalte oder Inhalte in *besserer Qualität* schulen zu können.

Beispielsweise böte eine Schulung gemeinsam mit der IT-Abteilung die Gelegenheit, bestimmte Themen auch von der technischen Seite und ohne viel Einarbeitungsstress für die Bibliothek anbieten zu können. Denkbar ist, dass jeder der Kooperationspartner je eine Folge verantwortet, moderiert und inhaltlich gestaltet, wenn Sie aber darauf aus sind, ebenfalls etwas zu lernen, dann ist eine gemeinsam vorbereitete und durchgeführte Einheit hervorragend – auch als Grundlage für weitere Kooperationen...

Ebenso ist Kooperation im Bereich des eLearnings – vor allem mit Bibliotheken gleicher Ausrichtung – eine unabdingbare Voraussetzung dafür, Fehler zu vermeiden, Vorleistungen, welche bereits an anderer Stelle erbracht wurden, übernehmen zu können und auf Erfahrung anderer zurückgreifen zu können. Ideen- und Methoden“klau“ sollte man aber vermeiden, sondern danach trachten, Erfahrungen zu übernehmen und den Erfahrungsaustausch untereinander auszubauen.

**e. Technologie**

Technologie ist ein klassisches Feld, auf welchem Kooperation Sinn macht. Das ist nicht nur international oder im Bereich der Wirtschaft so, sondern auch bei Bildungsinstitutionen. Hierunter fällt natürlich die gegenseitige Hilfe und Unterstützung beim IT-Management und der Administration von einzelnen Computern oder von PC-Netzen ebenso wie die Ausleihe von Geräten, welche nicht in allen kooperierenden Institutionen vorhanden sind (wie z.B. Beamer). Ebenso lassen sich Kosten und der Wartungsaufwand durch die Beschaffung gleicher Geräte von derselben Firma und den Abschluss eines günstigen Wartungsvertrages für beide Kooperationspartner verringern. Ebenso muss nicht jede Institution Know-how für alle Geräte aufbauen, dies lässt sich auch auf mehrere Schultern verteilen und pflegen (beispielsweise ein Kundiger / eine Kundige für Desktop Publishing und PDF-Erstellung für beide Institutionen).

**f. Gemeinsamer Gebrauch von Ressourcen (z.B. Raumnutzung)**

Durch gemeinsame Nutzung die zur Verfügung stehenden Ressourcen zu maximieren, das steht jeder Institution gut zu Gesicht. Dies gilt insbesondere für die Einrichtungen der öffentlichen Hand, welche mehr und mehr unter Legitimationszwang stehen. Wenn man also nachweisen kann, dass man durch Kooperation Aufwand gespart und vorhandene Ressourcen besser genutzt hat, dann ist dies ein Plus bei der Erfüllung des öffentlichen Auftrags bzw. bei der Kosten sparenden Nutzung der öffentlichen Mittel, was man gegenüber dem Kostenträger besonders hervorheben kann. Mit einem ökonomischen Einsatz der Mittel durch Kooperation kann man entweder sparen oder seine Reichweite erweitern: Beides ist anzustreben, sofern der Aufwand, den man für diese gemeinsame Nutzung aufbringen muss, nicht den Nutzen aufzehrt (wenn beispielsweise der Hausmeister für eine VHS-Veranstaltung in den Bibliotheksräumen extra abends kommen muss und hierfür Überstunden bezahlt werden müssen oder ein tariflicher Aufschlag anfällt).

Gerade Räume sind allzu oft eine knappe Ressource. Aber nicht nur das: Auch die Ausstattung bzw. die Lage spielt oft eine Rolle. Wenn man beispielsweise seinen Benutzern für eine Veranstaltung eine zentralere Lage, adäquatere Ausstattung oder ein schöneres Ambiente bieten will, dann kann sich eine Kooperation mit einer anderen Institution lohnen, welche dies zu bieten vermag. Oder man hat selbst einen Raum, welcher sich für

Veranstaltungen anderer Institutionen eignet, dann ist es zwar ein organisatorischer und realer Aufwand, solche Veranstaltungen im eigenen Haus zu haben, gleichzeitig bekommt man aber ein anderes Klientel, welches dann die eigene Institution kennen lernt und/oder bei der sich für die eigene Institution werben lässt.

**Beispiel:**

Eine bibliothekarische Fortbildungsorganisation sucht einen Schulungsraum für eine zweitägige Homepage-Fortbildung in einer Großstadt und bekommt diesen kostenlos von einem Think-Tank mit Spezialbibliothek gestellt. Kostenlos? Der Geschäftsführer des Think-Tanks hat sich ausbedungen, zu Beginn der Fortbildung eine Präsentation der eigenen Organisation zeigen zu dürfen und bringt dazu die Leiterin der Spezialbibliothek mit. Gewinn: Bei den über 20 Teilnehmerinnen und Teilnehmern der Fortbildung ist die Institution nun gut bekannt und wird in der Folgezeit dann intensiver genutzt als zuvor. Man hat durch die Vergabe eines Raumes, der sonst leer gestanden hätte, neue Kundschaft gewonnen.

Dasselbe wie für Räume gilt für das Equipment: Beamer, Leinwände, Laptops, Projektoren und anderes.

**g. Ausweitung der Zielgruppen**

Jede Institution hat nur einen begrenzten Zugriff auf Zielgruppen. Die Ausweitung der Dienste auf potentielle neue Zielgruppen oder auf bisher nicht Interessierte der Zielgruppen ist stets mit größerem Aufwand bei den Public Relations verbunden. Diesen Aufwand kann man verringern, indem man mit anderen Institutionen kooperiert, zu deren Klientel Angehörige der oben angesprochenen Gruppen gehören. Klingt das zu verklausuliert? Nun, bei den Veranstaltungen jeder VHS nehmen Menschen teil, welche hinsichtlich ihrer Interessen und ihrer Bedürfnisse Nutzer der Öffentlichen Bibliothek sein könnten, dies aber – aus was für Gründen auch immer – noch nicht sind. Kooperiert man mit der VHS – sei es im Hinblick auf Räume, auf Veranstaltungen oder auf Werbung – so erreicht man diese Menschen direkter und besser, als wenn man in der Öffentlichkeitsarbeit mit großem Aufwand „streut“ und – um nur ein Beispiel zu nennen - in der lokalen Tageszeitung eine Anzeige schaltet.

Ebenso wäre eine Kooperation der Spezialbibliothek, welche nicht alle Mitarbeiter/innen mit ihren Dienstleistungen erreicht, mit dem IT-Support denkbar, welcher die Geräte für die neuen Mitarbeiter/innen konfiguriert und nach getaner Arbeit auch ein Merkblatt der Bibliothek mit der Darstellung ihrer Dienstleistungen hinterlässt.

Vielleicht sollte zum Schluss dieses Punktes noch betont werden, dass durch Kooperationen bei der Öffentlichkeitsarbeit auch ein Imagegewinn für alle Partner zu erzielen ist. Kleine Organisationen können nicht viel Aufwand in die Werbung stecken, durch Zusammenarbeit lässt sich dieser Aufwand optimieren und so können breitere Zielgruppen erreicht werden, als es im Bereich der Möglichkeiten der einzelnen Kooperationspartner liegt.

#### **h. Sponsoring**

Dasselbe lässt sich auch für das Sponsoring sagen: Wenn sich Partner im Verbund mit einem gemeinsamen Konzept für ein Vorhaben bei potentiellen Sponsoren melden, so haben sie mehr Chancen Drittmittel einzuwerben als jeder einzelne Kooperationspartner für sich allein.

#### **i. Wissenserwerb**

Wissen lässt sich im Verbund und im Austausch miteinander besser erwerben als allein, da sich der Aufwand verringert und der Lerninhalt mit der Praxis vieler verglichen werden kann. Daher sind OPL-Gesprächskreise sinnvoll, und darum bilden auch Universalbibliotheken Arbeitskreise – beispielsweise zur Informationskompetenzvermittlung -, denn so kann Wissen gemeinsam erworben werden und man kann sich vor dem Hintergrund der *verschiedenen Praxisanforderungen* austauschen.

Ebenso sind Fortbildungsvereine hervorragende Möglichkeiten, auf dem Fort- und Weiterbildungsmarkt zu kooperieren und nicht nur in der eigenen Organisation das Wissen zu erwerben und weiterzugeben. Durch Kooperation bekommt man Zugriff auf andere Referenten und eine größere Reichweite in Bezug auf Themen.

## 4. Kooperieren – mit welcher Reichweite?

### Was bringt man ein?

Zunächst ein grundsätzlicher Sachverhalt: Wo nichts investiert wird, kann auch kein Ertrag wachsen! Bitte unterscheiden Sie bei der Planung und Vereinbarung von Kooperationen bitte zwei verschiedene Phasen:

1. Projektplanung und –erstellung
2. routinemäßige Zusammenarbeit (quasi „Geschäftsgang“)

Naturgemäß ist es so, dass die erste Phase der Planung und Einrichtung ungleich mehr Aufwand erfordert als die zweite, wenn die Kooperation einmal in ihren Schienen vorwärts läuft. Das ist bei jeder Neuerung so und somit bringt die erste Phase erst einmal mehr Frust mit sich als die zweite, wenn die Routine eingerichtet ist. Planen Sie deshalb für den Anfang mehr Aufwand und eine höhere Frustrationstoleranz ein. Ob eine Kooperation dann erfolgreich und der Aufwand angemessen ist, lässt sich erst sagen, wenn die zweite Phase erreicht ist und eine Zeitlang durchgeführt wurde.

### Arbeitszeit = “manpower“

Zeitlicher Aufwand wird oft zu gering eingeschätzt. Ein Politökonom sagte einmal, den Angestellten in der öffentlichen Verwaltung würden nach dem „Ehschonda-Prinzip“ ständig neue Aufgaben zugewiesen, – weil die öffentlichen Bediensteten „eh schon da“ sind! Insofern sollte man innerhalb von Kooperationen nicht annehmen, dass die Zeit, welche man hineinsteckt, sowieso vorhanden ist, sondern genauer hinsehen, ob die Kooperationen nicht zeitliche Leistungen verlangt, welche nicht leistbar sind. Bezogen auf die oben angesprochene Projektphase kann man da weitherziger sein, spätestens aber dann, wenn die aus der Kooperation erwachsenden Aufgaben Routine werden, sollte der Aufwand dem entsprechen, was man auch tatsächlich leisten kann.

Stets im Blick behalten sollte man noch den Effekt, dass man eventuell innerhalb einer Kooperation die Einrichtungsphase mit höherem Aufwand und einer qualifizierten Kraft leistet, dann – in der Routinephase – die Arbeit an eine weniger qualifizierte Kraft abgeben kann, wo der Zeitverbrauch eher zu verschmerzen ist oder in Zeiten minderer Belastung an anderer Stelle geleistet werden kann.

Wenn beispielsweise im Rahmen von Kooperationen Teile eines Buches wie z.B. Klappentext, Titel, Inhaltsverzeichnis oder Register gescannt werden, um einen Katalog kooperativ anzureichern, dann ist in der *Einrichtungphase* die Bibliothekarin nötig, um Geräte/Kommunikation richtig einzurichten und einen Geschäftsgang zu erstellen, welcher dann aber in der Folge auch von *Hilfskräften* ausgeführt werden kann.

### **Ressourcen**

Ressourcen sind begrenzt, deswegen kooperiert man ja! Umso mehr sollte man darauf achten, dass der Aufwand dem entspricht, was man beabsichtigt hatte und nicht das übersteigt, was auch sonst hätte geleistet werden können. Das ist oft gar nicht so einfach, da man ja auch kooperiert, um *mehr* leisten zu können: Man sieht nicht auf den ersten Blick, ob der eigene Aufwand wirklich „billiger“ bzw. „angemessen“ ist, vor allem in Bezug auf den Aufwand, welchen die anderen leisten. Erschwerend kommt hinzu, dass nicht alle Kooperationspartner in derselben Währung zahlen, sondern der eine mit Arbeitsaufwand, der andere mit Wissen, der dritte mit Beziehungen und der Vierte ist eventuell der einzige, welcher die verschiedenen Inputs zu einem Output konvertieren kann, zu einer Dienstleistung, welche allen vier Kooperationspartnern dient.

Ressourcen sind also konvertible Währungen, und der Umrechnungsschlüssel ist zum Teil auch Sache der Einschätzung und des Aushandelns der Kooperationspartner... Dies ist weniger ein Plädoyer, ungleiche Partnerschaften sein zu lassen, als eines dafür, von Zeit zu Zeit darauf zu schauen (zu „evaluieren“), ob der Aufwand angemessen ist und im Ergebnis die OPL aus der Kooperation auch das herausbekommt, was sie erwartet hatte.

### **Wissen = „Know-how“**

Wissen und *Können*, welches für Kooperationen nutzbar gemacht werden kann, ist stets ungleich verteilt.

### **Beispiele**

Wenn eine Kollegin aus einer Institutsbibliothek besser als andere Kolleginnen oder Kollegen aus miteinander kooperierenden Bibliotheken besonders gut komplizierte Titelaufnahmen erstellen kann, macht es Sinn, diese bei ihr zu konzentrieren.

Wenn ein Kollege von mehreren Archivbibliotheken eines Bundeslandes besonders gut mit der Bibliothekssoftware umgehen kann, ist es sinnvoll, ihm die Pflege des Systems und die Kontakte zum Hersteller zu übertragen.

Wenn eine Kollegin einen bestimmten Geschäftsgang bereits früher eingeführt hat, macht es Sinn, ihr die Fortbildung zu diesem Thema zu übertragen oder auch die Dokumentation über die verschiedenen Implementierungserfahrungen auf einer gemeinsamen Lernplattform.

Gerade Fortbildungen, um beim letzten Beispiel zu bleiben, eignen sich gut für die Weitergabe von Wissen und daher für eine Kooperation. Hierzu zählen auch die Fortbildungen selbst: Wenn eine Kollegin eines Bibliothekssystems an einer interessanten Fortbildung teilgenommen hat und das erworbene Wissen lokal wieder weitergibt, so festigt sich ihr Wissen durch die Notwendigkeit der Aufbereitung und Weitergabe und die Teilnehmer/innen aus dem Bibliothekssystem profitieren ebenfalls davon.

### **Beziehungen = „networking“**

„Beziehungen schaden nur dem, der keine hat“ lautet ein Sprichwort. Wer keine hat, sollte sie sich organisieren, beispielsweise durch Kooperation. Wer Kolleginnen und Kollegen in Bibliotheken ähnlicher Ausrichtung kennt, kann deshalb auch die Nutzung der Bestände dieser Bibliotheken vereinfachen, beispielsweise durch Kopieren nach Anforderung. So haben beispielsweise in einer Großstadt OPLs gleicher Ausrichtung ein Kopiernetzwerk aufgezogen, welches die Bestände aller zum Nutzen aller umfasst.

### **Mit oder ohne formelle Entscheidung beginnen?**

Müssen Entscheidungsträger informiert/einbezogen werden? – Nicht unbedingt. Wer weiß, wie viel auch in der Wirtschaft „unter der Hand“, also informell auf unterer Ebene per Beziehung geregelt wird (man erinnere sich nur an die Planwirtschaft der DDR, in welcher informelle Kooperation zur Kunstform entwickelt wurde!), der wird auch hier nicht die reine Lehre

vertreten, dass die Entscheidungsebene in alles einbezogen werden muss. Manche Entscheidungsträger vertreten auch die Meinung, dass Kooperationen der Schärfung des Profils einer Einrichtung schaden, da so kein „Alleinstellungsmerkmal“ erreicht wird. Es muss zudem nicht alles durchgeplant werden, ja, es ist unter Umständen besser, etwas *informell* auszuprobieren, bevor man es an die große Glocke hängt. – Aber je mehr die Kooperation umfasst, je stetiger sie angelegt ist, desto eher sollte sie „von oben“ abgesegnet sein, schon im Interesse der Institutionalisierung und der Mittelakquisition einer einmal eingerichteten Kooperation. Manches lässt sich erst einmal einführen und kann dann als etablierter Geschäftsgang/Dienst zur Entscheidung gebracht werden.

#### **Welcher zeitliche Rahmen besteht?**

Bezüglich des zeitlichen Rahmens kann man die Reichweite einer Kooperation zunächst gering halten, indem man man sich einmal zunächst auf eine punktuelle oder Projektzusammenarbeit verständigt. So wird das Risiko des Scheiterns gering gehalten und man kann Erfahrungen mit der gemeinsamen Zusammenarbeit sammeln. Wenn diese sich als positiv erwiesen hat, kann man sie dann verstetigen und eine dauerhafte Kooperation etablieren. Auch bei einer dauerhaften Zusammenarbeit sollten die Leistungen und Gewinne für alle Partner transparent sein und bei entstehenden Ungleichgewichten neu verhandelt werden.

## 5. Kooperationen planen und vereinbaren

### Wann lohnen sich Kooperationen?

Wie bei allen anderen Investitionen und Aktivitäten sollte man auch bei Kooperationen darauf achten, dass sie Benutzerbedürfnissen entsprechen. Ohne dass ein konkreter Wert als Ergebnis der Kooperation in Rechnung zu stellen ist - und sei es ein Anwachsen des Prestiges bzw. des Images -, sollte man eine Kooperation gar nicht erst beginnen.

Kooperationen können aus mannigfaltigen Gründen scheitern, sei es, dass sie aufgrund falscher Annahmen und Voraussetzungen geschlossen wurden, sei es, weil der Aufwand eines Partners oder beider Partner unterschätzt wurde oder einer der Partner nicht mehr interessiert ist. Viele Projekte wurden begonnen und aufgrund mangelhafter Kooperation wieder beendet, so dass es ratsam scheint, dies bei der Planung mit in Rechnung zu stellen und Evaluationsperioden und Ausstiegsklauseln mit einzubauen.

### „Tit for tat“?

Was sind die „Erträge“ einer Kooperation? Müssen sie immer kurzfristig realisiert werden oder können sie mittelfristige oder mittelbare Ergebnisse bringen? Wie erklärt man das aber wieder seinen Entscheidungsträgern? In welchem Aufwand stehen Aufwand und Ertrag zueinander?

Muss immer alles ausgeglichen - „symmetrisch“ - sein? Nein: Kooperation wird oft zwischen ungleichen Partnern vereinbart, eben um die unterschiedlichen Kompetenzen, Ressourcen etc. ausschöpfen zu können. Die Kosten-Nutzen-Relation einer Kooperation kann also für jeden der Partner unterschiedlich aussehen, dennoch kann jeder damit auf seine Kosten kommen!

Zu bedenken ist auch, dass in einer Kooperation sowohl *materielle, berechenbare* Werte eine Rolle spielen können als auch *ideelle* Werte. Diese unterschiedliche Währung verhindert keineswegs, dass die Partner auf ihre Kosten kommen können, selbst wenn bei ihnen der Schwerpunkt eher bei den ideellen Werten liegt.

Grenzen zu Einkauf von Waren und Dienstleistungen („outsourcing“) sind fließend.

## **Verhandeln**

Wenn eine Kooperation „unter der Hand“ bereits seit längerem Bestand hat, fällt es leicht, die notwendigen Punkte in einer Vereinbarung zusammen zu fassen. Wird hingegen eine Kooperation erst ins Auge gefasst und bestanden vorher nur geringe Beziehungen, so müssen Ausrichtung, Eckpunkte und Einzelheiten erst verhandelt werden, um dann die notwendigen Punkte in einer Vereinbarung festzulegen. Eine solche ist immer dann notwendig, wenn ein Entscheidungsprozeß in einer oder beiden der Trägerorganisationen notwendig ist und wenn Entscheidungsträger sie absegnen sollen.

Als Verhandlungsprozess könnte man sich ein in Phasen ablaufendes oszillierendes Verfahren vorstellen:

1. Einholen des grundsätzlichen Einverständnisses der jeweiligen Entscheidungsträger über die Ausrichtung der Kooperation und der wichtigsten Felder, welche sie umfassen soll.
2. Ausschussbildung der betroffenen (=durchführenden) Ebene, welche die Kooperation in den Einzelheiten verhandelt und einen Entwurf erstellt.
3. Änderung/Absegnung durch die Führungsebene beider/mehrerer Trägerorganisationen.

## **Vereinbaren**

In einer schriftlichen Vereinbarung sollte nicht alles, sondern nur die Eckpunkte fixiert werden:

- Gegenstand der Kooperation: Kooperationsfelder und –ziele nennen
- Leistungen beider/verschiedener Seiten
- Verteilung der „Erträge“
- Evaluation
- Zeitplan
- eventuelle Ausbaustufen als Planung nennen

Möglich wären noch folgende Punkte:

- Ziele festschreiben
- positive/negative Abweichungen zulassen (Bandbreite festlegen)

- Risiken verteilen
- Ausstiegsoption
- ggf. Geschäftsgang als Anlage
- periodischen Austausch über Kooperation vereinbaren

### **Durchführen und Evaluieren**

Man sollte nicht alles dokumentieren, aber die Entwicklung sollte statistisch und qualitativ festgehalten werden, um eine Evaluation zu ermöglichen,

- ob die Ziele der Kooperation erreicht worden sind,
- ob der Aufwand sich gelohnt hat,
- ob ein Ausbau der Kooperation möglich/nötig/sinnvoll ist.

## **6. Ausklang**

Versuchen Sie, ein Scheitern der Kooperation zu vermeiden, indem Sie

- einen *stufenweisen* Ausbau der Kooperation vereinbaren und
- *Ausstiegsklauseln* vorsehen.

Wenn eine Kooperation formell angelegt und begonnen wird, sollten Sie den anfallenden „Imagegewinn“ für

- die Öffentlichkeitsarbeit und
- die „Stakeholder“, die Entscheidungsträger der Organisation verwenden.

„Vermarkten“ Sie also die Kooperation, streichen Sie die Vorteile für die Benutzer heraus, ohne zu sehr in einen Marketingslang zu geraten. Und halten Sie auch ein, was Sie öffentlich zur Kooperation verbreitet haben!



Aufnahmeantrag

Bitte ausdrucken, ausfüllen und unterschrieben an die Geschäftsstelle senden.

Frau  Herr

Name: \_\_\_\_\_

Vorname(n): \_\_\_\_\_

Straße: \_\_\_\_\_

PLZ/Ort: \_\_\_\_\_

E-Mail: \_\_\_\_\_

Geburtsdatum: \_\_\_\_\_

Examen (Art): \_\_\_\_\_

Examen (Ort/Jahr): \_\_\_\_\_

Beschäftigungsort: \_\_\_\_\_

Arbeitsstelle: \_\_\_\_\_

Beschäftigt als: \_\_\_\_\_

Einstufung: \_\_\_\_\_

Abteilung: \_\_\_\_\_

ganztags  halbtags  Ausbildung  nicht (mehr) berufstätig

Examen  
voraussichtlich: \_\_\_\_\_

**Mit der Speicherung meiner Adresse und der Verwendung für die satzungsgemäßen Zwecke des Vereins sowie den Vorstand der Zeitschrift BuB bin ich einverstanden.**

Ort und Datum: \_\_\_\_\_

Unterschrift: \_\_\_\_\_

**Ich bevollmächtige der Berufsverband Information Bibliothek e.V. bis auf Widerruf, den jährlichen Mitgliedsbeitrag in der von der Mitgliederversammlung festgesetzten Höhe ab 20 \_\_\_\_ abzubuchen.**

Name: \_\_\_\_\_

Adresse: \_\_\_\_\_

Konto-Nr.: \_\_\_\_\_

Bankleitzahl: \_\_\_\_\_

Name der Bank, Ort: \_\_\_\_\_

Ort und Datum: \_\_\_\_\_

Unterschrift: \_\_\_\_\_