



Die beziehungs- orientierte Bibliothek

Ein Praxisleitfaden



Inhalt

Vorbemerkung	5
Warum dieser Leitfaden?	6
Bevor Sie beginnen: Die Vorbereitung des Bodens	7
Ein Garten, keine Küche: wo ist der Unterschied?	8
Für wen ist dieser Praxisleitfaden?	10
Schritt 1: Das Saatgut pflanzen	11
Die eigene Bibliothek und Kommune entdecken	11
Ein Samenkorn in der Bibliothek finden	12
Ein Samenkorn außerhalb der Bibliothek finden	12
Das wichtigste Samenkorn, das gesät werden kann, sind Sie selbst	14
Fruchtbaren Boden finden	15
Wie lassen sich Samen pflanzen?	17
Die Bibliothek als Partnerin vorstellen	17
Samenkörner pflanzen: Ein fortlaufender Prozess?	18

Schritt 2: Die Setzlinge pflegen	19
Nicht allein im Garten stehen!	19
Die Setzlinge vorbereiten	20
Rollen verstehen und abstimmen	21
Rollen klären	21
Schritt 3: Die Ernte einfahren	23
Erfolge dokumentieren und die Ernte feiern	24
Schritt 4: Den Garten ruhen lassen und das nächste Jahr planen	25
Achtsame Rückschau	26
Persönliche Reflexion	26
Reflexion auf Bibliotheksebene	27
Partnerschaftlich Rückschau halten	28
Evaluation	29
Zurückblicken, um nach vorn zu schauen	29
Kontakt/Impressum	32

Vorbemerkung

Dieses Schriftstück beruht auf dem Praxisleitfaden „Cultivating the relationship-driven library: a toolkit“, einer Handreichung der University of North Carolina aus dem Jahr 2023. Das dortige Institute of Museum and Library Services hat über einen Zeitraum von anderthalb Jahren 129 Bibliotheksleitungen, Mitarbeitende und Netzwerkpartner in 18 US-Gemeinden interviewt, um herauszufinden, wie Bibliotheken ihre Ziele mit Hilfe von Netzwerkarbeit verwirklichen können.

In der Zielrichtung des Praxisleitfadens ging es um ein konkretes Handlungsfeld, in das die befragten Bibliotheken neu eingestiegen waren: Veranstaltungen und Programme zum Thema öffentliche Gesundheitsvorsorge. Dies war ein Betätigungsfeld, bei dem es für die Bibliotheken nötig wurde, mit neuen und oft noch unbekannten Partnern und Partnerorganisationen zusammen zu arbeiten.

Mit freundlicher Genehmigung des Autors, Dr. Noah Lenstra, haben wir das Toolkit für Sie übersetzt und angepasst, um die im Rahmen der #Digitative NRW diskutierten Ideen zu integrieren. Die Veröffentlichung des Originalleitfadens wurde vom United States Institute of Museum & Library Services im Rahmen des Förderprogramms #RE-246336-OLS-20 finanziell unterstützt. Dr. Lenstra erstellte diesen Leitfaden im Rahmen seiner Tätigkeit als Professor im Studiengang Bibliothekswissenschaft und Informationswissenschaft an der University of North Carolina in Greensboro. Sie können Dr. Lenstra gerne unter NoahLenstra.com kontaktieren.

Die Originalversion und viele Begleitmaterialien finden Sie unter: letsmovelibraries.org/toolkit/. Dieser Leitfaden wird unter einer Creative Commons Non-Commercial License veröffentlicht, die es jedem erlaubt, den Leitfaden für nichtkommerzielle Zwecke unter Angabe der Quelle zu vervielfältigen.

Ausgehend von der Metapher des Gartens führt Sie dieser Leitfaden durch ein Gartenjahr, in dem Sie ihre Kooperationen und Partnerschaften pflanzen, pflegen, ernten und wachsen lassen.

Warum dieser Leitfaden?

Es gibt viele verschiedene Ansätze, die Kooperationen und Netzwerkarbeit theoretisch beschreiben. Im Deutschen wird dabei oft davon gesprochen Kooperationen „aufzubauen“.

Aber was wäre, wenn wir Dinge wachsen lassen, anstatt sie zu bauen? Die vorliegende Handreichung nutzt für die Netzwerkarbeit die Metapher des Gartens.

Wir denken, dass es bei der Gartenarbeit viele Parallelen zur Pflege von Kooperationen gibt:



Im Garten ist nichts garantiert.



Im Garten sind Pläne nicht gleichzusetzen mit Ergebnissen.



Im Garten muss sich der Gärtner / die Gärtnerin an die Umgebung anpassen.



Im Garten gibt es mehrjährige und einjährige Pflanzen – einiges blüht jedes Jahr aufs Neue, während andere Pflanzen jedes Jahr neu gepflanzt werden müssen.



Und trotzdem kann man es in jedem Frühling kaum erwarten, wieder in der Erde zu wühlen.

All diese Aussagen treffen auch auf die Arbeit an der beziehungsorientierten Bibliothek zu.

Bevor Sie beginnen:

Die Vorbereitung des Bodens

Warum sollten Sie sich, neben all Ihren anderen Aufgaben, nun auch noch als Gärtner oder Gärtnerin betätigen? Vielleicht sagen Sie: „Ich bin beschäftigt genug damit, jeden Tag für eine verlässliche Öffnung meiner Bibliothek zu sorgen.“

Deswegen möchten wir diesen Leitfaden mit der Frage nach dem WARUM beginnen.

In der gemeinsamen Arbeit in der #Digitative NRW haben wir in verschiedenen AGs und auf Konferenzen darüber gesprochen, wie wichtig es ist, seine Beweggründe und Ziele, seine Vision, zusammenfassen und mitteilen zu können.

Die wichtigste Vorbereitung Ihrer Netzwerkarbeit besteht deswegen darin, sich über die Bedeutung von Netzwerken für Ihre Bibliotheksarbeit klar zu werden.

Ist Ihnen Netzwerkarbeit wichtig? Können Sie beschreiben, welche Vorteile Netzwerkarbeit für Ihre Bibliothek hat und wie Sie und Ihre Kommune davon profitieren?

Sie müssen ein Bild von der Zusammenarbeit im Garten zeichnen und beschreiben können, das Kollegen, Vorgesetzte und Kooperationspartner überzeugt und begeistert.

Dazu müssen Sie eine Vorstellung davon entwickeln, welche Vorteile Netzwerkarbeit für Ihre Bibliothek hat und wie die Früchte der Netzwerkarbeit aussehen könnten.

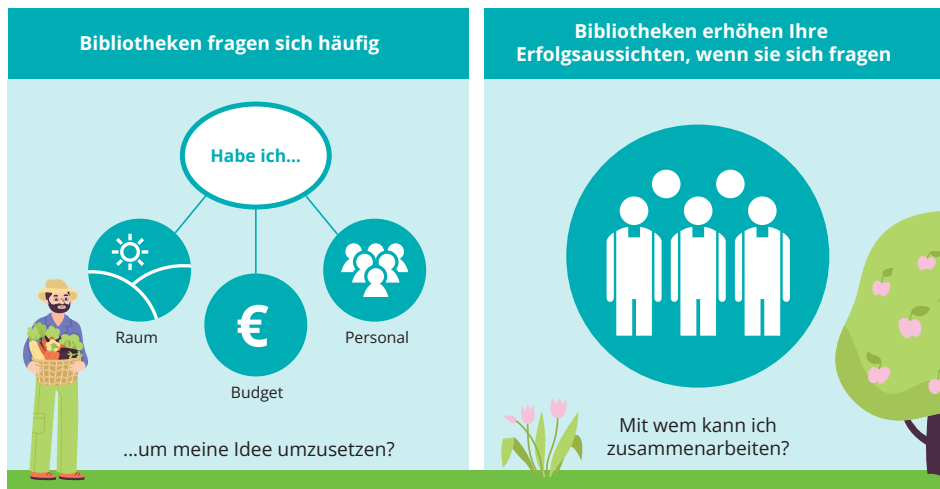
Dieser Praxisleitfaden will Ihnen dabei helfen, das Bild, das Kooperationspartner in Ihrer Kommune von Bibliotheken haben, zu verändern. Er soll Sie dabei unterstützen, Kooperationen zu schließen, bei denen die Arbeit wirklich geteilt wird und in denen gemeinsame Aktivität und gemeinsames Lernen im Vordergrund steht.

Ein Garten, keine Küche: Wo ist der Unterschied?

Wenn wir uns über Innovation in Bibliotheken unterhalten, wünschen sich Bibliotheken oft Rezepte, um ein neues Projekt oder Programm zu beginnen, am liebsten mit Schritt-für-Schritt-Anleitungen von Anfang bis Ende.

Wissen Sie, wie ein Rezept besonders gut funktioniert? Wenn Sie ein Rezept benutzen, dann bereiten Sie sich vor, indem Sie alle Lebensmittel und Küchengeräte bereitlegen. Der Koch oder die Köchin führt alle Arbeitsschritte aus und kann mit denselben Zutaten und Utensilien immer wieder das gleiche Gericht zubereiten und ein verlässlich gutes Essen als Ergebnis servieren. Ein befriedigendes Gefühl! Dass hier nur eine Person die Verantwortung für das Ergebnis trägt, ist gewollt und erwünscht. Nicht umsonst gibt es das Sprichwort: „Viele Köche verderben den Brei“.

In dieser Denkrichtung gehen Bibliotheken und ihre Kooperationspartner häufig so an ein gemeinsames Projekt heran:

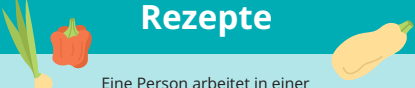




Vielleicht wird Ihnen hier schon klar, dass zwar ein gemeinsames Vorhaben umgesetzt wird und dass auch eine Verbindung zwischen den Projektpartnern entsteht, die Verantwortlichkeit aber zu einem großen Teil bei der Bibliothek liegt.

Das gesicherte Ergebnis hat in diesem Beispiel einen Preis: die Bibliothek trägt für etwas, das als „gemeinsames Projekt“ deklariert wird, sehr viel Verantwortung allein.

Arbeit im Garten geht im Gegensatz zu unserem Kochrezept-Beispiel von ganz anderen Grundannahmen aus. Auch im Garten wird geplant und es wird Arbeit investiert, dennoch ist Gartenarbeit mit einer anderen Erwartungshaltung verbunden: Letztendlich ist klar, dass auch der beste Gärtner oder die beste Gärtnerin seinen oder ihren Erfolg nicht immer steuern kann. Gegen äußere Einflüsse sind sie manchmal machtlos. Für manche Pflanzen herrscht einfach nicht das richtige Klima, oder es ist die falsche Zeit, um ein neues Beet anzulegen.

 Gärten	 Rezepte
Eine oder mehrere Personen arbeiten in einer unkontrollierbaren Umgebung	Eine Person arbeitet in einer kontrollierbaren Umgebung
Es gibt keine Garantie für Erfolg – das Ergebnis ist abhängig von äußeren Einflüssen	Liegen alle notwendigen Zutaten bereit, kann immer verlässlich gut das gleiche Gericht zubereitet werden
Jedes Samenkorn gedeiht zu unterschiedlichen Zeiten und Bedingungen	Das gleiche Rezept kann zu jeder Zeit in jeder Küche umgesetzt werden
Abhängigkeit von Jahreszeiten – Zeit zum Ruhen, für Reflektion, für die Ernte	Unabhängig von Jahreszeiten

Eine beziehungsorientierte Bibliothek will die Kraft ausnutzen, die in der Zusammenarbeit liegt und will für ihre Kommune und ihre Nutzenden mehr erreichen, als das, was sie allein schaffen kann. Sie will Chancen nutzen, auch wenn sie sich dabei manchmal den Launen der Natur aussetzt. Dabei nimmt sie bewusst in Kauf, dass die Ergebnisse so weniger steuerbar sind als bei einem Rezept.

Für wen ist dieser Praxisleitfaden?

Dieser Praxisleitfaden ist für Bibliotheksmitarbeitende und andere Interessierte, die

- mehr neue Dinge ausprobieren wollen, ohne dabei auszubrennen
- einen Beitrag zu wichtigen Problemstellungen ihrer Kommune leisten wollen
- die Bibliothek in der Kommune besser vernetzen wollen
- bereichernde und freudvolle Kooperationen erleben wollen
- durch neue Dienstleistungen mehr Bürgerinnen und Bürger erreichen wollen

Der Praxisleitfaden kann Ihnen dabei helfen, herauszufinden,

- welche Samenkörner (oder Ideen) für Ihre Bibliothek oder Ihre Kommune am sinnvollsten sind
- wie Sie diese Ideen am effektivsten durch Kooperationen und Netzwerkarbeit umsetzen können

- wie Sie die erbrachten Früchte der beziehungsorientierten Bibliothek ernten, indem Sie Ergebnisse feiern, dokumentieren und teilen
- wie Sie sich vom vergangenen Gartenjahr erholen, zurückblicken und gleichzeitig durch Gespräche mit Kooperationspartner das kommende Jahr planen

Schritt 1: Das Saatgut pflanzen

In diesem Schritt geht es darum, die Bibliothek und Kommune zu erkunden, um

- Samenkörner zu finden (eine Überschneidung von Bedarf und Engagement),
- herauszufinden, wo diese Samen gepflanzt werden können (die Partnerschaften, die Sie brauchen, um Ideen umzusetzen),
- und sie dann zu säen (die Ideen gegenüber denjenigen zu präsentieren, mit denen Sie zusammenarbeiten möchten).

Die eigene Bibliothek und Kommune entdecken

Ein Samenkorn steht in diesem Leitfaden stellvertretend für eine Idee, aus der eine neue Dienstleistung in Ihrer Bibliothek entsteht. Das kann ein neues Medien- oder Informationsangebot, ein Programm oder eine Veranstaltung oder auch eine Veränderung in den Bibliotheksräumlichkeiten vor Ort sein.

Die guten Ideen für neue Dienstleistungen Ihrer Bibliothek sind überall: in Ihrem Team, in der Kommune und in den Rückmeldungen der Bibliotheksnutzenden. Der erste Schritt, um herauszufinden, wo Bedarfe und Engagement sich überschneiden, besteht darin, neugierig, offen und interessiert den Kolleginnen und Kollegen im eigenen Team zu begegnen.

Ein Samenkorn in der Bibliothek finden

Wofür begeistern sich Ihre Kolleginnen und Kollegen in der Bibliothek, in den anderen Verwaltungseinheiten, die Ihnen nahestehen oder im Förderverein Ihrer Bibliothek? Um hier nach Samenkörnern zu suchen, können Sie mit den folgenden Fragen beginnen:

- Berufliche Ziele – Was sind meine Beweggründe in einer Bibliothek zu arbeiten? Wozu will ich mit meiner Arbeit beitragen?
- Persönliche Ziele – Was begeistert mich in meinem Privatleben, was ist mir wichtig und macht mir einfach Freude? Wo engagiere ich mich und habe Kontakte?

Sie brauchen Menschen mit Begeisterung und Engagement, um etwas in Gang zu bringen. Eine einfache Übersicht persönlicher Interessen, Verbindungen, Vereinsmitgliedschaften etc. kann genutzt werden, um eine Liste von „Samenkörnern“ zu erstellen, die gesät werden können.

Ein Samenkorn außerhalb der Bibliothek finden

- Welche Themen sind in Ihrer Kommune von besonderem Interesse? Was wird in Strategiepapieren, Quartiersentwicklungsplänen oder anderen Papieren der Kommunalverwaltung hervorgehoben?
- Welche Themen beherrschen die Lokalzeitung, oder werden von Vereinen, Elterngruppen oder anderen Interessenverbänden geäußert?
- Nach welchen lokalen Informationen suchen Ihre Nutzenden? Welche Wünsche äußern sie in politischen Ausschüssen oder bei Umfragen?

Gartentipp

Ein vielversprechendes Samenkorn zu finden ist schwierig.

Es geht nicht nur darum, einen Bedarf zu ermitteln, sondern gleichzeitig darum, Menschen oder Institutionen zu finden, die sich an einer Initiative beteiligen wollen und können.

Wenn jeder eine Idee oder ein Thema grundsätzlich für „eine gute Sache“ hält, aber keiner bereit ist einen konkreten Beitrag zu leisten, dann sollten Sie davon Abstand nehmen.

Ein Bild zur Veranschaulichung: Stellen Sie sich eine Gärtnerin oder einen Gärtner vor, welche/r versucht, ganz allein eine Palme in einen Schneesturm zu pflanzen. Der armen Palme wird es gar nicht gut ergehen. Wenn man Erfolg haben will, dann muss man mit viel Aufwand günstigere Bedingungen schaffen: Es müsste ein Gewächshaus gebaut, Temperatur, Luftfeuchtigkeit und Licht künstlich gesteuert werden. Ein immenser Kraftakt für nur eine Person!

Wenn Sie aber jemanden finden, der mit Ihnen gemeinsam ein Gewächshaus baut – dann hat Ihre Palme auch in schwieriger Umgebung eine Chance.

Eine Palme in einen Schneesturm pflanzen



Das funktioniert nicht!

Eine Palme in ein Gewächshaus
in einen Schneesturm pflanzen



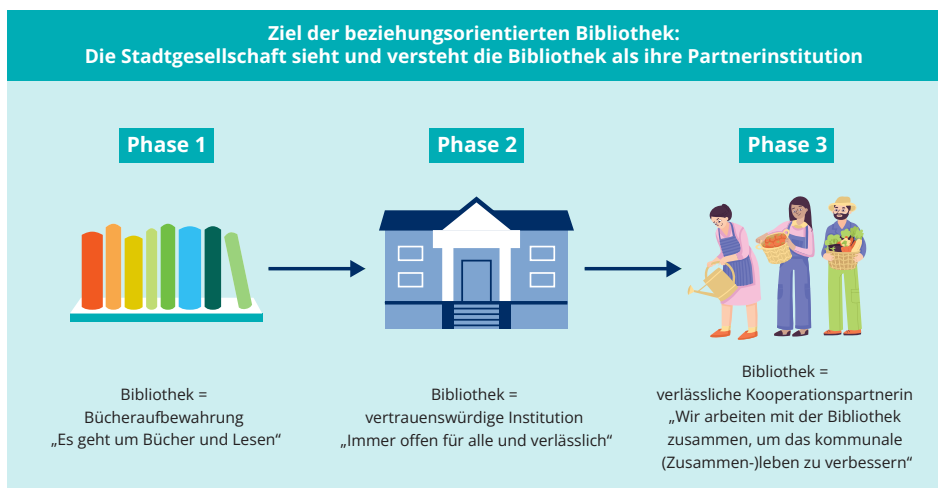
Hier hat die Palme eine Chance!

Was ist Ihre persönliche „Schneesturm-Palme“ – ein Vorhaben, das Sie gern verwirklichen würden, aber nicht allein stemmen können? Solche Ideen eignen sich hervorragend, um die Prinzipien dieses Leitfadens in der Praxis zu erproben. Sprechen Sie gezielt über Aufgaben, die Sie nicht allein bewältigen können und beobachten Sie, welche Gespräche daraus entstehen.

Das wichtigste Samenkorn, das gesät werden kann, sind Sie selbst

Die Interviews der University of North Carolina haben einen zentralen Erfolgsfaktor für die Arbeit der Bibliotheken mit externen Partnern herausgearbeitet: Mitarbeitende in Bibliotheken sind in ihrer Netzwerkarbeit dann erfolgreich, wenn sie sich absichtsvoll als wichtige Partner in der Kommune präsentieren. Die Partnerinstitutionen beschrieben in den Interviews, dass sich ihr Bild dessen, was die Mitarbeitenden in einer Bibliothek tun, im Laufe der Zusammenarbeit völlig verändert habe.

Auch die AG zu Lobbyarbeit und Advocacy in der #DigitativeNRW hat es so ähnlich formuliert: Gehen Sie davon aus, dass Externe nichts darüber wissen, was moderne Bibliotheken bieten. Jede Interaktion ist deshalb eine Gelegenheit, um hier aufzuklären und für die eigene Sache zu werben.



Phase 1: Kooperationspartner sehen Bibliotheken hauptsächlich als Orte, an denen Bücher aufbewahrt und ausgegeben werden. Die Arbeit der Mitarbeitenden wird darauf reduziert.

Phase 2: Kooperationspartner erkennen, dass Bibliotheken wichtige, verlässliche Orte für die Kommune sind. Aber sie sehen die Bibliothek eher als Raum oder als Spielort für Ihre eigenen Angebote.

Phase 3: Die Aufmerksamkeit richtet sich nun auf die Menschen hinter der Bibliothek. Bibliotheksmitarbeitende werden als gleichwertige Partner wahrgenommen, mit denen man Ideen für die Kommune entwickeln kann.

Fruchtbaren Boden finden

Der Ausgangspunkt für gelingende Zusammenarbeit liegt im „Boden“, aus dem Kooperationen wachsen können – in den Beziehungen der Bibliothek zu anderen Gruppen und Organisationen. Wer klug wählen will, wo sich Samen für Zusammenarbeit pflanzen lassen, muss diesen Boden vorbereiten und verstehen können.

Die folgenden Impulsfragen können helfen, „naheliegende“ fruchtbare Böden zu finden:

- Mit welchen Gruppen oder Organisationen sind Mitarbeitende, ggf. der Förderverein der Bibliothek oder die Leitung bereits verbunden?
- Mit welchen Organisationen bestehen bereits tragfähige Kooperationen? Wer zeigt sich derzeit besonders initiativ oder engagiert?
- Was kennzeichnet aus Sicht der Bibliothek einen „fruchtbaren Boden“? Welche Faktoren machen bestimmte Organisationen zu besonders geeigneten Partnern?

Eine Möglichkeit, um mehr gemeinsamen Boden zu entdecken ist es, als Bibliothek den Anschluss an sogenannte multisektorale Organisationen zu suchen. Multi-Sektor-Organisationen ist ein technischer Ausdruck für Zusammenschlüsse oder Gruppen, die unterschiedliche Menschen und Akteur*innen innerhalb einer Kommune miteinander in Beziehung bringen. Es sind Zusammenschlüsse aus verschiedenen Bereichen wie Soziales, Bildung, Gesundheit, Wirtschaft und Kultur, die gemeinsam regionale Aufgaben bewältigen wollen.

Die Arbeit mit einem solchen Zusammenschluss kann Ihren Blick für ungewöhnliche Kooperationspartner weiten und Sie mit Organisationen und Gruppen zusammenbringen, die Ihnen vielleicht vorher unbekannt waren.

Hier sind einige Beispiele für Themenfelder, zu denen häufig bereits ein Zusammenschluss existiert:

- **Lokale Bündnisse für Familien:** Diese Netzwerke bestehen aus Schulen, Kitas, Stadtverwaltung, Unternehmen, Wohlfahrtsverbänden und Ehrenamtlichen, die gemeinsam Bildungs- und Betreuungsangebote koordinieren.
- **Quartiersmanagement oder Stadtteilinitiativen:** Hier arbeiten Stadtverwaltung, Immobilienunternehmen, soziale Träger, Bürgervereine und lokale Betriebe gemeinsam an verbesserten Lebensbedingungen, Integration und Sozialraumgestaltung
- **Initiativen für berufliche Bildung und Integration:** Kooperationen zwischen Handwerksbetrieben, Industrie- und Handelskammer, Arbeitsagentur, Integrationsvereinen und Schulen zur beruflichen Orientierung, Ausbildung und Integration von Zugewanderten oder Jugendlichen.
- **Innovations- und Regionalnetzwerke:** Plattformen in mittelgroßen Städten, an denen Wirtschaftsförderung, Städte, Hochschulen, lokale Unternehmen und soziale Akteure gemeinsam Zukunftsprojekte (Digitalisierung, Demografie, Klimaschutz, Nachhaltigkeit, Mobilität) anstoßen.
- **Sozial- und Gesundheitsnetzwerke:** Arztpraxen, Kliniken, Pflegeanbieter, Wohlfahrtsverbände, Selbsthilfegruppen, Vereine, Kommune und Wirtschaft kooperieren, um Angebote für Gesundheit, Pflege oder Prävention zu verknüpfen.

In diesen oder anderen Gruppen kann der Austausch mit potenziellen Kooperationspartnern beginnen: beim Zuhören, gemeinsamem Brainstorming und Ideensammeln. Natürlich führt dabei nicht jede Kontaktaufnahme unmittelbar zu einer künftigen Zusammenarbeit. Entscheidend ist, dabei zu sein und die Ziele und Möglichkeiten Ihrer Bibliothek mitzuteilen. Mit der Zeit entsteht dann eine Dynamik, in der andere aus eigenem Antrieb den ersten Schritt auf Ihre Bibliothek zugehen.

Wie lassen sich Samen pflanzen?

Selbstvertrauen ist ein wesentlicher Bestandteil für den Aufbau tragfähiger Partnerschaften: Sie sind jemand, mit dem andere gern zusammenarbeiten möchten! Wer mit dieser Haltung auf andere zugeht, hat bereits eine solide Grundlage geschaffen. Doch Selbstvertrauen bedeutet auch, die eigenen Grenzen zu kennen.

Was kann man selbst mit dem Bibliotheksteam realistisch leisten? Und wie sehen die Möglichkeiten und Begrenzungen anderer Akteur*innen im Netzwerk bzw. im sozialen Umfeld aus? Seine Grenzen zu kennen und für sie einzustehen bildet das Fundament für nachhaltige Zusammenarbeit.

Die Bibliothek als Partnerin vorstellen

Vorbereitung ist das A und O. Haben Sie ein paar klare Aussagen oder einen kurzen Vorstellungstext parat – also eine Art „elevator-pitch“, um schnell und prägnant erklären zu können, worum es geht.

Wie können Sie potenziellen Partnern die Bibliothek als engagierte Mitgestalterin in der Kommune vorstellen?

Ein guter Einstieg ist der persönliche Antrieb für die eigene Arbeit. Das „Warum“ – also die persönliche Motivation, in einer Bibliothek zu arbeiten – kann Türen öffnen und neue Perspektiven schaffen. Eigene Erfahrungen zu erzählen und Geschichten zu teilen, hilft dabei, Gemeinsamkeiten zu entdecken.

Stärken von Bibliotheken, die beim Vorstellen der Bibliothek als Partnerin hilfreich sein können:

- Öffentliche Bibliotheken verzeichneten rund 323 Millionen Entleihungen im Jahr 2024.
- Im Jahr 2024 wurden insgesamt 111 Millionen Besuche in öffentlichen Bibliotheken gezählt.
- Die Bibliotheken bieten vielfältige Veranstaltungen und Aktivitäten an, die zur kulturellen Bildung und gesellschaftlichen Teilhabe beitragen.

- Bibliotheken sind bedeutende Orte für Mediennutzung, digitale Teilhabe mit kostenlosem Internetzugang (über 90% der öffentlichen Bibliotheken bieten WLAN), und kreative Angebote wie Makerspaces (über 70% der Bibliotheken).
- Rund 10 Millionen Menschen sind jährlich aktive Nutzer von Bibliotheken in Deutschland.

Samenkörner pflanzen: Ein fortlaufender Prozess?

Genauso wie Gärtnerinnen/Gärtner regelmäßig neu pflanzen müssen, gilt das auch für den Aufbau von Beziehungen in der Kommune. Mitarbeitende wechseln, Organisationen verändern sich, und auch die Bedürfnisse vor Ort entwickeln sich weiter. Deshalb ist es wichtig, dauerhaft präsent zu bleiben.

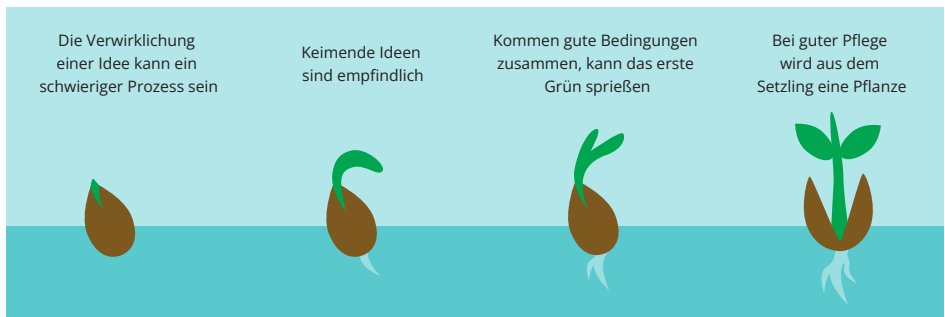
In diesem Zusammenhang ist es entscheidend, nicht nur Beziehungen rund um die einzelne Idee bzw. das einzelne Samenkorn zu pflegen.

Denken Sie an die Abbildung auf Seite 14 zurück: Sie selbst geben jedem Gesprächspartner ein eigenes Samenkorn mit: Sie versuchen, das Bild, was andere Personen oder Organisationen von Bibliotheken haben, zu erneuern.

Reflektieren Sie Ihre eigenen Vorstellungen und Erwartungshaltungen. Nicht aus jedem Gespräch entsteht eine fruchtbare Zusammenarbeit. Aber Sie gehen auch nicht mit jedem Gespräch gleich eine Verpflichtung ein.

Schritt 2: Die Setzlinge pflegen

In diesem Schritt geht es darum, die gepflanzten Partnerschaften wachsen zu lassen. Bis aus einer Idee eine wirkungsvolle Kooperation entsteht, sind Zeit, Energie und Aufmerksamkeit erforderlich. Dieser Abschnitt konzentriert sich auf die Pflege einer Idee, damit sie sich entfaltet und einen echten Beitrag für die Bibliothek, die Partner und die Kommune leistet. Das bedeutet, der Idee von Anfang an gute Bedingungen zu bieten und sie auch weiterhin mit gleichbleibender Aufmerksamkeit zu begleiten.



Nicht allein im Garten stehen!

Entscheidend für die erfolgreiche Pflege von Setzlingen ist, dass die Verantwortung nicht bei nur einer Person in der Bibliothek liegt.

Das ist wichtig, um Rückhalt und Fürsprache für die Idee zu stärken. Ohne Unterstützung aus dem eigenen Team fehlt es an einer stabilen Grundlage – und unter diesen Bedingungen drohen gute Ideen schnell wieder zu verschwinden, sobald die oder der Hauptverantwortliche nicht verfügbar ist. Je mehr Beteiligte aus der Bibliothek eingebunden werden, desto mehr Perspektiven und Ideen fließen ein – das kann die Zusammenarbeit bereichern.

Es lohnt sich auch, Fördervereine, ehrenamtlich Engagierte und andere lose verbundene Unterstützerinnen und Unterstützer einzuladen, gemeinsam an der Entwicklung der Setzlinge mitzuwirken.

Die Setzlinge vorbereiten

Es gibt verschiedene Möglichkeiten, Ideen von Anfang an gute Wachstumsbedingungen zu bieten. Um einen Setzling erfolgreich in der Kommune einpflanzen, braucht er Unterstützung, die ganz unterschiedlich aussehen kann:

- Regelmäßige Treffen der Partner
- Einen Zeitplan mit Meilensteinen
- Protokolle oder Absichtserklärungen, alle Beteiligten auf den gleichen Stand zu bringen
- Aufbau von Vertrauen und gegenseitigem Verständnis zwischen den Partnern, sodass keine besonders formellen Vereinbarungen nötig sind

Keine dieser Methoden ist zwangsläufig besser oder schlechter als die andere. Reflektieren Sie: Welche Methoden werden in Ihrer Bibliothek genutzt, um Partnerschaften mit externen Organisationen zu pflegen? Wird in Ihrer Kommune mehr Wert auf persönliche Absprachen („per Handschlag“) gelegt oder ist schriftliche Dokumentation wichtiger? Es gibt hier kein Richtig oder Falsch – beide Wege können zum Ziel führen.

Letztlich sind verschiedene Methoden nur Mittel zum Zweck. Worauf es wirklich ankommt, ist eine Kultur, in der Organisationen und Einzelpersonen offen miteinander sprechen können – darüber, was gut läuft, was nicht funktioniert und was möglicherweise geändert werden muss, damit aus guten Ideen wirkungsvolle Vorhaben entstehen.

Gartentipp

Welche Methoden werden in Ihrer Bibliothek genutzt, um Partnerschaften mit externen Organisationen zu pflegen? Wird in der jeweiligen Kommune mehr Wert auf persönliche Absprachen („per Handschlag“) gelegt oder ist schriftliche Dokumentation wichtiger? Es gibt hier kein Richtig oder Falsch – beide Wege können zum Ziel führen.

Rollen verstehen und abstimmen

Das Pflegen der Setzlinge umfasst auch die Klärung der jeweiligen Rollen in der Partnerschaft: Welche Aufgaben übernimmt man selbst? Welche die Partner? Die vier folgenden Kategorien helfen dabei, diese Rollen einzuordnen und zu bestimmen, wo man sich gemeinsam auf dem Weg der Partnerschaft befindet.

 Kooperation initiieren	Der Kontakt wurde initiiert. Es haben noch keine gemeinsamen Aktivitäten stattgefunden. Mögliche Termine für ein Treffen werden besprochen.	
Erste Gespräche führen	Der zukünftige Partner antwortet und ist bereit, das Gespräch zu beginnen. Es entstehen Ideen für Aktivitäten, die gemeinsam durchgeführt werden können oder Wege, wie beide Partner voneinander profitieren können.	
Gemeinsame Ziele und gegenseitige Unterstützung	Ein gemeinsames Ziel wird festgelegt. Es gibt kontinuierliche Kommunikation und Beiträge beider Partner zum gemeinsamen Ziel.	
Strategische Zusammenarbeit	Die Partner sehen in der Kooperation Vorteile für ein strategisches Ziel, das sie beide verfolgen. Es besteht eine planmäßige, kontinuierliche Kommunikation von beiden Seiten. Diese Kooperation hilft beiden Partnern dabei, an dem übereinstimmenden Ziel zu arbeiten und sich besser dafür einzusetzen.	

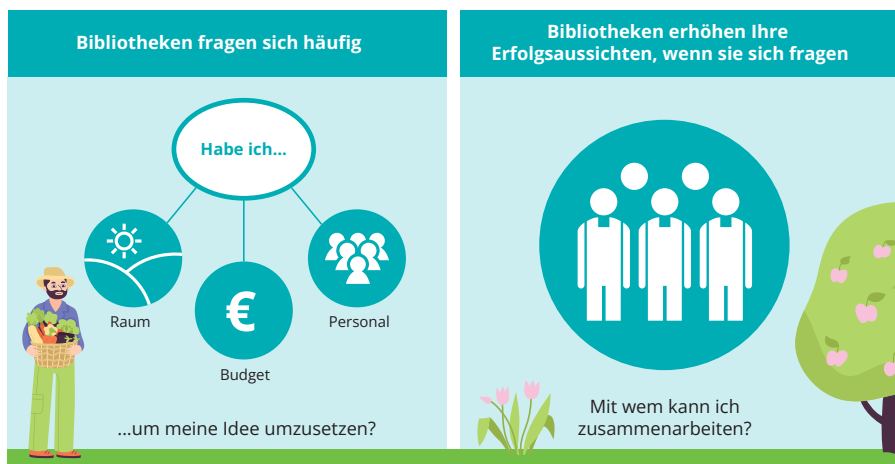
Rollen klären

Wie auf Seite 6 erläutert, arbeiten Sie gerade daran, dass Kooperationspartner ein anderes Bild von der Institution Bibliothek erhalten. Trotzdem kann es immer wieder sein, dass Sie nicht so wahrgenommen werden, wie Sie es sich wünschen. Sie werden damit konfrontiert, dass es Vorstellungen oder Stereotypen über Bibliotheken, Bibliotheksmitarbeitende und die Zusammenarbeit mit ihnen gibt.

Unter Umständen fällt es Ihnen auch schwer, sich aus Ihrer Rolle als „Koch“ zu lösen, der die Verantwortung für alles trägt. Die folgenden beiden Grafiken aus der Einleitung dieses Leitfadens sollen noch einmal die Veränderung darstellen, die sie erreichen wollen:



Oft wird gefragt, ob Bibliotheken etwas verteilen, bewerben oder anbieten können – statt gemeinsam zu überlegen: „Wie können wir zusammenarbeiten?“



Ebenso fragen sich Bibliotheksmitarbeitende oft: „Habe ich ausreichend Raum, Budget oder Personal für diese neue Initiative?“ – anstatt zu überlegen: „Mit wem könnte ich sie gemeinsam beginnen?“

Es braucht für beide Seiten Übung, um sich aus eingefahrenen Mustern zu lösen. Worauf es hier vor allem ankommt, ist Transparenz und offene Kommunikation:

- Ist allen Beteiligten klar, wer was beiträgt?
- Verfügen alle über die nötigen Ressourcen, um ihren Teil der Vereinbarung zu erfüllen?
- Gibt es genug Vertrauen, um Rollen neu zu verhandeln, wenn sich etwas ändert?
- Besteht eine offene Kommunikation, sodass sich alle bei Planungs-, Budget- und Umsetzungsfragen eingebunden und gehört fühlen?

Schritt 3: Die Ernte einfahren

In diesem Schritt geht es darum, festzuhalten und zu feiern, was durch die gemeinsame Pflege der Idee – des „Setzlings“ – entstanden ist. Im übertragenen Sinne steht der Moment im Fokus, in dem aus einem Setzling eine fruchttragende Pflanze wird. Für Bibliotheken bedeutet das: Aus Partnerschaften und Beziehungen werden konkrete Programme und Angebote.

Es ist wichtig, sich die Zeit zu nehmen, um die Ergebnisse neuer Kooperationen zu dokumentieren und wertzuschätzen. In der Landwirtschaft wird traditionell das Ende der Ernte mit einem großen „Erntedankfest“ gefeiert, zu dem alle Beteiligten eingeladen sind. Unsere Aufgabe ist es, solche Traditionen in den Bibliothekskontext und in unsere Kommunen zu übertragen.



Die Partner haben viel Arbeit investiert, um eine Idee Wirklichkeit werden zu lassen.

Es ist wichtig, dass die Partner sich Zeit nehmen, um die Ergebnisse der gemeinsamen Arbeit zu feiern. Das bedeutet, die Personen zu würdigen, die Anerkennung für Ihre Arbeit verdienen.

Bibliothek und Partner haben viel Arbeit investiert, um eine Idee Wirklichkeit werden zu lassen. Welche Rituale gibt es also in Bibliotheken oder in der Kommune, um den Abschluss neuer Vorhaben zu feiern? Welche könnten entstehen?

Erfolge dokumentieren und die Ernte feiern

Ohne Dokumentation lässt sich kaum festhalten oder feiern, was aus den Beziehungen entstanden ist. Sie ist somit keine nachgeordnete Aufgabe, sondern muss schon während der gemeinsamen Arbeit mitgedacht und vorbereitet werden.

Wenn von „Ernte einfahren“ die Rede ist, geht es nicht einfach darum, eine Pressemitteilung zu verschicken oder Fotos von Veranstaltungen auf Social Media zu posten.

Überlegen Sie, ob Sie bereits Ihre gemeinsame Vorarbeit wie Planungstreffen und Vorbereitungen dokumentieren. Diese Dokumentation kann von Ihnen (und auch der Partnerorganisation) genutzt werden, um zu zeigen, wie es aussehen könnte, mit Ihnen an einem Projekt zu arbeiten.

So sind Ihre bisherigen Partner befähigt, als Fürsprecher oder Fürsprecherinnen der Bibliothek aufzutreten – indem sie etwa andere Organisationen und Personen dazu ermutigen, mit der Bibliothek zusammenzuarbeiten. Umgekehrt gilt genauso: Auch die Bibliothek kann als Fürsprecherin für ihre Partner auftreten.

Diese Würdigung und das Bekanntmachen sichtbarer Erfolge sind in vielen Fällen die Grundlage dafür, zusätzliche Ressourcen für die Bibliothek zu gewinnen.

Schritt 4: Den Garten ruhen lassen und das nächste Jahr planen

Nachdem Sie die Ernte Ihres gemeinsamen Vorhabens eingefahren haben, sollten Sie sich Zeit dafür nehmen, die gemeinsame Arbeit zu reflektieren und zugleich nach vorn zu blicken.

Auch wenn es schwerfällt, sich nicht sofort dem nächsten Punkt auf der Aufgabenliste zuzuwenden, ist es wichtig, sich bewusst Zeit für diesen Schritt zu nehmen. Es ist wichtig anzuerkennen, dass nicht nur Sie selbst, sondern auch Ihre Kolleginnen und Kollegen und die Kooperationspartner Zeit für Reflexion, Erholung, Auswertung und gemeinsame Planung benötigen.

Dieser Schritt steht auch für langfristiges Denken: weg vom bloßen Säen einzelner Ideen, hin zur Frage, wie der Garten in fünf, zehn oder zwanzig Jahren aussehen soll.



Diese Abbildung veranschaulicht, worauf in dieser Phase der Fokus liegt: Rückblick und Ausblick gehen hier Hand in Hand.

Den Rückblick braucht es, um zu verstehen, was gerade geschehen ist. Den Ausblick, um sich auf die Ideen vorzubereiten, die wir in der nächsten Saison säen möchten. Wohin soll sich die Arbeit langfristig entwickeln?

Achtsame Rückschau

Zur Ruhephase des Gartens gehört auch, auf unterschiedliche Arten Bilanz zu ziehen



Für sich persönlich



Als Bibliotheksteam



Als Kooperationspartner gemeinsam



Mit den Bibliotheksnutzenden

Wenn die Ressourcen vorhanden sind, ist eine systematische Evaluation, etwa durch Befragungen oder statistische Auswertungen, sinnvoll. Ist das nicht möglich, sollte dieser Schritt dennoch nicht entfallen, sondern zumindest intern reflektiert werden. Schon ein bewusstes Innehalten und Nachdenken kann dabei sehr wertvoll sein.

Persönliche Reflexion

Betrachten Sie in Ihrem Rückblick das Projekt bewusst aus der Perspektive der Gärtnerin oder des Gärtners und rufen Sie sich die „Gesetzmäßigkeiten des Gartens“ in Erinnerung, die wir am Anfang dieses Leitfadens festgehalten haben: In einem Garten entzieht sich vieles Ihrer Steuerung, und Ergebnisse lassen sich nicht genau vorhersagen.

Hier einige Impulsfragen für einen Rückblick:

- War der Zeitpunkt der richtige für unsere Initiative? Oder waren wir mit dem Pflanzen unseres Samenkorns in diesem Fall zu früh oder zu spät dran?
- Wird diese Partnerschaft sich langfristig entwickeln und verstärken? Langfristiger Erfolg erfordert Ausdauer. Aber auch mehrjährige Pflanzen verändern sich mit den Jahreszeiten: Keine Blüte hält ewig.

Eine aufmerksame Haltung gegenüber Veränderungen im Umfeld hilft dabei, Partnerschaften auch durch Zeiten des Wandels zu erhalten.

- Manche Kooperationen sind hingegen „einjährig“ – also auf einen bestimmten Zeitraum begrenzt. Nicht alles muss dauerhaft bestehen – manches ist eben eine Saisonpflanze.
- Wer war an unserer Initiative beteiligt und verdient Dank und Wertschätzung für seinen oder ihren Einsatz? Wer ist vielleicht enttäuscht und braucht Zuspruch oder Ermutigung?

Reflexion auf Bibliotheksebene

Hier ist neben den oben genannten Fragen besonders die Frage der Zusammenarbeit mit den Partnerorganisationen wichtig.

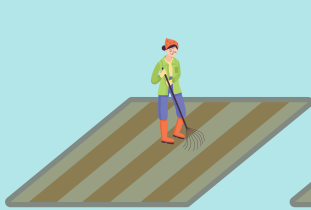
Welche Herausforderungen sind während der „Gartensaison“ der Partnerschaft aufgetreten?

Ein besonders häufiger Konfliktbereich ist auch hier die empfundene Wertschätzung: Was tun, wenn man sich in einer Kooperation engagiert, aber das Gefühl hat, dass die eigenen Beiträge nicht gesehen oder gewürdigt werden – weder auf persönlicher Ebene noch in Bezug auf die Rolle der Bibliothek insgesamt? Welche Schritte sind möglich, um eine Kultur zu fördern, in der Beiträge anerkannt und sichtbar gemacht werden?

Im Rahmen der Reflexion sollten alle Stimmen gehört werden – auch jene, die kritische Rückmeldungen geben. Die Fähigkeit, Kritik anzunehmen und konstruktiv darauf zu reagieren, ist ein zentraler Bestandteil dieses Prozesses.

Eine weitere wichtige Frage, die hier verhandelt wird, ist die Priorisierung. Wer in seinem Garten nicht jätet und zurückschneidet, dem wächst bald alles über den Kopf. Welche Entscheidungen wollen Sie hier treffen?

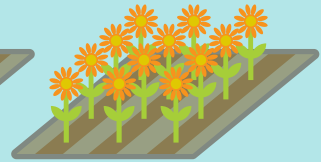
Reflexionsübung



Haben Sie schon einmal eine Kooperation beendet? Wenn ja, wie ist das abgelaufen?



Brauchen Sie eine größere Gartenparzelle? Oder mehr Gärtnerinnen/Gärtner?



Oder müssen Sie die Pflanzen zurückschneiden und den Garten verkleinern? Gibt es zu viele Pflanzen und nicht genug Gärtnerinnen/Gärtner?

Partnerschaftlich Rückschau halten

Überlegen Sie auch in der gemeinschaftlichen Rückschau mit den Partnern, wie Sie künftig zusammenarbeiten wollen. Wie kann eine gemeinsame Weiterentwicklung aussehen?

„Weiterentwicklung“ kann dabei auch heißen, Bestehendes zu stabilisieren, zu verfeinern oder gezielt zurückzunehmen, um Wachstum an anderer Stelle zu ermöglichen. Gärten sollen wachsen – aber größer ist nicht immer besser.

Welche gezielten Veränderungen könnten künftige Programme, Angebote oder Partnerschaften verbessern?

Wie und wann ist es sinnvoll, Initiativen auf die nächste Ebene zu heben? Auch in ruhigeren Phasen ist es wichtig, den Austausch unter den Partnern aufrechtzuerhalten.

Evaluation

Auch wenn Informationen meist am Ende des Prozesses zusammengeführt werden, wird die dafür notwendige Datengrundlage kontinuierlich während des gesamten Ablaufs gesammelt.

Die Evaluation sollte bereits vor dem Abschluss der Partnerschaft geplant werden. Zielsetzungen, die frühzeitig im Planungsprozess formuliert werden, helfen dabei, relevante Daten zu definieren und schaffen von Beginn an Gelegenheiten für Rückmeldungen. Hier sind einige weitere hilfreiche Fragen:

Bilanz ziehen

Erhobene Daten helfen, die folgenden Fragen zu beantworten:



Was hat in diesem Gartenjahr gut geklappt und was nicht?

Was wächst nicht gut in diesem Boden?

Was muss in einen anderen Teil des Gartens umgepflanzt werden?

Was gedeiht gut unter den vorhandenen Bedingungen?

Welche Erträge benötigt die Stadtgesellschaft besonders?

Wie kann man die Ernte steigern?



Zurückblicken, um nach vorn zu schauen

Neben der Rückschau ist auch der Blick auf das, was werden kann, zentral – für Bibliothek, Partnerorganisationen und die Kommune. Bereiten Sie sich gedanklich auf ein kommendes Gartenjahr vor: Soll eine Idee noch einmal gesät werden? Sollen neue Impulse gesetzt oder neue Partner einbezogen werden?

Wir wünschen Ihnen bereichernde Zusammenarbeit und lohnende Erträge in Ihrer beziehungsorientierten Bibliothek.

Das Samenkorn einpflanzen

- Samenkörner = eine Überschneidung von Bedarf und Engagement
- Das Samenkorn in und außerhalb der Bibliothek finden
- Bestehende Kontakte nutzen, um neue Kooperationen aufzubauen



Die Setzlinge pflegen

- Eine Idee wird Wirklichkeit
- Vertrauen zwischen Partnern aufbauen und erhalten
- Den Setzling pflegen und schützen, damit er wächst



Die Ernte einfahren

- Ergebnisse dokumentieren und Erfolge feiern
- Erlebtes teilen, andere inspirieren und in Austausch kommen
- Den Partner als Fürsprecher/in gewinnen und Fürsprecher/in des Partners sein



Den Garten ruhen lassen und das nächste Jahr planen

- Zurückblicken: Wie ist es gelaufen?
- In die Zukunft blicken: Wie soll es weitergehen?
- Raum schaffen für Achtsamkeit, Austausch und neue Ideen



Kontakt/Impressum

Fachstelle für Öffentliche Bibliotheken NRW:

Bezirksregierung Düsseldorf
Dez. 48.08

Ansprechpartnerin:
Katrín Steuten
Cecilienallee 2
40474 Düsseldorf

E-Mail: dez48.bibl@brd.nrw.de
Blogadresse: fachstelle-oeffentliche-bibliotheken.nrw

Herausgeberin:

Bezirksregierung Düsseldorf
Pressereferentin
Vanessa Nolte
Cecilienallee 2
40474 Düsseldorf

Telefon: 0211 475-0

Bild Titelseite: KI generiert

Grafiken: Bezirksregierung Düsseldorf (Grafikelemente von Stock.adobe.com)

Stand: März 2026

Bezirksregierung
Düsseldorf
Cecilienallee 2
40474 Düsseldorf

