



# Kommunikation und Marketing

*Den Bauprozess nach  
innen und nach außen nutzen*

Klaus Ulrich Werner

Einleitung – 1 Instrumente – 2 Kommunikation nach innen  
– 3 Nachhaltigkeit – Literatur und Internetquellen –

Foto: David Ausserhofer

**K**lappern gehört zum Handwerk“ – nicht erst der fertige Bau, sondern auch das Bauprojekt in seinem ganzen Verlauf können zur intensiven Kommunikation nach innen und außen genutzt werden. Adressaten solcher Aktivitäten sind sowohl der Träger als auch die (zukünftigen) Nutzer und die allgemeine Öffentlichkeit.

Einleitung

Die Herausforderung besteht darin, Interesse zu wecken, die Projektziele bekannt zu machen und für das Bauvorhaben zu werben. Denn die Chancen zum Vermarkten einer neuen, renovierten oder um- und ausgebauten Bibliothek bestehen nicht bloß in der Eröffnung und danach im Alltag bei verbesserten Angeboten und Dienstleistungen, sondern sie bieten sich bereits auf dem Weg zur Durchsetzung des Bauvorhabens und im gesamten Planungs- und Bauprozess. Vom Werben für die Idee des Bauprojekts bis hin zur Entscheidung des Trägers, vom kontinuierlichen ‚Vermarkten‘ der Planungs- und Bauphasen bis hin zum Einwerben von zusätzlichen Mitteln – Marketing in eigener Sache ist Bestandteil des Projektmanagements der im (Aus-/Um-) Bau befindlichen Bibliothek.

Wenn all das nun unter den Begriff ‚Marketing‘ fällt, dann ist die Überzeugungsarbeit nach innen – also die Strategie zum Motivieren des eigenen Bibliotheksteams und zum Aktivieren seiner Potenziale für die Baumaßnahme – anders zu umschreiben. Damit ist nicht der Bereich der Partizipation während des gesamten Planungsprozesses gemeint, denn Identifikation mit dem (Bau-)Ziel entsteht bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern nicht allein durch intensive und ehrliche Beteiligung am Bauprozess. Möglichst viele von ihnen über einen längeren Zeitraum immer wieder zu gewinnen und auf das gemeinsame Ziel hin zu motivieren, bedarf einer vielfältig differenzierten innerbetrieblichen Kommunikation, einer Art ‚Marketing nach innen‘.

Bislang umfasst Marketing für Bibliotheken die Werbung und Öffentlichkeitsarbeit für die eigene Institution und ihre Angebote. Im Folgenden soll es jedoch um die Planungs- und Bauphase gehen, also die Zeit, vor der die bekannten Strategien ansetzen

können. Die verschiedenen Marketingstrategien und -instrumente gestalten sich dabei recht unterschiedlich, je nach Adressat und auch je nach Bauphase. Der Bauprozess ist durch Diskontinuitäten und verschiedene Tempi geprägt. Es gibt Phasen höchster Aktivität mit sich überschlagenden Ereignissen und dann wiederum Abschnitte purer Stagnation z. B. durch Bauunterbrechungen. Mit fortschreitender tatsächlicher Bautätigkeit überlagern sich Baufortschritte – Bauen läuft eben nicht als kontinuierlicher Prozess ab. Gerade das kann aber auch Steilvorlagen für geglückte Marketing-Ideen bieten: So kann evtl. das Richtfest gefeiert werden und gleichzeitig müssen Sponsoren für Ausstattungsdetails gesucht und gefunden werden.

Marketing ist – wie das Bauprojekt selbst – stets Leitungsaufgabe. Vor allem solange das neue Gebäude erst in den Köpfen, nur in Form von Plänen oder als Baustelle existiert, kann die Leitung Überzeugungsarbeit leisten – und eben diese Überzeugungsarbeit beginnt bereits mit dem Kampf zur Durchsetzung der Baumaßnahme.

Eine besondere Herausforderung für die Bibliotheksleitung ist es, gewinnend zu wirken und mit Begeisterung zu agieren, auch wenn eine plötzliche Kürzungsrunde schmerzliche Einsparungen verordnet oder ein etwaiger Baustopp die Stimmung dämpft. Erst die fertige Bibliothek überzeugt dann durch ihre Dienstleistungen und Angebote – und durch die Schönheit des neuen Hauses oder den verblüffend gelungenen Umbau: Dann beginnt das ‚klassische‘ Marketing. Für eine erfolgreiche PR für das Bibliotheksprojekt wird man dieses klassische Marketing nicht einfach an die Pressestelle des Trägers oder die Abteilung für Öffentlichkeitsarbeit delegieren können; die wissen zwar, wie und an wen zu transportieren ist – die Inhalte sollte aber in erster Linie die Bibliotheksleitung definieren.

- 1  
Instrumente
- Das erste eigene Steuerungsinstrument heißt: professionelles Projektmanagement von Anfang an. Da es sich bei Baumaßnahmen meist um langfristige Projekte handelt, lohnt entsprechende Weiterbildung und Schulung in Zusammenhang mit einer Überprüfung und Optimierung der eigenen technischen und organisatorischen Ausstattung. Ein auf eine längere Periode ausgelegtes Dateimanagement erleichtert z. B. die Verwaltung und den Zugriff auf alle relevanten Dokumente, um welche mediale Form es sich auch handeln mag.

Die Kommunikationsinstrumente sind je nach Zielgruppen durchaus unterschiedlich. Es ist lohnenswert, sich die Zielgruppen und deren wichtigste Kommunikationsinstrumente zu vergegenwärtigen und auf das eigene Projekt bezogen zu definieren:

Statements für alle Standardfälle unterschiedlicher Kommunikationssituationen wie z. B. für Interviews, ein schriftliches Abstract für die Presse u. ä. sind vorzuhalten. Ein Faktenblatt des Projekts wird die Bibliothek bis zur Fertigstellung des Baus begleiten und dabei kontinuierlich aktualisiert (neben Deutsch mindestens auch in englischer Sprache, gegebenenfalls – je nach Profil der Bibliothek oder nach Region – auch in anderen Sprachen). Bauen ist etwas eindeutig Visuelles, und deshalb ist es eigentlich naheliegend, grafische Darstellungen, Pläne, Simulationen, Bilddokumente und ähnliche Materialien zu sammeln und systematisch zu nutzen.

## Zielgruppen und Kommunikationsinstrumente

- Gremien
- Persönliche Gespräche
- Interne Infobriefe
- Interne Papiere, z.B. Jahresberichte
- Pressespiegel

**Unterhaltsträger,  
übergeordnete  
Institution**

**Bibliothek**

**Mitarbeiter/innen**

- Führungsstil
- Besprechungen,
- Arbeitsgruppen,
- Intranet,
- Interne Papiere, z.B. Dienst-anweisungen,
- Mitarbeiterzeit-schrift,
- Pressespiegel,
- Veranstaltungen

**Benutzer allgemein,  
informelle Zielgrup-  
pen**

**Formale Zielgruppen  
z.B. Ämter, Behörden,  
Professoren,  
Schulen**

**Allgemeine  
Öffentlichkeit**

- Leit- und Orientie-rungssystem
- Infoblätter, Flyer, Handzettel,
- Homepage,
- Presse, Radio,
- Kundenzeitschrift
- Auswahlverzeichnisse,
- Führungen, Schulun-gen, Roadshows,
- Ausstellungen,
- Schaufenster,
- Veranstaltungen

- Präsentationen, Vorträge auf Tagungen,
- Kontaktarbeit,
- Homepage,
- Mailverteiler,
- Broschüren, Faltblätter,
- Newsletter,
- Fachzeitschriften,
- Regionale Fachzeitschrif-ten,
- Führungen, Schulungen,
- Current contents service, Profildienste,

- Presse, Radio,
- Hauswurfsendun-gen,
- Präsentationen auf Messen, Festen,
- Ausstellungen,
- Schaufenster,
- Veranstaltungen,
- Inserate

Abb. 1: Zielgruppen und Kommunikationsinstrumente. ( Aus Umlauf 2002ff., 7/1.3, S.3.)

Ein Bildarchiv (Urzustand, wichtige Entwicklungsschritte, Ereignisse und außergewöhnliche Vorkommnisse) bleibt auch nach Ende der Baumaßnahme wertvoll. Der Einsatz einer Webcam für die Baustelle wird häufig als überflüssige Spielerei belächelt, ist aber ein zeitgemäßes Informationsmittel, das – einmal eingerichtet – kaum Arbeit macht und sich permanent selbst aktualisiert. Die Kamera kann bereits auf den zukünftigen Bauplatz oder den Urzustand der Bibliothek gerichtet werden; danach lässt sich der Baufortschritt verfolgen. Die Live-Übertragung der Webcam ist sinnvollerweise in eine Internetseite eingebunden, die als Schaufenster dient.

Generell gilt auch für den Bauprozess, dass informelle Wege häufig erfolgreicher sind als formale.

Für den Bauprozess bedeutet das: Gespräche am Rande gesellschaftlicher Ereignisse zu nutzen, kann einzelne Vorhaben oft schneller voranbringen als Fachgespräche in formalen Zusammenhängen oder gar schriftliche Anträge. Das persönliche ‚Gespräch am Rande‘ räumt häufig große Steine aus dem Weg. Beim Small Talk kann man Aufmerksamkeit schaffen, und das ist häufig die wirkungsvollere Taktik, als mit zu vielen Fakten zu operieren. Um mit Elmar Mittler<sup>1</sup> zu sprechen: Der bauende Bibliothekar sollte versuchen, jeden für das Bauprojekt zu gewinnen, der bereit ist zuzuhören – adressatengerecht, der Gelegenheit angemessen und mit adäquater Rhetorik.

PR für das eigene Bauvorhaben ist in jeder Phase des Projekts möglich, bei besonderen Anlässen und nicht nur zur Grundsteinlegung, zum Richtfest und anlässlich der Eröffnung. Man kann das neue Erscheinungsbild antizipieren (Simulationen), Appetithappen bieten (z. B. einen Musterarbeitsplatz einrichten, die Stuhlauswahl für die Lesesaalbestuhlung auf der Basis einer Nutzerumfrage realisieren), wichtige Etappen (Baugenehmigung) feiern. Die Bibliotheksleitung steht für das Gelingen des Projekts nach dem Motto ‚selbst überzeugt sein, statt nur überzeugen zu wollen‘, ohne die sicher eintretenden Rückschläge, etwaigen Zeitverzug und drohende Kürzungsauflagen klein zu reden. ‚Positive Thinking‘ ist Pflichtaufgabe der Bibliotheksleiterin oder des Bibliotheksleiters – und dieser optimistischen Herangehensweise entspricht dann auch eine Rhetorik, die versucht, negative Formulierungen zu vermeiden, ohne unglaubwürdig zu werden.

Für das Marketing nach außen stehen die Mittel der klassischen Öffentlichkeitsarbeit zur Verfügung: Pressearbeit, Internetseiten, Mailinglisten, Blogs, Wikis, ‚Schaufenster‘ auf die Baustelle, Webcams, gedrucktes Informationsmaterial, Fotodokumentationen, Baustellenbesichtigungen. Die punktuelle oder besser: kontinuierliche Zusammenarbeit mit Profis (sofern vorhanden: Pressestellen, -referenten) gelingt, wenn die Bibliothek das dafür notwendige Material allgemeinverständlich aufbereitet vorhält. Die Vermittlung des Projektziels kann durch die Visualisierung ‚Was wäre, wenn...‘ leichter gelingen; ein Richtfest wird interessanter, wenn Poster- oder Beamer-Simulationen die fertige Bibliothek erahnen lassen. Nicht nur Entscheider gilt es zu überzeugen.

Die Wirkung des Marketings auf die eigenen Mitarbeiter wiederum kann die Corporate Identity stärken.

---

<sup>1</sup> Mittler 2004, S. 270.

Obwohl Kommunikation und Marketing für den Planungs- und Bauprozess eindeutig zu den Leitungsaufgaben gehören, ist Bibliotheksbau kein Direktor(innen)solo! Im Zentrum der Kommunikation nach innen befinden sich mit die wichtigsten Akteure für das Gelingen des Bauvorhabens – die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter! Nur wenn sie hinter dem Vorhaben stehen, kann das Bespielen der neuen Räume anschließend auch gelingen. Sie sind außerdem wichtige Multiplikatoren für das bibliothekarische Netzwerk und in die Gesellschaft hinein. Das Bauvorhaben mit einer Stimme nach außen zu vertreten, wird trotzdem nicht durchgehend gelingen, doch die Leitidee des mit Zuversicht und Optimismus verbundenen Bauziels sowie die Überzeugung von der Sinnhaftigkeit des Vorhabens sollte verankert und gepflegt werden.

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollten die Ziele vor Augen haben, die Vision gilt es im Alltag der Bibliothek zu verankern. Dabei kann größtmögliche Transparenz des Planungs- und Bauprozesses, verbunden mit Partizipation, gerade die eigenen Arbeitsbereiche betreffend, generell die Akzeptanz erhöhen und so die Identifikation mit dem Bauvorhaben fördern. Umfassende Beteiligung wird nicht immer möglich sein, aber Information ist stets die Grundvoraussetzung für das Gelingen des großen Veränderungsprozesses, den ein Bauvorhaben in jedem Fall darstellt. Auch die kleinsten Schritte können kommuniziert werden, selbst wenn sie für die Bibliotheksleitung, die den gesamten Prozess vor Augen hat, evtl. unbedeutend erscheinen mögen. Keine Neuigkeiten von der Baustelle – das kann es eigentlich gar nicht geben! Für die innerbetriebliche Kommunikation und Partizipation kann eine breite Palette von Instrumenten eingesetzt werden, von der traditionellen Pinwand bis zum Wiki, von internen Mailinglisten bis zu Exkursionen zu vergleichbaren Bauprojekten.

Vorgesetzte und der Träger der Bibliothek sind Instanzen, die sich stets darauf verlassen, dass der Bauprozess in guten Händen ist, die aber nicht nur bei bedeutsameren Entscheidungen informiert werden wollen. Hier gilt es, in geeigneten Abständen oder bei interessanten Wegmarken auf den Gang der Dinge aufmerksam zu machen und gegebenenfalls über drohende Probleme lösungsorientiert zu informieren. Andere Betroffene des Bauvorhabens (z. B. Nachbarn, Bewohner der unmittelbaren Umgebung, Mitnutzer des Gebäudes) sind einzubeziehen. Den Bibliotheksnutzern sollte die Vision, das Ziel, auf das die Bibliothek langfristig hinarbeitet, sichtbar gemacht werden, ohne dass der Eindruck des Verschiebens von aktuellen Anliegen auf die ferne Zukunft entsteht („...alles wird gut!“). Für eine Partizipation von Nutzern bzw. Vertretern von Nutzergruppen (z. B. in einer Hochschule Vertreter von Wissenschaftlern, Studierendenvertreter) sollte ein Konzept vorhanden sein. Die Bibliotheksleitung sollte sich aber nicht gleich frustrieren lassen, wenn diese Beteiligungsversuche nicht durchgehend zum gewünschten Erfolg führen: Häufig sind diese Gruppen durch die Länge und Komplexität des Planungs- und Bauprozesses überfordert, und immer wieder ist die Massivität der Ablehnung von Veränderungen frappierend. Trotzdem ist die Einbindung in die Ziele, die positive Einstimmung in Sinn und Zweck der Baumaßnahme immer wieder einen neuen Anlauf wert.

Behindertenbeauftragte können strategisch wertvolle Partner sein, um Barrierefreiheit möglichst weitgehend umsetzen zu können. Zur institutionalisierten Partizipation („Steuergruppe“, „Projektgruppe“) können Arbeitsgruppen und andere Gremien breit

zusammengesetzt werden, sie sollten allerdings keine Entscheidungsinstanzen oder gar Gremien mit Mehrheitsentscheidungen sein. Personalvertretungen, Frauenbeauftragte, Familienbüro, Betriebsarzt, Sicherheitsbeauftragte sind wegen der möglichen oder gar beabsichtigten Auswirkungen der Baumaßnahme auf die Gestaltung der Arbeitsplätze und -abläufe einzubeziehen. Wichtige Akteure für den späteren Routinebetrieb können von Anfang an durchaus teilhaben: Hausmeister, Pförtner und Reinigungskräfte tragen ganz maßgeblich dazu bei, dass das Gebäude später gut funktioniert; sie frühzeitig mit ihrer Fachkompetenz einzubeziehen und ihre Identifikation mit der Bibliothek zu fördern („das ist eine ganz besondere Bibliothek...“), wird sich immer lohnen.

Einen Sonderstatus zwischen Kommunikation nach innen und nach außen nehmen Sponsoren, Alumni, Fördervereinsmitglieder und andere potenzielle Unterstützer ein. Sie müssen meist nicht auf die gleiche Weise erst gewonnen werden, da sie per se die Bibliothek auf ihrem Weg fördern (sollten). Außerdem sind sie stets wertvolle Multiplikatoren. Vielleicht lässt sich mit ihnen eine Finanzierung von Ausstattungsdetails absichern, die aus der eigentlichen Bausumme nicht realisierbar sind. Die Unterstützung durch die Lobbyarbeit bibliothekarischer Berufsorganisationen und Institutionenverbände sollte ebenfalls gesucht werden.

3  
Nachhaltigkeit

Marketing für das Bauprojekt hört nicht mit der Eröffnung auf, die natürlich als ein großes, unübersehbares Ereignis gestaltet werden muss. Der gelungene Neubau ist die wichtigste Investition für die Zukunft der Bibliothek, und er wird nachhaltig genutzt werden. Dabei ist ein Anknüpfen an das Repräsentationsbedürfnis des Trägers nicht der schlechteste Ansatz: Phototermine in der Kulisse der neuen Bibliothek mit Trägern, Kämmerern, Bürgermeistern und anderen Persönlichkeiten zahlen sich häufig im wahrsten Wortsinn aus. Es gibt viele Möglichkeiten, das vollendete Projekt innerhalb der Bibliothekswelt bekannt zu machen: Kollegen und Kolleginnen einzuladen, das neue Haus auf Tagungen und in Fachpublikationen vorzustellen, es zu Auszeichnungen vorschlagen (zu lassen) und vieles mehr – doch zunächst gilt es, mit langem Atem über mindestens ein bis zwei Jahre die vielen Restarbeiten und die Beseitigung von Baumängeln voranzutreiben. Die Vermarktung des neuen Hauses kann helfen, den Verantwortlichen – während sie mit den vielen kleinen und großen Nacharbeiten beschäftigt sind – immer wieder bewusst zu machen, wie sehr sie und das viel beachtete neue Haus im Blick der Öffentlichkeit stehen.

Der Reiz des Neuen wird in einigen Jahren etwas abgenutzt sein, doch das Erreichte kann zur stabilen Grundlage einer Marketingstrategie für die Zukunft werden, sodass die Baumaßnahme der Bibliothek nachhaltig Nutzen bringt.

Literatur und  
Internetquellen

[1] Bisbrouck, M.-F. (2004). From Concept to Commissioning: The Library – Scheduling, Programming, Phasing. *LIBER Quarterly*, 14(2), 218–231. <http://liber.library.uu.nl/publish/issues/2004-2/index.html?000080>.

[2] Buzinkay, M. (2007). Ratgeber für Bibliotheksmarketing. Praxis 2007. <http://www.buzinkay.net/texte/bib-marketing-ratgeber2.pdf>.

- [3] Lux, C. [u.a.] (2004). Öffentlichkeitsarbeit. In R. Frankenberger & K. Haller (Hrsg.), *Die moderne Bibliothek. Ein Kompendium der Bibliotheksverwaltung* (S. 321–343). München: Saur.
- [4] Mittler, E. (2004). The battle for good libraries. *LIBER Quarterly*, 14(2), 263–272. <http://liber.library.uu.nl/publish/articles/000085/index.html>.
- [5] Schüller-Zwierlein, A. (2005). Öffentlichkeitsmanagement beim Aufbau von Teilbibliotheken. *ABI-Technik*, 25(4), 254–258.
- [6] Umlauf, K. (2002ff.). 7. Werbung und Öffentlichkeitsarbeit. In H.-C. Hobohm & K. Umlauf (Hrsg.), *Erfolgreiches Management von Bibliotheken und Informations-einrichtungen. Fachratgeber für Bibliotheksleiter und Bibliothekare*, 2. Bd., Hamburg: Dashöfer.
- [7] Wimmer, U. (2000). Gespräche auf dem Flur. Worum geht es bei Lobbyarbeit für Bibliotheken? In U. Wimmer (Hrsg.), *Lobbyarbeit für Bibliotheken: politisch denken – strategisch handeln* (S. 7-30). Berlin: Ehemaliges Deutsches Bibliotheksinstitut (dbi-Materialien; 196).

Die zitierten Internetquellen wurden zuletzt am 15. Dezember 2008 aufgerufen.