

Lobbying für Bibliotheken!

Oder: Wie verkaufe ich meine Bibliothek?

Autorin: Barbara Lison



Foto: Manfred Seidl

▶ Die neue Hauptbücherei in Wien als Ergebnis einer erfolgreichen Lobbyarbeit

Als vor einigen Jahren der Berufsverband der deutschen Bibliothekarinnen und Bibliothekare seine Tagung in dem schönen Residenzstädtchen Meinigen (Thüringen) veranstaltete, stand auch eine Veranstaltung im Programm, die sich zu dem damaligen Zeitpunkt etwas merkwürdig ausmachte zwischen all den fachpolitischen Themen und hochspezialisierten bibliothekarischen Fragestellungen.

Diese Veranstaltung widmete sich nämlich der Frage, ob denn Lobby-Arbeit für Bibliotheken eine sinnvolle, zu begrüßende Maßnahme oder überflüssiger Schnickschnack, vielleicht sogar

eine unsittliche Anbiederung an Menschen, mit denen wir sowieso nichts gemein haben wollen, sei. Die zur Podiumsdiskussion in dem schönsten alten Hotel der Stadt versammelten Diskutanten waren im Vorfeld veranlasst worden, zu diesen Fragen unterschiedliche Positionen einzunehmen und darüber trefflich zu streiten. Dieses Briefing für verschiedene Rollen, genauso wenig wie der Aufführungscharakter der Veranstaltung selbst, hatten nichts damit zu tun, dass Meinigen eine der ältesten und bedeutendsten deutschen Theaterstädte ist und die Tradition des Theaterspielens und des In-verschiedene-Rollen-Schlüpfens in dieser Stadt auch heute noch groß geschrieben wird. Nein, ganz offenbar waren sich die Organisatoren der Veranstaltung bewusst, dass das Wort Lobbying – und erst recht das dazugehörige Handeln – bei vielen Bibliotheksbeschäftigten, aber auch bei den Führungskräften einen gehörigen Beigeschmack hat. Leider, oder zum großen Glück, waren alle eingeladenen Diskutanten der Meinung, dass Lobby-Arbeit für Bibliotheken ebenso selbstverständlich zu den Aufgaben vor allem der Führungskräfte gehört wie die Verantwortung für Leistung, Personal und Ressourcen. Bei dieser Diskussion kam der Autorin die Rolle des *Advocatus diaboli* zu, der mit seinen Einwänden die Notwendigkeit und positiven Wirkungen des Lobbying für Bibliotheken zu Fall bringen sollte. Gelungen ist mir das nicht!!!

Lobbying ist wichtig!

Diese „Rolle“ in der Theaterstadt Meinigen fiel mir damals doch recht schwer, war ich doch immer schon überzeugt davon, dass es notwendig ist, außerhalb der Bibliothek mit der Politik- und Verwaltungsebene einen guten, möglichst partnerschaftlichen Kontakt zu haben, mit deren Repräsentanten konstruktiv zu interagieren und Kooperationsverhältnisse mit ihnen aufzubauen. Aber nicht nur die Politik und Verwaltung sind für die Anliegen der

Bibliothek zu sensibilisieren, sondern es gilt auch, weitere Verbündete zu finden, die bei der Durchsetzung der eigenen Interessen von Vorteil sein können. Diese Verbündeten kann man nicht einfach anschreiben, man kann sie nicht einfach anrufen oder sich bei ihnen zum Besuch anmelden, wenn man sie braucht. Diese Verbündeten müssen erobert, sie müssen gepflegt und sie müssen „bei Laune“ gehalten werden. All dies geschieht eher nicht durch verwaltungsbezogenes Handeln und das Produzieren von Vorgängen, sondern meistens auf der lockeren gesellschaftlichen Ebene, sehr häufig bei so genannten „Gesellschaftlichen Anlässen“ wie z. B. Empfängen, Vernissagen, Jubiläen und ähnlichen Festveranstaltungen, wo im Rahmen eines zwanglosen Zusammenseins die besten Kontakte geknüpft werden können. Ich spreche daher oft davon, dass eines der wichtigsten Instrumente des Bibliotheksleiters oder der Bibliotheksleiterin das Sektglas ist. Warum ich meine, diese Behauptung zu Recht aufzustellen, und wie man das Instrument des Sektglases effektiv und sinnvoll nutzt, will ich in den folgenden Ausführungen näher darlegen. Sollten Sie aber vieles oder alles von dem, was Sie gleich lesen werden, schon tun, ohne es bisher mit dem Begriff „Lobbying“ in Verbindung gebracht zu haben, dann freut es mich, in Ihnen einen gleich gesinnten Leser oder eine gleich gesinnte Leserin gefunden zu haben.

Was ist Lobbying eigentlich?

„Lobbying“ als Begriff hat längstens Eingang gefunden in die politischen und gesellschaftlichen Kommunikationsstrategien auf allen Ebenen. Besonders bekannt geworden ist Lobbying natürlich durch die Tätigkeit der großen Interessensverbände auf nationaler Ebene zur Beeinflussung der Entscheidungen des Bundestages bzw. der Bundesregierung – und auf supranationaler Ebene als Maßnahme zur Interessensvertretung einzelner Organisationen bzw.

- ▶ Konferenzen und Kongresse bieten gute Möglichkeiten, um Lobbying zu betreiben

Foto: Regine Hendrich



Unternehmen oder Unternehmensverbände in den unterschiedlichen Aktionsräumen der EU-Kommissionen oder des Europäischen Parlaments. Seinen Ursprung hat der Begriff in dem Wort „Lobby“, der Bezeichnung für die Empfangshalle eines Hotels oder auch für die Wandelhalle eines Parlaments. Der Begriff Lobbying beschreibt die Einflussnahme von Interessensvertretungen auf Entscheidungsträger im Wege des Interessensmanagements zu Gunsten der Durchsetzung von Zielen. Abzugrenzen ist Lobbying von den Aufgabenfeldern Öffentlichkeitsarbeit oder Marketing, denn diese Maßnahmen sind auf markt- und wettbewerbsorientierte Aktivitäten ausgerichtet, die den Produktabsatz eines Unternehmens fördern sollen.

Die Ziele des Lobbying hingegen sind:

- ▶ Die Durchsetzung eigener Interessen bzw. der Interessen des Auftraggebers.
- ▶ Die Durchsetzung eines positiven Images für die „Marke“, für das „Produkt“, das der Lobbyist vertritt.
- ▶ Die Sensibilisierung für Vorhaben und Projekte mit dem Ziel, Unterstützer dafür zu gewinnen.
- ▶ Die Auslotung von Möglichkeiten, die eigenen Ziele in einem „Tauschverfahren“ mit den Unterstützern zu erreichen.
- ▶ Generierung von Einfluss auf Entscheidungsträger und Medien.

Wie läuft das Lobbying ab?

Was ist nun beim Lobbying zu bedenken? Welche Elemente sind unabdingbar für den Erfolg der Lobby-Aktivitäten?

Zunächst ist einmal ganz wichtig, eine klare eigene Strategie zu formulieren, die die Ziele der Lobby-Aktivität eindeutig beschreibt. Es gilt also, eine Botschaft zu formulieren, die für mich als Lobby-Aktivist die Leitlinie bzw. das Licht am Ende des Tunnels ist, die aber auch für die Menschen, die ich durch die Lobby-Arbeit für mich gewinnen möchte, nachvollziehbar und vor allem interessant und attraktiv ist. Des Weiteren ist es essenziell, dass im Vorfeld ein Lobbying-Konzept entwickelt wird, das alle Elemente des Lobbying-Prozesses berücksichtigt und sie detailliert mit den konkreten Inhalten fühlt, die die Lobby-Maßnahme bewirken soll. Am Ende dieses Lobbying-Konzeptes steht die Struktur für eine Lobbying-Kampagne.

Natürlich gilt das Letztgesagte insbesondere für die Durchsetzung eines bestimmten Projektes auf dem Wege des Lobbying. Lobbying, im Sinne von Imagebildung bzw. grundsätzlicher Initiierung wichtiger Kontakte und Ansprache der entscheidenden Kontaktpersonen, macht natürlich keine Kampagne erforderlich, sondern sollte lediglich vor dem Hintergrund einer eindeutig formulierten und konsistenten positiven Botschaft über die Einrichtung und ihr Image erfolgen.

Gerade auch für die Lobby-Arbeit zur Umsetzung von Vorhaben und Projekten ist die Strategie des Aufbaus von langfristigen Beziehungen eine grundlegende. Hier setzt der Prozess des Lobbying mit all seinen Elementen an, dessen Maßnahmen immer entweder auf Langfristigkeit ausgelegt sind oder wiederum von den langfristigen Aktivitäten profitieren. Als ganz wichtige Grundlage in der Beziehung zu dem Lobbying-Partner sind Vertrauen und Zuverlässigkeit vorauszusetzen. Hier gilt es also, bei dem Partner eine positive Assoziation mit dem eigenen Haus oder dem beabsichtigten Anliegen zu wecken.

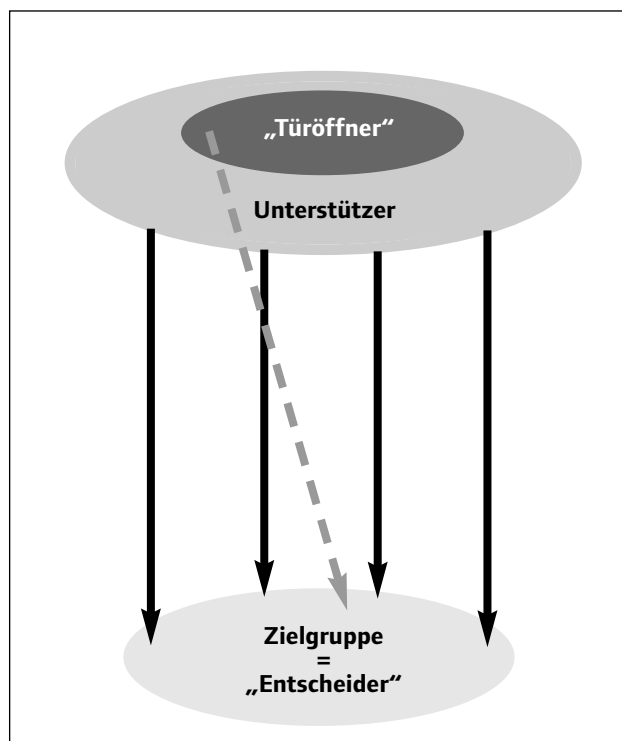
Da wir Menschen aber in der Regel dazu neigen, nicht vollständig uneigennützig zu handeln, auch wenn wir eine positive Haltung zu einer Sache oder einem Projekt entwickelt haben, kommt ein weiteres Element des Lobbying ins Spiel, das immer zu berücksichtigen ist: das Tauschgut.

Ich muss mir stets die Frage stellen, ob und wie auch ich meinem Lobbying-Partner nützlich sein kann. Nach dem Motto „Was hat mein Partner davon, dass er mich unterstützt?“ versuche ich heraus zu bekommen, welchen interessanten Vorteil ich wiederum als Gegenleistung präsentieren kann, wenn mein Lobbying-Partner mir behilflich ist, meine eigenen Interessen durchzusetzen. Für Bibliotheken ist diese Frage nicht immer leicht zu beantworten, sind wir Bibliothekare doch nicht in der Lage, größere materielle Vorteile wie z. B. Journalistenreisen oder opulente Tagungen anzubieten. Unsere Gegenleistungen, unsere Tauschgüter sind eher auf der immateriellen Ebene angesiedelt:

Haben wir ein positives Image in der Bevölkerung oder bei wichtigen Entscheidungsträgern in der Stadt, kann es mitunter für so manchen Menschen interessant sein, mit uns in Verbindung gebracht zu werden. Oder wird unsere Dienstleistung von der Bevölkerung derart geschätzt, dass diejenigen, die diese Dienstleistung wiederum befördern und unterstützen, ein höheres Wählerpotenzial hinter sich haben, so wäre das Anlass genug für einen Politiker, diese Konstellation als Tauschgut anzustreben. Wichtig ist nur, dass die Bibliothek sich der Notwendigkeit eines Tauschgutes im Prozess des Lobbying bewusst ist und dieses auf die Bedürfnisse und Interessen des Lobbying-Partners möglichst zielgenau zuschneidet.

Manchmal ist es jedoch so, dass die Personen, die zur Durchsetzung der eigenen Interessen angesprochen werden sollen, nicht direkt zugänglich sind oder nicht ohne weiteres an meinem Anliegen interessiert sind. Für diesen Fall ist es zweckmäßig, im Rahmen des Lobbying ein breiteres Netzwerk von Verbündeten aufzubauen, aus dem man dann so genannte „Türöffner“ identifizieren und sie speziell für die Kontaktherstellung und das Erzeugen einer positiven Haltung zu meinem Anliegen einsetzen kann. Strategische Allianzen dieser Art gehören zu den Grundlagen jedes erfolgreichen Lobbying.

Wie die Abbildung unten zeigt, ist die Gruppe der „Türöffner“, also derjenigen Unterstützer, die wiederum Zugang zu den Entscheidern ermöglichen, eine spezielle Gruppe, der in Rahmen des Lobbying besondere Aufmerksamkeit zukommen muss.



Die möglichen Zielgruppen einer erfolgreichen Lobbying-Arbeit sind neben den Entscheidungsträgern – und für uns Bibliotheken gehören sie meistens in den Bereich Politik und Verwaltung – natürlich auch unsere Kundinnen und Kunden, aber auch die Vertreter der Medien. Die beiden letztgenannten Gruppen können maßgeblich zur Imagebildung der Bibliothek beitragen und liefern somit einen unverzichtbaren Bestandteil der positiven Ausstrahlungskraft der Bibliothek. Das Gleiche gilt auch für die Beschäftigten unserer Bibliotheken, denn auch sie vertreten in den jeweils ihnen eigenen persönlichen Umfeldern die Bibliothek und wirken daher entscheidend an deren Ruf mit. Stellen Sie sich bloß einmal vor, dass Beschäftigte sich in ihrem Bekanntenkreis stets über die Arbeitsbedingungen in der Bibliothek negativ äußern und klagen, wie schrecklich diese Einrichtung ist und insbesondere mit ihren Mitarbeitern umgeht – das Bild, das auf diese Weise transportiert wird, ist wirklich kein guter Ausgangspunkt für Lobbyarbeit bei Menschen, denen so etwas zu Ohren kommt!

Welche Methoden und Maßnahmen für das Lobbying gibt es?

Lobbying ist bei Leibe keine Einbahnstraße, sondern eher ein Geflecht, das einem komplexen Autobahnknotenpunkt ähnlich ist. Viele Wege – auch mancher bewusster Umweg – führen beim Lobbying zum Ziel. Natürlich ist ein langfristiger Beziehungsaufbau und die Installation eines Netzwerkes mit möglichst vielen Knoten die grundlegende Ausgangsbedingung für erfolgreiche Lobbyarbeit. Hierbei ist vor allem eine systematische Kontaktarbeit vonnöten, die sowohl die offiziellen Kontakte pflegt und ausbaut als auch inoffizielle Kontakte herstellt und sie mit Leben füllt. Das Prinzip „Steter Tropfen höhlt den Stein“, das Prinzip also, nicht zu früh und nicht zu schnell aufzugeben, weil der gewünschte Effekt sich nicht beschleunigt einstellt, gehört zu den obersten Handlungsmaximen des Lobbying.

„Bottom-up-Lobbying“ ist ein von mir kreierter Begriff für Lobbyarbeit, die eben nicht bei den Entscheidungsträgern ansetzt, sondern bei Menschen, die wiederum Einfluss auf Entscheidungsträger haben, ohne auf deren Handlungs- und Kompetenzebene angesiedelt zu sein. Hiermit ist sowohl die Geburtstagskarte für die Sekretärin des Kulturdezernenten als auch die Einladung zu einer Veranstaltung der Stadtbibliothek für den Fahrer des Oberstadtdirektors gemeint. Die positive Ansprache und Betonung der Bedeutung dieser Personen wirken sich wiederum indirekt auf die Durchsetzungsfähigkeit der Interessen der Bibliotheken aus, weil bei der Erwähnung des Themas „Bibliothek“ dann eine gute



Foto: Regine Hendrich

► Ein Sektglas ist ein wichtiges Lobbying-Instrument

Stimmung erzeugt wird und die Sekretärin zu dem Entscheidungsträger „durchstellt“, anstatt zu vertrösten.

Eine weitere Art, Lobbyarbeit zu betreiben, ohne damit ein komplexes strategisches Lobbying-Konzept zu verbinden, ist das von mir so genannte „Stand-by-Lobbying“, das man auch Zufalls-Lobbying nennen könnte. Wie reagieren Sie als Leiterin einer Bibliothek, wenn sie am Samstagmorgen beim Bäcker auf Ihre Einrichtung angesprochen werden? Reagieren Sie einsilbig, weil sie denken: „Noch nicht einmal hier habe ich meine Ruhe!“, dann haben Sie vielleicht eine gute Gelegenheit zur Lobbyarbeit für Ihre Bibliothek verpasst! Gehen Sie jedoch freundlich und interessiert auf diese Ansprache ein, obwohl Sie sich gerade nicht „im Dienst“ befinden und sich erst recht nicht so fühlen, hinterlassen Sie bei Ihrem Gesprächspartner einen positiven Eindruck, der ihnen wiederum in ganz anderen Konstellationen einmal nützlich sein könnte. Seien Sie also wachsam und aufgeschlossen – man weiß nie, wofür es gut ist! Ein Kollege, der mir einmal erzählte, dass er „natürlich nicht“ in der Kleinstadt lebe, in der er die Bibliothek leite, sondern in der benachbarten Großstadt, weil er sich nicht immer außerhalb des Dienstes auf seine Bibliothek ansprechen lassen wolle, hat eigentlich schon verloren – jedenfalls aus der Logik des Lobbying heraus!

Die klassischen Maßnahmen, zur Beförderung der Lobbyarbeit für Bibliotheken sind natürlich die Gründung eines Fördervereins, die Mitarbeit in übergreifenden kommunalen Arbeitsgruppen und Gremien wie z. B. einem „Perspektivenlabor für die Stadt X“ oder einer „Arbeitsgruppe zur Durchführung des Festivals Y“. Wird die Führungskraft einer Bibliothek aufgefordert, sich an derartigen Aktionen etc. zu beteiligen, ist dies bereits ein ziemlich verlässlicher Hinweis darauf, dass mein Lobbying gewirkt hat: Ich und mein Haus werden von außen positiv wahrgenommen!

Gerade in der Konstellation von Arbeitsgruppen oder Gremien ist es dann wichtig, sich und die Bibliothek konstruktiv, aber auch „ein bisschen besonders“ einzubringen. Es sollte immer danach

Foto: z.V.g.

gestrebt werden, durch Ungewöhnliches positive Aufmerksamkeit zu erregen. Das muss nicht immer so weit gehen, wie bei unserer schwedischen Kollegin Britt-Marie Häggström, die als langjährige Präsidentin von EBLIDA (EBLIDA ist die Europäische Dachorganisation der nationalen Bibliotheksverbände, deren Aktivitäten hauptsächlich auf das Lobbying für Bibliotheken auf EU-Ebene ausgerichtet sind) alle Register des Lobbying für Bibliotheken gezogen hat. Einen Höhepunkt dieser Lobby-Arbeit erreichte ihr Tun, als sie sich über die Darstellung einer Bibliothekarin in einer schwedischen Vorabend-Fernsehserie aufregte. Bibliothekarinnen und Bibliotheken seien eben schon lange nicht mehr bieder, konservativ, nüchtern und mit Dutt und Brille versehen, sondern Bibliotheken seien innovativ und progressiv, „sexy“ eben. Diese Lobby-Arbeit unserer schwedischen Kollegin hat bei ihrem Besuch in Bremen sogar die örtliche Presse aufgegriffen.



Britt-Marie Häggström. Foto: Frank Th. Koch

Lobbying auf der Grundlage von Erfolg und Optimismus

Eine ganz wichtige Voraussetzung für erfolgreiche Lobbying-Arbeit ist das „Wuchern“ mit den Pfunden, die man hat. In allererster Linie sind das bei Bibliotheken natürlich die guten Leistungen und die positive Resonanz aus der Bevölkerung. Wir zur Bescheidenheit neigenden Bibliothekare sollten in diesem Zusammenhang unsere guten Leistungen offensiv präsentieren und unser Licht nicht unter den Scheffel stellen. Wir stehen in Konkurrenz um Mittel, Aufmerksamkeit und Unterstützungsleistungen mit anderen Organisationen und Institutionen aus dem Bereich Kultur, Soziales, Bildung und vielleicht sogar Wirtschaft. Wir leisten Gutes und wir müssen auch viel mehr darüber sprechen. Nur so schaffen wir ein positives Image für unsere Einrichtungen, was wiederum ein wichtiges Tauschgut für potenzielle Lobby-Partner darstellt. Niemand investiert gerne Zeit, Ressourcen oder auch nur ideelle Unterstützung in ein sinkendes Schiff oder in ein Haus, das sich mit negativen Botschaften umkränzt. Also, liebe Kolleginnen und Kollegen, richten wir unsere Mundwinkel nach oben aus, nehmen das Ziel unseres Interesses fest in den Blick und suchen uns Verbündete für die Durchsetzung unse-

rer Ziele auf informellen Wegen. Suchen wir die Kommunikation – ob geregelt oder ungeregelt, ob formell oder informell – mit unseren potenziellen Unterstützern, ohne Angst vor Opportunismus oder einem Grad des Verbiegens zu haben, der die eigene persönliche Substanz trifft und ankratzt.

Als Fazit halte ich fest, dass Lobby-Arbeit FÜR Bibliotheken immer Lobby-Arbeit VON Bibliothekarinnen und Bibliothekaren ist. So gut, wie wir uns selbst verkaufen können, so gut können wir auch unsere Bibliothek und deren Image verkaufen.

Sören Kierkegaard, der mitunter lakonische dänische Philosoph, hat diese persönliche Verantwortung für den Erfolg unseres Tuns im folgenden Bild fixiert: „Die Tür zum Glück geht nach außen auf“.

Machen wir die Tür der Bibliothek weit auf und freuen wir uns auf die vielen Lobbying-Kontakte, die uns nützlich sind und uns weiter helfen!

Literaturhinweise:

- Die fünfte Gewalt Lobbyismus in Deutschland. Hrsg. von Thomas Leif und Rudolf Speth. Wiesbaden 2006.
- Asgodom: Eigenlob stimmt. Erfolg durch Selbst-PR. Econ 2003. 192 S.
- „Wir müssen für die Bibliotheken kämpfen!“ Ehemaliger ALA-Präsident betont Bedeutung der Lobbyarbeit – ein Gespräch mit Maurice J. Freedman. In: BuB 55 (2003), 10/11, S. 628–631.
- Handbuch für eine Lobby der Schweizer Bibliotheken. Bern: BBS, 2000.
- Lobbyarbeit für Bibliotheken: politisch denken – strategisch handeln. Ehemaliges Deutsches Bibliotheksinstitut, 2000. (DBI-Materialien; 196).
- Buholzer, René Paul: Legislatives Lobbying in der Europäischen Union: ein Konzept für Interessengruppen. Dissertation der Universität St. Gallen, Hochschule für Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften (HSG), 1997 zur Erlangung der Würde eines Doktors der Staatswissenschaften. Bern: Paul Haupt, 1998.



▶ **Barbara Lison** ist Leiterin der Stadtbibliothek Bremen.