Zeitschrift: Arbido

Herausgeber: Verein Schweizerischer Archivarinnen und Archivare; Bibliothek Information Schweiz

Band: - (2008)

Heft: 1: Lobbying für Informationsdienste : Theorie und Praxis = Le lobbying des services d'information : concept et réalité = Il lobbismo dei servizi d'informazione : concetto e realtà

Artikel: Lobbying - und was es nicht ist : das Beispiel der Schweizerischen Nationalbibliothek

Autor: Amstutz, Hans-Dieter

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-769758

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 02.07.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

Lobbying – und was es nicht ist. Das Beispiel der Schweizerischen Nationalbibliothek

Hans-Dieter Amstutz, Leiter Marketing und Kommunikation, Schweizerische Nationalbibliothek

Auch wenn die Begriffe Marketing, Werbung, Public Relations, Öffentlichkeitsarbeit, Lobbying unscharf sind – beliebig sind sie deswegen noch lange nicht. Sie lassen sich durchaus gegeneinander abgrenzen resp. zueinander in eine Beziehung bringen.

Im Grunde ist die Sache einfach: Als Institution des Bundes betreibt die Schweizerische Nationalbiliothek (NB) kein Lobbying. Dementsprechend zurückhaltend war ich, als ich angefragt wurde, einen Artikel zu diesem Thema zu schreiben. Meine Bedenken wurden aber mit der Antwort entkräftet, man verstehe in diesem Heft Lobbying in einem breiten Sinn, auch Marketing und Öffentlichkeitsarbeit seien mitgemeint.

Ich verstand die Nachricht als Entgegenkommen. Und trotzdem ärgerte mich die Leichtigkeit, mit der Begriffe zusammengeworfen wurden, die sich im gleichen Topf zwar gut vertragen, aber doch auf ihrem besonderen Geschmack bestehen müssen, wenn das Gericht munden soll. Ich erinnerte mich daran, wie mir vor einigen Monaten ein Bekannter erklärt hatte, er betreibe jetzt auch Marketing: Er habe eine Broschüre drucken lassen und sie verschickt. – Er betrieb, bestenfalls, Werbung.

Marketing als Einstellung

Der am meisten misshandelte Begriff ist wohl der des Marketings. Oft wird darunter verstanden: Broschüren publizieren, ein Plakat aufhängen, eine Website betreiben. Zugegeben, das alles ist auch Marketing – oder kann es zumindest sein. Aber die Überlegungen zum Marketing einer Institution bei den Kommunikationsmassnahmen anzufangen, heisst, das Pferd vom Schwanz her aufzuzäumen. Es ist, als werfe man ein Kind ins Wasser und hoffe, es werde dann schon schwimmen.

Marketing ist nicht einfach Werbung. Es ist eine Methode, und darüber hinaus ist es eine Einstellung. Marketing stellt die Kundinnen und Kunden in den Mittelpunkt des Denkens eines Betriebs und organisiert ihn so, dass sie

Aber die Überlegungen zum Marketing einer Institution bei den Kommunikationsmassnahmen anzufangen, heisst, das Pferd vom Schwanz her aufzuzäumen. Es ist, als werfe man ein Kind ins Wasser und hoffe, es werde dann schon schwimmen.

einen optimalen Nutzen daraus ziehen können. Dies gilt für kommerzielle Betriebe ebenso wie für Kulturinstitutionen, wenn auch für letztere mit Einschränkungen. Die Kundschaft ist nicht der einzige Fokus einer kulturellen Institution; in ihrem Auftrag gibt es noch andere Schwerpunkte, die dem Marketing Grenzen setzen. Im Falle der NB ist es die Sammlung, die gleichberechtigt neben den Dienstleistungen steht, ja Voraussetzung ist, dass diese überhaupt erbracht werden können.

Marketing als Methode

Methodisch wird Marketing klassischerweise in vier Schritten umgesetzt, die bekannt geworden sind als «die vier P»: Product, Price, Place, Promotion. Im Deutschen hört sich das nicht so schön an: Produkt, Preisgestaltung, Vertrieb, Promotion.

Die erste konkrete Frage lautet: Welches Produkt – oder weniger materialistisch: welche Leistung – könnte sich unsere (aktuelle und potenzielle) Kundschaft wünschen? Um sie zu beantworten, muss man seine Kundschaft kennen. Die NB hat dafür ein paar hundert Personen nach ihren Bedürfnissen befragt und macht sich jetzt daran, ihr künftiges Angebot so weit wie möglich daran auszurichten. – Die Produktgestaltung ist der erste Stolperstein: Was niemand will, kann man niemandem verkaufen – mag es noch so schön verpackt und darüber hinaus noch gratis sein. Das viel zitierte Bonmot, mit einer Million Franken könne man aus einem Kartoffelsack einen Bundesrat machen, trifft hier nicht zu.

Anschliessend muss für jede Leistung ein Preis festgelegt werden. Dabei ist der richtige Preis nicht der, den sich die Institution vorstellt, sondern der, den die Kundschaft bereit zu zahlen ist. Kulturinstitutionen sind in ihrer Preisgestaltung allerdings oft eingeschränkt. In der NB beispielsweise sind die Kernleistungen von Gesetzes wegen gratis; die Zusatzleistungen wie Fotokopien, Reproduktionen, Recherchen sind hingegen kostenpflichtig. Hier gestalten wir die Preise bewusst moderat, da wir

Die Produktgestaltung ist der erste Stolperstein: Was niemand will, kann man niemandem verkaufen – mag es noch so schön verpackt und darüber hinaus noch gratis sein.

uns in einem Markt bewegen, in dem die Zahlungsbereitschaft gering ist.

Weiter geht's mit den Vertriebswegen. Für Bibliotheken lautet die Frage etwa: Soll die Ausleihe nur vor Ort oder auch nach Hause möglich sein? Schliessen wir uns der Fernleihe an? Der weltweite Trend, analoge Dokumente in digitaler Form über das Internet zugänglich zu machen, bedeutet aus Marketingsicht die Erschliessung eines zusätzlichen Vertriebskanals.

Werbung und Public Relations

Wenn Leistung, Preis und Vertriebswege feststehen, wird erst entschieden, wie wir diese Leistung auf den Markt bringen: Wir machen Werbung. Sie steht also am Schluss der Marketingüberlegungen, nicht am Anfang. Voraussetzung für ihren Erfolg ist, dass die vorherigen Schritte sorgfältig überlegt und stimmig sind.

Die Werbung ist die Schnittstelle zu einem anderen Feld der Institution: der Kommunikation. Die Kommunikation einer Institution ist aber genauso wenig identisch mit Werbung, wie Werbung mit Marketing gleichzusetzen ist. Werbung ist die Kommunikation mit der – aktuellen oder potenziellen – Kundschaft und verfolgt das Ziel, eine Leistung messbar zu «verkaufen». Alle anderen Kommunikationsfelder werden oft mit dem Sammelbegriff «Public Relations (PR)» bezeichnet, im deutschen Sprachraum auch mit «Öffentlichkeitsarbeit». PR richtet sich an alle Anspruchsgruppen, die der Institution nicht (nur) in der Rolle als Kundin oder Kunde gegenüber treten: Mitarbeitende, Medien, Politik, Verbände, Branche, Konkurrenz ... Im Gegensatz zur Werbung will PR nicht Nachfrage generieren, sondern Vertrauen und Bekanntheit schaffen. Natürlich kann die Nachfrage auch über diesen «Umweg» steigen, wie eine Institution selbstverständlich auch via Werbung bekannter wird; aber beides sind Nebeneffekte. Wichtig ist die Klarheit über das primäre Kommunikationsziel, um die Mittel richtig auszuwählen – Medienmitteilungen zum Beispiel, die eine Werbebotschaft verbreiten, werden in der Regel nicht beachtet.

Die Kommunikation einer Institution ist aber genauso wenig identisch mit Werbung, wie Werbung mit Marketing gleichzusetzen ist.

Lobbying

Lobbying – neuerdings auch «Public Affairs» genannt – ist Public Relations, die sich an Entscheidungsträger im politischen Prozess richtet. Der Politikwissenschafter Claude Longchamp definiert es als «Interessenvertretung durch Einzelne oder Gruppen, die nicht direkt im Parlament sind, und partikulare Ziele oder allgemeine Schutzinteressen verfolgen, die durch parlamentarische Entscheidungen tangiert werden (können)».[1]

Während das Mittel des Lobbyings privaten Organisationen offensteht, sollte sich die öffentliche Verwaltung – also auch die NB – dieses Mittels aus grundsätzlichen Erwägungen nicht bedienen: Es ist der Gesetzgeber, welcher der Verwaltungseinheit den Auftrag gibt, also ist es nicht die Verwaltungseinheit, die bestimmt, welchen Auftrag sie gerne hätte. Dazu kommt, dass Versuche von Seiten der Verwaltung, Parlamentarier zu beeinflussen, nicht besonders geschätzt werden und deshalb kontraproduktiv sein können.

Trotzdem pflegt die NB Kontakte zum politischen Umfeld. Im Vordergrund stehen dabei jene Kontakte, die aus der Expertenrolle, welche die NB innehat, erwachsen. Es gehört zu den gesetzlichen Aufgaben der NB, die Entwicklungen in ihrem Bereich mitzugestalten, also muss sie auch darauf hinweisen, wenn sich das gesellschaftliche Umfeld verändert, so dass eine Anpassung der gesetzlichen oder finanziellen Grundlagen erforderlich wird. Dabei geht die NB aber Parlamentarierinnen und Parlamentarier nicht direkt an, sondern sucht das Gespräch mit den vorgesetzten Stellen, dem Bundesamt für Kultur und dem Eidgenössischen Departement des Innern. Es ist Aufgabe des Departements, den politischen Prozess einzuleiten und zu begleiten.

Dabei geht die NB aber Parlamentarierinnen und Parlamentarier nicht direkt an, sondern sucht das Gespräch mit den vorgesetzten Stellen, dem Bundesamt für Kultur und dem Eidgenössischen Departement des Innern.

Eine wichtige Rolle kommt zudem der Bibliothekskommission zu. Sie wird von ehemaligen Parlamentarierinnen präsidiert (bis Ende 2007 von Rosemarie Simmen, seither von Christiane Langenberger). Ihre Mitglieder unterhalten vielfältige Beziehungen, so

ABSTRACT

La bibliothèque nationale suisse (BN), comme institution de la Confédération, ne recourt pas au lobbying. Ses mandats sont fixés par le législateur et toute tentative de l'influencer par des interventions extérieures ne pourrait être que contre-productif. Devant cependant s'adapter aux changements de la société, la BN doit parfois revoir ses bases légales et financières. Ce sont alors les instances politiques et administratives supérieures qui dirigent ces opérations: l'Office fédéral de la culture, le Département de l'intérieur et la Commission de la bibliothèque. La BN elle-même transmet, de façon très limitée, aux parlementaires intéressés (membres des commissions culturelles, par exemple) des informations sur ses mandats et activités. Les concepts couramment employés de lobbying, marketing, publicité, *public relations*, souvent confondus, ne peuvent s'appliquer tels quels à la BN. Celle-ci a d'autres priorités que de faire du marketing ou de la publicité; le service à la clientèle n'est qu'une infime partie de ses tâches, au vu de son mandat principal qui est de réunir les documents parus en Suisse. Dans sa pratique, la BN doit tenir compte des limites que lui impose la loi et offrir des prestations gratuites ou bon marché; elle ne peut dès lors se permettre de proposer des offres en surabondance et dont personne, peut-être, ne voudrait. Cette attitude d'économie est aussi valable pour les autres bibliothèques qui devraient se demander si le service du prêt à domicile a encore un sens, et si la tendance actuelle à la mise en ligne ne devrait pas être favorisée. Pour toute bibliothèque, le plus important est de cultiver de bonnes relations publiques, car celles-ci engendrent la confiance et sont la meilleure publicité.

1 Longchamp, Claude: Lobbyismus in der Schweiz – Klassische und neue Ansätze ihrer Analyse, MAZ-Kurs, 15.5.2006, publiziert im Internet unter: *http://www.gfsbern.ch/pub/lobbyismus_maz.pdf*

auch zum Parlament, und können damit immer wieder die Funktion nicht nur der NB, sondern aller Bibliotheken für unsere Gesellschaft erläutern. Darüber hinaus beschränkt sich die NB bewusst auf die gezielte Information interessierter Mitglieder des Parlaments, vor allem der Bildungs- und Kulturkommissionen, zu ihrem Auftrag und ihren Aktivitäten.

Die Begriffe, so hoffe ich gezeigt zu haben, sind auch in den Fachbereichen des Marketings und der Kommunikation nicht beliebig austauschbar. Sie bezeichnen zwar verwandte, aber trotzdem unterschiedliche Disziplinen, die Unterschiedliches leisten können. Gerade im Kulturbereich sind Marketing und Kommunikation dann erfolgreich, wenn klar ist, was sie erreichen sollen, und die Massnahmen in den unterschiedlichen Bereichen sorgfältig aufeinander abgestimmt sind.

Kontakt: Hans-Dieter.Amstutz@nb.admin.ch

Weiterführende Literatur:
Fischer, Walter Boris: Kommunikation und Marketing für Kulturprojekte, Bern, Stuttgart, Wien: Haupt, 2001
Kuss, Alfred/Tomczak, Torsten: Marketingplanung: Einführung in die marktorientierte Unternehmens- und Geschäftsfeldplanung, Wiesbaden: Gabler, 4. Auflage, 2004
Schwarz, Peter, et.al.: Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen, Bern, Stuttgart, Wien: Haupt, 5. Auflage, 2005

Lobbying et bibliothèque: un acte de foi?

Jacques Cordonier,
directeur Médiathèque Valais

Si le terme lobbying doit être en principe utilisé avec prudence, une démarche de présence et de communication doit être insérée dans l'ensemble des activités de la Médiathèque Valais. Cette démarche est intrinsèque à l'élaboration de l'identité, de la stratégie et de l'action des bibliothèques.

Il importe que le lecteur sache de quel point de vue l'auteur s'exprime. J'avoue donc d'emblée que je ne crois guère au lobbying pour les bibliothèques. J'emploie à dessein un terme du domaine de la foi, car j'ai le sentiment que nos métiers entretiennent depuis quelques années avec la notion de «lobby» une relation de cette nature. Julia Kristeva rapproche les termes «croire» et «créance», la foi étant en quelque sorte un «acte de confiance impliquant restitution»[1]. Il y a un peu de cela dans le discours sur le lobbying: un acte de foi et d'espérance qui postule «Cela va marcher et nous aurons en retour une solution qui assurera reconnaissance et ressources aux bibliothèques, dans le futur». Je n'ai pas cette foi.

Si j'en crois *Wikipédia*, «Le lobbying est une activité qui consiste à procéder à des interventions destinées à influencer directement ou indirectement les processus d'élaboration, d'application ou d'interprétation de mesures législatives, normes, règlements et plus généralement, de toute intervention ou décision des pouvoirs publics.»[2] Sous une forme individualisée et isolée, je ne considère pas cette action comme centrale à notre activité. De plus, dans son étymologie, elle renvoie aux «antichambres du pouvoir» où notre destin se jouerait par intrigues et jeux d'influences. Certes, ma naïveté ne m'amène pas à ignorer que ceux qui fréquentent ces lieux ont un impact important sur notre devenir collectif, mais à vouloir accorder une place essentielle à cette dimension, je perçois également la conséquence qui lui est corollaire et qui nous permet de nous poser en victimes qui n'auraient pas su, pas eu les moyens de se faire entendre des puissants: «Nous n'avons pas de lobby des bibliothèques, c'est pour cela que ...» Alors que, peut-être, il s'agit d'autre chose.

Je ferai donc un usage parcimonieux du terme lobbying dans mon vocabulaire professionnel, évitant de le considérer comme un champ d'action spécifique, délimité. Par contre, dans l'ensemble de nos activités, nous devons insérer une démarche de *présence* et de *communication* qui est intrinsèque à l'élaboration de l'identité, de la stratégie et de l'action des bibliothèques. C'est ici que le tigre de Soyinka prend sa place: ne pas parler de soi parce que l'autre – le public, le pouvoir, les gens d'influence – nous ignorerait, ne nous connaîtrait pas, ne comprendrait pas comment nous fonctionnons, mais être présent aux autres, dans l'action, dans le service, dans les réponses aux enjeux de la société contemporaine. Je demeure persuadé que le meilleur résultat peut être obtenu non pas tant en répétant à l'envi qui nous sommes, mais bien davantage en observant et interprétant les signes de la société, particulièrement de notre environnement, pour construire nos propositions. Pour filer la métaphore de Soyinka: «en guettant notre proie» pour bondir au moment opportun afin d'adapter notre manière d'apporter notre contribution.

Dans ce contexte, il convient, à mon sens et si l'on retient la définition du lobbying donnée par *Wikipedia*, de distinguer l'influence collective que les bibliothèques doivent chercher à avoir sur les pouvoirs publics, de ce que les bibliothèques doivent entreprendre individuellement pour convaincre leurs tutelles et partenaires. Dans les deux

1 Julia Kristeva. *Cet incroyable besoin de croire.* Paris: Bayard, 2007

2 Lobbying. In: Wikipedia [en ligne], [consulté le 18 janvier 2008], *http://fr.wikipedia.org/wiki/Lobbying*