

7.4.1 Strategische Kommunikation

In 7.3.1 wurde Strategie definiert „[...] als die grundsätzliche, langfristige Verhaltensweise (Maßnahmenkombination) der Unternehmung und relevanter Teilbereiche gegenüber ihrer Umwelt zur Verwirklichung der langfristigen Ziele.“¹ Diese Definition lässt sich auch unmittelbar auf die Kommunikationspolitik übertragen. Ziel muss es sein, alle Aktivitäten im Rahmen der Kommunikationspolitik auf ein kommunikationspolitisches Ziel und damit auf die Zukunft auszurichten. Kommunikationsplanung bedeutet in dem Kontext, dass der Prozess systematisch, logisch und methodisch-fundiert erfolgt und nicht von Zufälligkeit und Improvisation geprägt ist.²

das Ziel

Strategische Kommunikation zielt heutzutage auf die integrierte Kommunikation ab. Bruhn definiert diese wie folgt: „Integrierte Kommunikation ist ein strategischer und operativer Prozess der Analyse, Planung, Durchführung und Kontrolle, der darauf ausgerichtet ist, aus den differenzierten Quellen der internen und externen Kommunikation von Unternehmen eine Einheit herzustellen, um ein für die Zielgruppen der Kommunikation konsistentes Erscheinungsbild des Unternehmens bzw. eines Bezugsobjektes der Kommunikation zu vermitteln.“³ Bruhn sieht die große Herausforderung der integrierten Kommunikation darin, „[...] die vielfältigen Kommunikationsinstrumente und -mittel für unterschiedliche Kommunikationszielgruppen in alternativen Kommunikationssituationen über mehrere Hierarchieebenen eines Unternehmens hinweg in Einklang zu bringen.“⁴

1 Gabler Wirtschaftslexikon o.J.: Strategie.

2 Vgl. Bruhn 2015, S. 69 f.

3 Bruhn 2014, S. 22.

4 Bruhn 2015, S. 70.

Die Abstimmung der integrierten Kommunikation umfasst drei Dimensionen:

- die *inhaltliche Integration*: Schaffen thematischer Verbindungslinien,
- die *formale Integration*: Einhalten formaler Gestaltungsprinzipien bei Kommunikationsinstrumenten sowie
- die *zeitliche Integration*: zeitliche Abstimmung der Planungs- und Durchführungsphasen.

**Verbindung
zwischen allen
Botschaften**

Bei der *inhaltlichen Integration* geht es darum, die durch die Kommunikation erzeugten Eindrücke bei den Zielgruppen zu vereinheitlichen und gleichzeitig zu verstärken. Hinsichtlich der Ziele der Kommunikation bedeutet dies, ein einheitliches Erscheinungsbild zu vermitteln. Alle verbalen und nonverbalen Botschaften, Argumente und Aussagen sollten untereinander verbunden sein und somit konsistent und kongruent sein. Da sich die *inhaltliche Integration* auf die Kommunikationsziele bezieht, ist der Zeithorizont langfristig, d. h., sie unterliegt keinem schnellen Wechsel. Bei Bibliotheken hapert es häufig an der inhaltlichen Integration, da einzelne Dienstleistungen nebeneinander, aber nicht vernetzt dargestellt werden. Es geht darum, dass Bibliotheken sich als Themenshop präsentieren und nicht als Gemischtwarenladen.¹

**einheitliche
Gestaltung**

Die *formale Integration* ist darauf ausgerichtet, die verschiedenen Kommunikationsmittel formal hinsichtlich der Gestaltung und des Brandings zu vereinheitlichen (Corporate Design). Die Bibliothek sollte also formale Richtlinien hinsichtlich Verwendung des Logos, der Typografie, der Farben, des Layouts und auch der Schlüsselbilder festlegen, die sowohl für die interne als auch die externe Kommunikation gelten. Die formale Integration erleichtert die Wiedererkennung bei den Zielgruppen.

1 Vgl. Georgy, 2007, S. 156.

Der *zeitlichen Integration* kommt die Aufgabe zu, die verschiedenen Kommunikationsinstrumente zeitlich aufeinander abzustimmen, so dass sich die verschiedenen Kommunikationsinstrumente gegenseitig unterstützen, z. B. Flyer für Veranstaltungen können u. a. durch zeitgleiche Social Media Posts etc. unterstützt werden. Die zeitliche Integration umfasst aber auch die Ebene der Kontinuität, d. h., dass Bibliotheken regelmäßig über die verschiedenen Medien kommunizieren und nicht nur punktuell und sporadisch. Die zeitliche Integration umfasst einen kurz- bis mittelfristigen Zeitrahmen.

Abstimmung & Kontinuität

Social Media führen bei allen drei Dimensionen zu besonderen Herausforderungen. Die *formale Integration* lässt sich dabei noch recht einfach umsetzen, indem die Social-Media-Auftritte einheitlich gestaltet werden. Social Media sind nicht auf einzelne Kampagnen oder Aktivitäten zu reduzieren. Social-Media-Aktivitäten müssen kontinuierlich erfolgen – *zeitliche Integration*. „Unterbrechungen und Inkonsistenzen haben weitreichende und sich schnell verbreitende Proteste seitens der Konsumenten zur Folge und wirken sich schädigend [...] aus.“¹ Bibliotheken müssen somit darauf achten, dass sie genügend Personal haben, das die Social Media bedient, das bedeutet, eigene Posts einzustellen und gleichzeitig den Dialog mit den Kunden aufzunehmen und aufrecht zu erhalten. Es handelt sich um eine Social-Media-Kultur, die es gilt, in Bibliotheken zu etablieren: Social Media müssen immer mitgedacht werden. Die *inhaltliche Integration* stellt die größte Herausforderung dar, da die Inhalte maßgeblich durch den Kunden (mit-)gestaltet werden. Im Allgemeinen haben Bibliotheken keinen bis wenig Einfluss auf die Äußerungen, Meinungen und Einstellungen, die von Außen einfließen. Umso wichtiger ist eine dauerhafte Präsenz der Bibliothek in den Social Media, um beispielsweise schnell auf negative Inhalte, Beschwerden, aber auch auf positive Rückäußerungen und Vorschläge / Ideen etc. reagieren zu können.

Genug Personal für Social Media

1 Bruhn 2015, S. 102.

Leitidee & Strategie

Für Bibliotheken ist es wichtig, eine Strategie für die integrierte Kommunikation zu entwickeln. Der Fokus sollte darauf gerichtet sein, eine Kommunikationsstrategie für die gesamte Bibliothek zu entwickeln; sie stellt den Bezugsrahmen dar. Beim Rezipienten soll sich ein „geschlossenes inhaltlich, formal und zeitlich konsistentes Wahrnehmungsbild [...] von einem Bezugsobjekt [...]“¹ ergeben. Im Idealfall entwickelt die Bibliothek eine kommunikative Leitidee, die Bruhn definiert als „[...] Formulierung einer Grundaussage über das Unternehmen bzw. das Bezugsobjekt der Kommunikation, in der die wesentlichen Merkmale der Positionierung enthalten sind“.² Eine solche Leitidee ist dann Vorgabe für Kommunikationsabteilungen und Agenturen. In Bibliotheken, die nur selten über derartige Strukturen verfügen, sollte „[...] die kommunikative Leitidee für alle Abteilungen, die mit kommunikativen Maßnahmen betraut sind, bzw. für die Stelle, die gegebenenfalls für diesen Zweck koordinierend eingesetzt werden sollte, bindend [sein]“.³ Leitideen sind zielgruppenunabhängig, abstrakt und einfach zu formulieren. Vielfach sind die bekannten Slogans von Unternehmen die Leitideen. Eine Konkretisierung der (abstrakten) Leitidee wird durch Kern- und Einzelaussagen erreicht.

geeignete Kanäle

Entscheidend ist anschließend die Auswahl der geeigneten Kommunikationskanäle, um sowohl das Dienstleistungspektrum als auch die Leistungsfähigkeit zu kommunizieren. Dies ist üblicherweise ein Mix an Kommunikationsinstrumenten wie Ausstellungen / Messen, Eventmarketing, Öffentlichkeitsarbeit, persönlicher Kommunikation, Social Media, Sponsoring, Veranstaltungen, Werbung etc. Bei der Auswahl sollte eine Aufwand-Nutzen-Betrachtung stattfinden, damit entschieden werden kann, welche Kommunikationsinstrumente zur Ziel(e)- und Zielgruppenerreichung am besten geeignet sind.

1 Bruhn 2015, S. 111.

2 Bruhn 2014, S. 212.

3 Engelkenmeier 2012, S. 400.

Zudem sollte ein Einflussnahme-Beeinflussbarkeit-Vergleich durchgeführt werden. Bruhn ordnet jedes Kommunikationsinstrument einer der folgenden vier Klassen zu:¹

1. *Leitinstrumente* verfügen über einen hohen Einfluss auf andere Kommunikationsinstrumente ohne selbst stark beeinflusst werden zu können (z. B. Werbung);
2. *Kristallisationsinstrumente* weisen selbst einen hohen Einfluss auf, sind aber auch entsprechend stark beeinflussbar – auch negativ (z. B. Public Relations);
3. *Integrationsinstrumente* verfügen über einen hohen Grad an Integration gegenüber anderen Kommunikationsinstrumenten, was einer geringen Einflussnahme gleichzusetzen ist, sie sind aber auch nur wenig beeinflussbar (z. B. Eventmarketing, Sponsoring);
4. *Folgeinstrumente* weisen einen eher geringeren Einfluss innerhalb der Gesamtkommunikation auf, sie sind jedoch durch andere Instrumente stark beeinflussbar (z. B. Direct Marketing).

Darüber hinaus umfasst die integrierte Kommunikation die folgenden Formen:

- *Inside-In*: Hierbei handelt es sich um die interne Kommunikation innerhalb einer Einrichtung, z. B. innerhalb einzelner Abteilungen aber auch zwischen Bibliotheks- oder Abteilungsleitung und den Mitarbeitern. Ihr kommt maßgebliche Bedeutung für die externe Kommunikation zu, denn alle Mitarbeiter sollten als (Marken-)Botschafter der Bibliothek auf der Basis eines möglichst großen Identifizierungspotenzials agieren und kommunizieren.
- *Inside-Out*: Diese Form der Kommunikation berücksichtigt alle Kommunikationsmaßnahmen, die von der Bibliothek generiert und an die unterschiedlichen Zielgruppen nach außen gerichtet sind.

1 Bruhn 2015, S. 123 f.

- *Outside-In*: Hier handelt es sich um (Rück-)Äußerungen von Kunden, die insbesondere in Zeiten von Social Media immer zahlreicher werden und die damit eine immer größere Bedeutung erlangen.
- *Outside-Out*: Es ist die Kommunikation der Kunden untereinander und ist somit in weiten Teilen von einem Unternehmen / einer Bibliothek nur schwer kontrollierbar und beeinflussbar. Hierbei handelt es sich um den User Generated Content, der meistens über Social Media generiert wird.

horizontale & vertikale Ebene

Alle Formen der Kommunikation weisen eine horizontale und vertikale Ebene auf, wobei die horizontale Kommunikation auf einer (Hierarchie-)Ebene, die vertikale Kommunikation zwischen unterschiedlichen (Hierarchie-)Ebenen verläuft. Zudem sind – bedingt durch die sich verstärkenden Bereiche *Outside-In* und *Outside-Out* – Rückkopplungskanäle vorzusehen, um auf den Content bzw. die Äußerungen der Kunden schnell und umfassend reagieren zu können und sie in die weiteren Planungen der Bibliothek einzubinden, denn Rückmeldungen z. B. im Rahmen des Feedback-Managements enthalten vielfach Verbesserungspotenziale bzw. Ideen für neue Dienstleistungen. Diese gilt es zu nutzen.

Katalog der Kommunikationsmittel

Für Bibliotheken empfiehlt es sich, einen Katalog der für sie möglichen Kommunikationsmittel zu erstellen. Dabei sollten insbesondere die (finanziellen) Ressourcen Beachtung finden, und eine eigene unprofessionelle Erstellung der Kommunikationsinstrumente sollte vermieden werden.