

Organisations- und  
Personalentwicklung  
**Meinhard Motzko**  
Dipl. Sozialwissenschaftler  
QM-Auditor (TÜV)

Schlachte 10/11  
28195 Bremen

Telefon: 0421 - 34 00 92  
Telefax: 0421 - 349 92 67  
e-mail: [praxisinstitut@t-online.de](mailto:praxisinstitut@t-online.de)  
[www.pi-motzko.de](http://www.pi-motzko.de)



## **Folien zum Vortrag**

**“Image: Wie es sich bildet und wie es gemessen werden kann”  
im Rahmen des 94. Deutschen Bibliothekartags in Düsseldorf**

## **Definition Image**

**ist ein aus sachlichen und emotionalen Bestandteilen  
zusammengesetztes dynamisches Gesamtbild von Objekten,  
Menschen, Organisationen, Produkten, Ereignissen o.ä., dass  
sowohl durch eigene wie durch übermittelte fremde  
Informationen und Wahrnehmungen zustande kommt.**

## **Erstkontakt: Augenblicke der Wahrheit für das Image**

1. **Telefonische Anfrage/Anmeldung**  
Verbindung, Vermittlung, Auskunft, Gesprächsführung, Verbindlichkeit
2. **Anreise**  
Anreisebeschreibung PKW, Stautips, ÖPNV-Verbindungen, Ausschilderung, Besucherparkplätze, Behindertenparkplatz, Fahrradständer, Entfernung zum Eingang
3. **Gelände/Gebäude**  
Äußeres Erscheinungsbild, Wege, Grünflächen, Beleuchtung, Fassade
4. **Eingang**  
Türen, Decken, Fußboden, Beleuchtung, Lüftung, Hinweistafeln, Pförtner/Information, Anmeldung, Möblierung, ggf. Besucherausweis
5. **Aufenthalt/Wartezone**  
Sitzplätze, Beschäftigungsmöglichkeiten, Literatur/Zeitungen, andere BesucherInnen, flüchtiger Kontakt mit Personal, Hören von Betriebsgeschehen, Bewirtung, persönliche Betreuung
6. **Gesprächsverlauf**  
Begrüßung, Büroeinrichtung, Bewirtung, Freundlichkeit/Kompetenz des Personals, Vorbereitung, Gesprächstempo, Behandlung des Anliegens, Verabschiedung, Erinnerungsmedium („Souvenir“)
7. **Verlassen der Räumlichkeiten und Gebäude**  
Beschilderung des Ausgangs, Verabschiedung an der Anmeldung/Pförtner, Hinweis auf nächste ÖPNV-Anschlüsse, Stautips, Angebot von ÖPNV-Fahrkarten, bei Regen: Angebot Regenschirm, ggf. Rückgabe Besucherausweis
8. **Verlassen des Geländes**  
Pforte/Ausfahrt, Beschilderung

### **Kontakterlebnisse**

- **werden sehr intensiv empfunden und erinnert**
- **beeinflussen die Einstellung und das zukünftige Verhalten**
- **werden als „Originalton“ weitererzählt (hohe Imagewirkung)**

**Das gilt für negative und positive Kontakterlebnisse gleichermaßen!**

## **Vorschlag: Sachliche und emotionale Bestandteile für die Imageerhebung in Bibliotheken (Auswahl)**

- **Breite und Tiefe formaler Regeln**
- **Umgang mit formalen Regeln**
- **Aktualität**
- **Flexibilität**
- **Qualifikation**
- **Aktivität**
- **Umgang mit Kritik**
- **Tempo der Leistungserbringung**
- **Zuverlässigkeit der Leistungserbringung**
- **Unabhängigkeit der Institution**
- **Führungsstil**
- **Engagement**
- **Kostenbewusstsein**
- **Gerechtigkeit**
- **Umweltbewusstsein**

Nachfolgend werden zwei Vorschläge von Polaritätenprofilen vorgestellt, die „Image“ und „Qualität“ messen können

Das folgende „**Qualitätsprofil**“ bitten wir spontan, ohne lange nachzudenken, anzukreuzen (die sieben Felder der Gegensatzpaare dienen der persönlichen Gewichtung, wobei die mittlere Spalte „weder noch“, „weiß nicht“, oder ähnliches bedeutet).

### Meine Bibliothek hat bzw. ist:

	Sehr	Mittel	Etwas	Weder noch	Etwas	Mittel	Sehr	
Klare Aufträge								Unklare Aufträge
Diffuse Ziele								Eindeutige, klare Ziele
Klare Zielgruppen								Diffuse Zielgruppen
Geringen Marktanteil								Hohen Marktanteil
Ausreichende Öffnungszeiten								Unzureichende Öffnungszeiten
Enges Angebot								Breites Angebot
Tiefes Angebot								Flaches Angebot
Aktuell								Von gestern
Langsam								Schnell
Fixierte Standards								Keine Standards
Standardprüfungen								Keine Standardprüfungen
Moderne EDV								Veraltete EDV
Allein/ „einsam“								Kooperativ/ im Netzwerk
Sichere Perspektive								Unsichere Perspektive

Vielen Dank!

Das folgende „**Imageprofil**“ bitten wir spontan, ohne lange nachzudenken, anzukreuzen (die sieben Felder der Gegensatzpaare dienen der persönlichen Gewichtung, wobei die mittlere Spalte „weder noch“, „weiß nicht“, oder ähnliches bedeutet).

**Meine Bibliothek ist:**

	Sehr	Mittel	Etwas	Weder noch	Etwas	Mittel	Sehr	
unbürokratisch								bürokratisch
von gestern								aktuell
unflexibel								flexibel
qualifiziert								Unqualifiziert
defensiv								offensiv
selbstkritisch								überheblich
schnell								langsam
zuverlässig								unzuverlässig
unabhängig								abhängig
autoritär								kooperativ
engagiert/ innovativ								gleichgültig/ abwartend
verschwenderisch								kostenbewusst
gerecht								ungerecht
umweltbewusst								nicht umweltbewusst

Vielen Dank!

## **Wie Polaritätenprofile eingesetzt werden**

**Richtig angewandt, können sie als Meßinstrument bei der Ausgangsanalyse und zwischendurch immer wieder benutzt werden.**

**Die Fragestellungen sind austauschbar, z.B.: »Beurteilen Sie spontan das Image unserer Einrichtung«; »Wie sollte das Image sein?«**

**Wichtig ist die spontane Beurteilung (in ca. 1 Minute) in vergleichbaren Befragungssituationen (z.B. das Profil nicht mit nach Hause nehmen lassen). Es soll spontan angekreuzt werden, was als Erstes in den Sinn kommt, ohne Schere im Kopf.**

**Es soll spontan und schnell vonstatten gehen, weil die in der Tabelle benutzten Begriffe gefühlsbesetzt sind und durch längeres Nachdenken kein ehrliches Bild zustandekommt.**

**Je mehr Leute an der Befragung teilnehmen, um so genauer ist das Bild, das gezeichnet wird. Auch die Befragung getrennt nach Zielgruppen (z.B. Besucher vor einer Veranstaltung, MitarbeiterInnen bei der Jahreshauptversammlung, Ehrenamtliche, ...) kann nützliche Hinweise für Problemlösungen liefern.**

**Nach dem Einsammeln geht es ans Auswerten: auf einem Blatt wird pro Wertung ein Punkt in das jeweilige Feld eingetragen. Anschließend verbindet man mit einem dicken senkrechten Strich die jeweiligen Häufungen der Nennungen. Der Vergleich von Ist und Soll beispielsweise zeigt augenfällige Übereinstimmungen und Abweichungen. Übereinstimmungen liefern die positiven Ansatzpunkte, Abweichungen zeigen die Probleme auf, die zukünftig bearbeitet werden müssen.**

**Große Streuungen der Antworten verweisen auf ein unklares Profil bzw. auf stark divergierende Meinungen. Häufungen in der Mitte verraten »Profillosigkeit«: je flacher die Kurve zwischen den Gegensatzpaaren in der Mitte verweilt, um so flacher ist auch das Profil; je stärker der Ausschlag, um so eindeutiger ist das Profil bei der befragten Personengruppe.**

## **Thesen zum Umgang mit dem Image in Bibliotheken**

- 1.«Image» ist ein schillernder Begriff.  
Er muss für Bibliotheken einheitlich definiert werden.**
- 2. Der so definierte Begriff muss systematisch und regelmäßig erhoben werden. Dazu gehört:**
  - **Festlegung der Zielgruppen, deren Imagebild erhoben werden soll. Dazu gehören:**
    - **Selbstbild der Mitarbeiter/innen (ggf. getrennt nach Führungskräften und Beschäftigten in verschiedenen Abteilungen)**
    - **Fremdbild bei Entscheidungsträgern**
    - **Fremdbild bei Multiplikator/innen**
    - **Fremdbild bei Kunden:**
      - **Besucher/innen (differenziert nach Gruppen)**
      - **potenziellen Kunden (differenziert nach Gruppen)**
  - **Regelmäßige Erhebungen (mindestens einmal jährlich).**
- 3. Ergebnisse und Vergleiche (Selbstbild-Fremdbild, Zeitreihen) müssen zu Konsequenzen (d.h. zu konkreten Aktivitäten) führen. Dabei muss zwischen internen und externen Aktivitäten unterschieden werden**
- 4. Der Erfolg dieser Aktivitäten muss gemessen werden (nächste Erhebung).**
- 5. Die Ergebnisse müssen (ggf. zusammen mit den geplanten Aktivitäten) kommuniziert werden.**

**Düsseldorf, den 15.05.2005**

**Meinhard Motzko**