

E-Papers der Archivschule Marburg

Hochschule für Archivwissenschaft

Nr. 6

Peter Quadflieg

Von der Mission zur Vision

**Das betriebswirtschaftliche Konzept des Vision-Statements
und Wege zu seiner Implementierung beim
Hessischen Landesarchiv**

Transferarbeit des 50. wissenschaftlichen Lehrgangs
an der Archivschule Marburg

Betreuerin der Archivschule Marburg:
Betreuerin des Ausbildungsarchivs:

Dr. Irmgard Christa Becker
Dr. Annegret Wenz-Haubfleisch

Marburg/Lahn 2019

HESSEN



Die Archivschule Marburg ist eine Einrichtung des Landes Hessen.

Von der Mission zur Vision

Das betriebswirtschaftliche Konzept des Vision-Statements und Wege zu seiner Implementierung beim Hessischen Landesarchiv

von Peter Quadflieg

1. Fragestellung

Im Jahr 2004 bescheinigte der Unternehmensberater Gerd Schneider¹ deutschen Archivaren „Unverständnis und geradezu kindliche Naivität“ in Bezug auf die „gravierende Veränderungen der Rahmenbedingungen ihrer Arbeit“. Archivarinnen und Archivare würden sich, statt mit den rasant veränderten organisatorischen, finanziellen und technischen Grundlagen ihrer Profession, noch immer lieber mit „existenziell zweit- und dritrangige fachlichen Themen“ auseinandersetzen. Schneider empfahl dringend, die überfällige Auseinandersetzung mit den gravierenden strukturellen Herausforderungen der Gegenwart zu suchen und Lösungsvorschläge in Form von integrierten archivfachlichen und betriebswirtschaftlichen Strategien zu entwickeln.²

Heute – mehr als zehn Jahr später – kann festgestellt werden, dass Schneiders Forderung, betriebswirtschaftliche Überlegungen in die Steuerungskonzepte von Archiven zu integrieren, flächendeckend Widerhall gefunden hat.³ Ob dies nun tatsächlich an einem Paradigmenwechsel innerhalb des Berufsstandes liegt, an

¹ Schneider war damals bei der Beratungsfirma Steria Mummert Consulting Hamburg beschäftigt und hatte umfangreiche Erfahrung in der Evaluation staatlicher, kommunaler und kirchlicher Archive. Zu Schneider vgl. Pressemappe zur VdW-Arbeitstagung „Wind of Change“ vom 6. bis 8.5.2012 in Leipzig, S. 5; online unter: <www.wirtschaftsarchive.de/archivwesen/jahrestagung/Pressemappe_VdW_Arbeitstagung_2012.pdf> (letzter Zugriff 23.3.2017).

² Vgl. Gerd Schneider, „Archivare aufgewacht!“ Anmerkungen eines Externen zur gegenwärtigen Situation im deutschen Archivwesen, in: *Der Archivar*, H. 1 (2004), S. 37-44, Zitate auf S. 38. Die Herausforderungen solcher integrierten Konzepte nehmen in den Blick: Hartmut Weber, *Archive und Verwaltungsreform*, in: Rainer Hering/Michael Mahn (Hgg.), 2. Norddeutscher Archivtag, 23. bis 24. Juni 2003 in Schwerin, S. 377-392, und Udo Schäfer, *Modernes Archivmanagement. Vision – Ziele – Maßnahmen*, in: Angelika Menne-Haritz/Rainer Hofmann (Hgg.), *Archive im Kontext. Öffnen, Erhalten und Sichern von Archivgut in Zeiten des Umbruchs*. Festschrift für Prof. Dr. Hartmut Weber zum 65. Geburtstag (Schriften des Bundesarchivs, Bd. 72), Düsseldorf 2010, S. 125-137.

³ Den Forschungsstand zum Thema Archivmanagement bilden im Wesentlichen die Sammelbände von Irmgard Christa Becker u.a. (Hgg.), *Ziele, Zahlen, Zeitersparnis. Wie viel Management brauchen Archive?* Beiträge zum 20. Archivwissenschaftlichen Kolloquium der Archivschule Marburg (Veröffentlichungen der Archivschule Marburg – Hochschule für Archivwissenschaft, Bd. 63), Marburg 2016; Mario Glauert/Hartwig Walberg (Hgg.), *Archivmanagement in der Praxis* (Veröffentlichungen der Landesfachstelle für Archive und öffentliche Bibliotheken im Brandenburgischen Landeshauptarchiv, Bd. 9), Potsdam 2011; und Birgit Rehse/Irina Schwab (Hgg.), *Archivmanagement. Ressourcen nutzen, Potentiale erkennen*. Frühjahrstagung der Fachgruppe 8 im Verband deutscher Archivarinnen und Archivare e.V. 19. bis 21. März 2014 in Berlin (= *Wissenschaftsarchive*, H. 4 (2014)), Leipzig 2015.

Darüber hinaus sind die Beiträge im Abschnitt *Effizienz des Sammelbandes* von Rainer Hering (Hg.), 5. Norddeutscher Archivtag 12. und 13. Juni 2012 in Lübeck (*bibliothemata*, Bd. 27), Nordhausen 2013 und hier besonders der Beitrag von Michael Klein, *Zielführend und nachhaltig. Vision, Strategische Ziele und Maßnahmen im modernen Archivmanagement*, in: ebd., S. 166-173, zu nennen. Hervorzuhebende Einzelbeiträge sind ferner Andreas Kellerhals, *Navigieren in der Zeit. Strategiedefinition als Akt der Selbstbestimmung und Ausdruck von Eigenverantwortlichkeit*, in: Heiner Schmitt (Red.), *Archive und Öffentlichkeit*. 76. Deutscher Archivtag 2006 in Essen (= *Tagungsdokumentationen zum Deutschen Archivtag*, Band 11), Fulda 2007, S. 45-49; Brigitte Kramer, *Management in Kommunalarchiven – Strategien für die Anpassung an veränderte Arbeitsbedingungen im Rahmen der neuen Steuerungsformen*, in: *Archivpflege in Westfalen-Lippe* 64 (2006), S. 8-16; Josef Zweifel, *Modernes Archivmanagement*, in: Gilbert Coutaz u.a. (Hgg.), *Archivpraxis in der Schweiz. Pratiques archivistiques en Suisse*, Baden 2007, S. 195-230; Tomislav Novoselac, *Archivmanagement. Mit Strategie zum Erfolg*, in: *Archiv und Wirtschaft* 44 (2011), S. 5-14; und Hartmut Weber, *Archivmanagement als Hilfestellung beim Spagat zwischen Sparzwang und Dienstleistungsqualität*, in: *Archive in Bayern*, H. 1 (2003), S. 165-206.

einer Verjüngung des Führungspersonals, an veränderten Ausbildungsinhalten⁴ oder aber an einem noch stärkeren Anpassungsdruck durch die Träger, kann an dieser Stelle nicht beantwortet werden. Fakt ist, dass heute die Erhebung von Kennzahlen, der Aufbau eines betrieblichen Controllings, die Modernisierung der internen Organisationsstrukturen oder die Etablierung eines transparenten Berichtswesens für viele deutsche Archive zum Tagesgeschäft geworden ist, wobei das Hessische Landesarchiv eine Vorreiterrolle einnahm und einnimmt.⁵

Ein Blick in die Forschungsliteratur zum effizienten Management von Archiven zeigt jedoch gleichzeitig eine erstaunliche weiße Stelle. Bereits Schneider ließ die Frage unberührt, wie Archive gegenüber ihren Finanziers – seien dies nun die Träger im speziellen oder „der Steuerzahler“ im Allgemeinen – ihr Existenzrecht und ihre budgetäre Ausstattung, ggf. sogar eine zukünftige finanzielle Besserstellung, rechtfertigen könnten. Ganz offensichtlich stellte er die Existenzberechtigung von Archiven nicht in Frage. Stattdessen warnte er pauschal davor, dass die Archive „von außen“ kaputtgespart werden würden.⁶

In dieselbe Richtung argumentierte Walter Schuster, einer der ersten Rezipienten Schneiders, in seinem Aufsatz „Zur Strategie für Archive“ von 2004. Der Direktor des Stadt-Archivs Linz diagnostizierte auf Grundlage von Schneiders Überlegungen zwar veränderte Umweltbedingungen, die er unter den Stichworten „Informationstechnologie“, „Verwaltungsmodernisierung“ sowie „gesetzliche Rahmenbedingungen“ summierte. Auch er sprach sich für die Entwicklung von Strategieplänen sowie die Fixierung der Strategien in Mission-Statements aus. Gleichwohl endete sein Aufsatz mit der resignierend klingenden Erkenntnis:

Es muß aber auch festgestellt werden: Eine Strategie kann noch so gut und engagiert vorgetragen [...] werden. Wenn [...] kaum mehr finanzielle Mittel zur Verfügung stehen [...] oder es die [Entscheidungssträger] an jeglichem Verständnis für die archivische Arbeit fehlen lassen, wird ein Archiv trotzdem nicht erfolgreich agieren können.⁷

Das strategische Management kleiner Archive nimmt in den Blick: Stefan Schröder, Archivmanagement in kleinen Archiven, Masterarbeit FH Potsdam, 2014, online abrufbar unter: <opus4.kobv.de/opus4-fhpotsdam/files/835/StefanSchroeder_Archivmanagement_Masterarbeit.pdf> (letzter Zugriff 23.3.2017).

⁴ So zumindest die Intention des novellierten Referendariats an der Archivschule Marburg. Vgl. Irmgard Christa Becker, Zwischen Vergangenheit und Zukunft. Aus- und Fortbildung an der Archivschule Marburg, in: *Archivar* H. 4 (2010), S. 361-365, und Dies., Das neue Referendariat. Eine Bilanz nach dem ersten Lehrgang, in: *Archivar*, H. 4 (2015) S. 306-309. Leider wenig konkrete Hinweise in diese Richtung liefert: Mechthild Black-Veldtrup, Management im Staatsarchiv. Erwartungen an das Profil von Berufsanfängern, in: Karsten Uhde (Hg.), *Berufsbild im Wandel – Aktuelle Herausforderungen für die archivische Ausbildung und Fortbildung*. Beiträge zum 9. Archivwissenschaftlichen Kolloquium der Archivschule Marburg (Veröffentlichungen der Archivschule Marburg – Institut für Archivwissenschaft, Nr. 43), Marburg 2005, S. 67-81.

⁵ Vgl. hierzu: Andreas Hedwig, Die hessischen Staatsarchive im Umbruch – die Auswirkungen der betriebswirtschaftlichen Neuen Verwaltungssteuerung, in: VdA (Hg.), *Archive im gesellschaftlichen Reformprozess*. Referate des 74. Deutschen Archivtags 2003 in Chemnitz (Der Archivar, Beiband 9), Siegburg 2004, S. 147-157, Ders., Die hessischen Staatsarchive und die Neue Verwaltungssteuerung, in: Stefanie Unger, *Archive und ihre Nutzer*. Archive als moderne Dienstleister. Beiträge des 8. Archivwissenschaftlichen Kolloquiums der Archivschule Marburg (Veröffentlichungen der Archivschule Marburg – Institut für Archivwissenschaft, Nr. 39), Marburg 2004, S. 149-171, Ders., Betriebswirtschaftliches Finanzmanagement, in: Mario Glauert/Hartwig Walberg (Hgg.), *Archivmanagement in der Praxis* (Veröffentlichungen der Landesfachstelle für Archive und öffentliche Bibliotheken im Brandenburgischen Landeshauptarchiv, Bd. 9), Potsdam 2011, S. 91-114, und Ders., *Archivrecht und betriebswirtschaftliches Management – Kostenbewusstsein als Kriterium für das neue Hessische Archivgesetz*, in: Irmgard Christa Becker u.a. (Hgg.), *Archiv – Recht – Geschichte*. Festschrift für Rainer Polley (Veröffentlichungen der Archivschule Marburg – Hochschule für Archivwissenschaft, Nr. 59), Marburg 2014, S. 244-274.

⁶ Vgl. Schneider, „Archivare aufgewacht!“ (wie Anm. 2).

⁷ Walter Schuster, *Zur Strategie für Archive*, in: Ders. u.a. (Hgg.), *Stadtarchiv und Stadtgeschichte*. Forschungen und Innovationen. Festschrift für Fritz Mayrhofer zur Vollendung seines 60. Lebensjahres, Linz 2004, S. 57-71, hier S. 71.

Dieser Satz zeigt deutlich, dass eine Maxime jeglichen betriebswirtschaftlichen Denkens von vielen Archivaren (noch) nicht verinnerlicht worden ist: Wenn unter gegebenen Strategien und Strukturen eine Unternehmung am Markt versagt, so liegt dies eben nicht an den Rahmenbedingungen des Marktes sondern an den ineffizienten Strategien und Strukturen der Unternehmung.⁸

Dies aber bedeutet, dass der Strategieentwicklung für Archive eine Vorstellung über ihre zukünftige systemische Rolle und ihre gesamtgesellschaftliche Bedeutung beiseite gestellt werden muss.⁹ Rollenverständnis und Ziele müssen gleichzeitig den Bedürfnissen derjenigen Entscheidungsträger entsprechen, welche die Archive finanzieren sollen, um Anreize für kooperatives Verhalten zu schaffen.¹⁰ Dies kann eine begeisternde Vision von der Zukunft der Archive und ihrer Arbeit leisten, die so die „Systemrelevanz“ gegenüber den Stakeholdern unterstreicht.

Wie schwer sich die Verantwortlichen jedoch taten und tun, eine solche Vision vom Archivwesen der Zukunft zu formulieren wird dadurch deutlich, dass etwa Schuster die „strategische Positionierung eines Unternehmens“ als „Vision“ definierte, jedoch im weiteren Verlauf seines Textes auf die Vision nicht weiter eingeht.¹¹ Ähnlich distanziert verfahren später beispielsweise auch Udo Schäfer und Martina Wiech.¹²

Ein Grund hierfür mag darin liegen, dass Archive als Teil des öffentlichen Dienstes ihren Auftrag, also ihre ‚Mission‘ um in der Managementterminologie zu bleiben, durch den Gesetzgeber, und zwar in der Regel durch die jeweiligen Archivgesetzte, erhalten. Dies schließt aber keineswegs aus, dass auch Non-Profit-Organisationen (NPO) allgemein bzw. Einheiten der öffentlichen Verwaltung über die gesetzlichen Vorgaben hinausgehende Visionen ihres Existenzzwecks, ihrer Ziele und ihres Selbstverständnisses artikulieren sollten.¹³ Ein Kerninstrument hierzu ist das sog.

*Vision-Statement [...] ein prägnanter Satz, der die Vision auf den Punkt bringt, und der in der Vorstellung ein lebendiges Bild erzeugt. Dieses Bild bildet [...] den emotionalisierenden Anker der Vision, da es verschiedene positive Assoziationen und Emotionen weckt.*¹⁴

Vor diesem Hintergrund entstand die Idee zur vorliegenden Transferarbeit am Hessischen Landesarchiv (HLA). Seit dessen Gründung im Jahr 2013 implementiert die Leitungsebene eine umfassende strategische Steuerung der nun unter einem Dach zusammengefassten hessischen Staatsarchive.¹⁵ Als ein Handlungsfeld wurde dabei

⁸ Hierauf beruht das gesamte strategische Management seit Chandlers bahnbrechender Studie: Alfred D. Chandler, *Strategy and Structure. Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, Cambridge (Massachusetts), 1962, auf die noch zurückzukommen sein wird.

⁹ Was Schuster, *Strategie* (wie Anm. 7), S. 57, durchaus erkennt.

¹⁰ Ansätze zur Übertragung spieltheoretischer Konzepte im Archivwesen bietet: Stefan Plettendorff, *Die Neue Institutionenökonomie. Die Anwendung einer volkswirtschaftlichen Theorie auf das Archivwesen*, Masterarbeit FH Potsdam, 2014. Online abrufbar unter: <opus4.kobv.de/opus4-fhpotsdam/frontdoor/index/index/docId/961> (letzter Zugriff 23.3.2017).

¹¹ Vgl. ebd.

¹² Vgl. Schäfer, *Archivmanagement* (wie Anm. 2), S. 130-133, und Martina Wiech, *Strategisches Management für Archive*, in: Glauert/Walberg, *Archivmanagement* (wie Anm. 5), S. 13-35, hier S. 18 ff. Interessant ist auch die rein fachliche Anwendung des Begriffs „Vision“ bei Marcus Stumpf, *Archiventwicklungsplanung als strategisches Instrument*, in: *Archivpflege in Westfalen-Lippe*, Bd. 81 (2014), S. 18-23.

¹³ Vgl. Gudrun Sander/Elisabeth Bauer, *Strategieentwicklung kurz und klar. Das Handbuch für Non-Profit-Organisationen*, Bern u.a. 2011, S. 11-14 und 131-139. Vgl. auch Jim Collins/Jerry I. Porras, *Built to Last. Successful Habits of Visionary Companies*, New York City (New York) 1994, S. 245.

¹⁴ Monika Rawolle/Hugo M. Kehr, *Lust auf Zukunft. Die motivierende Kraft von Unternehmensvisionen verstehen und nutzen*, in: *Organisationsentwicklung*, H. 4 (2012), S. 12-17, hier S. 16.

¹⁵ Siehe auch unten Kapitel 3.1.

die Stärkung der Corporate Identity (CI) des HLA identifiziert, die auf ein eindeutig strukturiertes und einheitliches Selbstverständnis des Landesarchivs sowohl organisationsintern als auch in der Außendarstellung abzielt. Als Baustein zur Stärkung der CI wurde als eine konkrete Maßnahme die Formulierung eines überfachlichen Leitbildes beschlossen, für deren Verwirklichung die Formulierung einer Zukunfts-Vision eine wichtige Vorarbeit darstellt.

Um diesen Prozess zu gestalten, wurde dem Verfasser als Transferprojekt der Auftrag erteilt, auf Grundlage des betriebswirtschaftlichen Forschungsstandes Vor- und Nachteile eines Vision-Statements im Rahmen der überfachlichen Leitbildentwicklung zu bewerten, anhand dieser Bewertung die Visions-Formulierung zu operationalisieren und schließlich als Moderator zu planen und zu begleiten.

Die vorliegende Arbeit dokumentiert dieses Projekt, indem sie zunächst die theoretischen Überlegungen reflektiert, die zum Vision-Statement im Rahmen des normativen Managements existieren. Dabei wird die Organisations-Vision historisch im Nexus der Managementlehre verortet (Kapitel 2.1) und in den Kontext der integrierten Unternehmensführung eingeordnet (Kapitel 2.2). In einem nächsten Schritt wird das Vision-Statement als Instrument vorgestellt, die ihm innewohnenden Chancen und Risiken abgewogen (Kapitel 2.3) sowie Bestandteile und gängige Regeln bei der Formulierung erläutert (Kapitel 2.4). Der theoretische Teil schließt mit einem empirischen Exkurs über den Stand der Anwendung von Vision-Statements im Archivwesen (Kapitel 2.5). Der zweite, praxisbezogene Hauptteil zeichnet dann den eigentlichen Prozess zur Formulierung eines Vision-Statements nach, wie er im HLA im Rahmen des Transferprojekts in Anwendung der im ersten Hauptteil vorgestellten Theorie gestaltet wird. Hierzu wird zunächst der Kontext der Strategieentwicklung im HLA umrissen (Kapitel 3.1.), bevor auf die Struktur des Projektes (Kapitel 3.2.) und dessen Ergebnisse bis Ende März 2017 (Kapitel 3.3.) eingegangen wird. Das Kapitel endet mit einem Ausblick auf die noch ausstehenden Projektschritte im zweiten Quartal 2017 (Kapitel 3.4.), da der Prozess noch nicht abgeschlossen worden ist und die endgültige Formulierung und Auswahl eines Vision-Statements noch aussteht. Die Arbeit schließt mit einem Fazit (Kapitel 4) und einer Kurzzusammenfassung (Kapitel 5).

2. Theoretischer Teil

2.1 Organisationen und Visionen: Historischer Hintergrund

Die Tatsache, dass heute immer mehr Unternehmen und NPO dazu übergehen, ihre fachlichen und überfachlichen Zielvorstellungen in Form von Vision-Statements, Mission-Statements oder Leitbildern zu kommunizieren, ist historisch betrachtet drei Entwicklungslinien geschuldet.

Zunächst sind Vision-Aussagen, als in Bezug auf die Zukunft formulierte Vorstellungen über den Zweck der eigenen Unternehmung, konstituierend für jede Form des Entrepreneurships. Spätestens seit dem Durchbruch des Kapitalismus als vorherrschender Form des Wirtschaftslebens versuchen Unternehmer ihre Ideen für zukünftige Innovationen konkret zu formulieren, beispielsweise um Kapitalgeber zu überzeugen. Kaum ein Lehrbuch zum Entrepreneurship oder zum strategischen Marketing von Unternehmen kommt daher ohne historische Beispiele für visionäre Geschäftsideen aus, wenn etwa dem Erfinder des ersten praxistauglichen Automobils, Carl Benz, in den Mund gelegt wird, er habe von „einer Fortbewegung ohne Pferde“ geträumt oder Bill Gates Vision von „einem PC in jedem Haus“ beschworen wird.¹⁶

Als Managementinstrument sind ausformulierte und breit kommunizierte Vision-Statements jedoch ein jüngeres Phänomen, das insbesondere seit den 1980er Jahren in den USA entwickelt wurde. Triebkräfte für diese

¹⁶ Vgl. beispielsweise Hans Hinterhuber, Strategische Unternehmensführung. Das Gesamtmodell für nachhaltige Wertsteigerung, Berlin ⁹2015, S. 87.

zweite Entwicklungslinie waren einerseits ein verändertes globales Marktklima, andererseits eine daraus resultierende umfassende Umorientierung in der Managementlehre ab Ende der 1960er Jahre. Mit der globalen Stagflations-Krise des dritten Nachkriegsjahrzehnts machte sich ein im Vergleich zu den Vordekaden verändertes Wirtschaftsklima bemerkbar.¹⁷ Jahrzehntelang erfolgreiche Unternehmen gerieten durch die Ölpreiskrisen 1973 und 1979/80 in Absatzprobleme. Neue Konkurrenten, etwa aus Japan, bedrohten die Marktmacht amerikanischer und europäische Branchenführer auf den sich zunehmend globalisierenden Märkten. Die technologischen Meilensteine der Automatisierung und der Mikroelektronik sowie das aufkeimende Umweltbewusstsein in Folge von ikonographischen Ökokatastrophen trugen zu diesem Trend bei. In Folge dessen bemühte sich die amerikanisch geprägte praktische Managementlehre neue Führungskonzepte unter den Rahmenbedingungen partiell gesättigter und globaler Märkte zu entwickeln.

Hierbei geriet in verstärktem Maße die Frage in den Fokus, welche Eigenschaften und Verhaltensweisen ein Unternehmen aufweisen muss, um sich langfristig erfolgreich im Markt zu halten. Als Nestor dieses Forschungsansatz gilt der Wirtschaftshistoriker und MIT-Professor Alfred D. Chandler, der in seinem Buch „Strategy and Structures“ von 1963 anhand von unternehmenshistorischen Beispielen herausarbeitete, dass managementgeführte Unternehmen in den USA nur dann erfolgreich blieben, wenn sie ihre Unternehmensstrategien frühzeitig und konsequent an die sich ständig wandelnden ökonomischen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen anpassten und gemäß dem Leitsatz „structure follows strategy“ ihre internen Organisationsstrukturen an der neuen Strategie ausrichteten.¹⁸

Dieser Ansatz zu einem strategischen Management wurde dann durch Peter Drucker, Robert H. Waterman Jr., Thomas Peters und anderen Vertretern der praktischen Managementlehre weiterentwickelt.¹⁹ Ein Credo dabei lautete, dass die Hauptursache für den Zusammenbruch von Unternehmen in der mangelnden Anpassung an nichtbeeinflussbare Rahmenbedingungen und mithin an einer nicht marktgerechten Strategie und einer entsprechend mangelhaften Organisation lag. Hieraus leiteten sie eine strategische Zielkaskade ab, bei der gemäß dem Leitsatz „leading by objectives“ Führung durch die Vermittlung und verbindliche Vereinbarung von Zielvorgaben über die verschiedenen Hierarchiestufen kaskadiert erfolgt.²⁰

Entsprechende Überlegungen wurden bis in die 1990er Jahre zu integrierten Management-Konzepten weiterentwickelt. Im deutschsprachigen Raum erlangte insbesondere das an der Universität St. Gallen seit den 1960er Jahren entworfene St. Galler Management-Modell (SGMM) an Bedeutung. Es fächert die Steuerungsprozesse in Bezug auf Strategien und Strukturen über drei Ebenen auf: Dem normativen Management folgt das strategische und schließlich das operative Management.²¹

Die dritte historische Entwicklungslinie bildete die Ausarbeitung des Stakeholder-Value-Ansatzes in der Betriebswirtschaftslehre seit den 1980er Jahren, der neben den Interessen der Anteilseigner auch andere gesellschaftliche Anspruchsgruppen in den Blick nimmt.²² Hintergrund dieses neuen Ansatzes war neben den

¹⁷ Vgl. Harold James, Rambouillet, 15. November 1975 – die Globalisierung der Wirtschaft, München 1997.

¹⁸ Vgl. Chandler, Strategy (wie Anm. 8).

¹⁹ Vgl. Peter F. Drucker, Die Praxis des Managements, Düsseldorf 1998; Robert H. Waterman/Thomas Peters, In Search of Excellence. Lessons from America's Best-Run Companies, Reprint New York City (New York) 2006.

²⁰ Vgl. einführend: Drucker, Praxis (wie Anm. 19).

²¹ Vgl. einführend: Johannes Rüegg-Stürm/Simon Grand, Das St. Galler Management-Modell: 4. Generation. Einführung, Bern u.a. 2014, und Ulrich Gonschorrek/Werner Pepels, Ganzheitliches Management, Berlin 2004.

²² Vgl. als Einführung: Ingolf Bamberger/Thomas Wrona, Strategische Unternehmensführung. Strategien, Systeme, Methoden, Prozesse, München 2013, S. 385-391.

Rahmenbedingungen zunehmend gesättigter Märkte und damit einer Umstellung von Wachstums- auf Verdrängungskonkurrenz, die Erkenntnis, dass Unternehmen im Kontext ihrer Umwelt agieren und auf vielfältige Weise von Haltungen und Handlungen unterschiedlichster Akteure tangiert werden, auch wenn diese in keinem direkten Geschäftsverhältnis zum Unternehmen stehen.²³

Gewissermaßen als Reaktion auf diese Erkenntnis wurde seit den 1990er Jahren die Corporate Social Responsibility (CSR) von Unternehmen stärker betont. Die Ausgestaltung und marketinggerechte Inszenierung dieser gesellschaftlichen Unternehmensverantwortung insbesondere in Hinblick auf (globale) ökologische und soziale Herausforderungen wurde so in den Kanon der unternehmerischen Führungslehre aufgenommen.²⁴

Das Zusammenspiel aus CSR-Management, der Vorherrschaft vertikal integrierter Managementkonzepte wie dem SGMM und der seit jeher bestehenden intrinsischen Motivation für Entrepreneur, ihre unternehmerischen Sendung²⁵ prägnant zu formulieren, hat zur weiten Verbreitung von Vision-Statements als Managementinstrument bei Unternehmen und in Folge auch bei NPO geführt.

2.2 Visionen in der integrierten Unternehmensführung

Betriebswirtschaftliche Modelle für eine integrierte Unternehmensführung haben den Anspruch, alle Wirkungskomponenten, die dem direkten Einflussbereich der obersten Führungsebene unterliegen, angemessen zu berücksichtigen und so ein ganzheitliches Konzept für die Führung der Organisation anzubieten. Die zugrunde liegende Überzeugung lautet, dass nur durch eine kohärente Gesamtsteuerung mittels der unterschiedlichen Komponenten das Ziel der Unternehmensführung – nämlich die Wahrscheinlichkeit zu erhöhen, „dass ein Unternehmen oder eine Non-Profit-Einrichtung unter Bedingungen von Unsicherheit nachhaltig erfolgreich ist“²⁶ – zu erfüllen.

Integrierte Konzepte wie das SGMM gehen weiter davon aus, dass Veränderungen in den einzelnen Komponenten des Managementsystems Wechselwirkungen zu Maßnahmen in anderen Komponenten unterliegen. Daher werden die verschiedenen Komponenten hierarchisch-modular bzw. kaskadenartig dargestellt, womit auch zum Ausdruck kommen soll, dass der Abstraktionsgrad der Führungsinstrumente einerseits von oben nach unten abnimmt. Gleichzeitig wird die Führungshierarchie gespiegelt. Eine gängige Darstellungsform gibt die erste Abbildung auf der übernächsten Seite wieder. Die Benennungen für die einzelnen Komponenten bzw. Ebenen kann sich freilich je nach Handbuch unterscheiden.

In jedem Fall steht die Organisations-Vision auf der obersten Ebene der integrierten Führungskaskade und verordnet sich auf der normativen Ebene, wirkt jedoch gleichzeitig stark in die strategische Ebene ein. Genauer gesagt dient sie dazu, normative Vorgaben auf der strategischen Ebene anwendbar zu machen. So stellt die Vision einerseits die konstituierende Maxime der Führungskaskade dar, nach der sich alle anderen strategischen (und auch operativen) Maßnahmen auszurichten haben, d.h. jede strategische und ope-

²³ Populär wurde der Stakeholder-Value-Ansatz durch Freemans Studie: R. Edward Freeman, *Strategic Management. A Stakeholder Approach*, Boston u.a. 1984. Zu den Anspruchsgruppen eines Unternehmens zählen neben den Kunden und den Shareholdern sowie Konkurrenten auf dem Markt beispielsweise auch Mitarbeiter und Lieferanten eines Unternehmens, der Staat als Marktregulator sowie gesellschaftliche Interessengruppen, etwa Umweltschützer oder noch nicht in den Markt eingetretene potentielle Konkurrenten.

²⁴ Einen Überblick über diesen Forschungsstrang zur CSR gibt: Richard T. De George, *Business Ethics*, Upper Saddle River (New Jersey) 2009, und Andreas Henkel, *Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen. Eine Frage von Werten?*, in: Michael Fischer/Richard Hammer, (Hgg.), *Wirtschafts- und Unternehmensethik (Ethik transdisziplinär, Bd. 5)*, Frankfurt am Main 2007, S. 173-188.

²⁵ Vgl. hierzu Hinterhuber, *Unternehmensführung* (wie Anm. 16), S. 92 ff. mit weiterführender Literatur.

²⁶ Hinterhuber, *Unternehmensführung* (wie Anm. 16), S. 6.

rative Maßnahme muss in ihrer Wirkung mit der Vision im Einklang stehen. Gleichzeitig dient die Vision als wichtigstes Führungsinstrument im Bereich des Marketings dazu, die grundsätzliche unternehmerische Ausrichtung sowie die Werte der Organisation sowohl intern als auch extern zu vermitteln, wie Abbildung 2 darstellt.²⁷ Die Vision beantwortet so auf einer abstrakten Ebene die Frage, welche Bedürfnisse der Menschen durch die Organisation erfüllt werden sollen – oder aus Sicht der Institution und ihrer Mitarbeiter ausgedrückt: Warum tun wir das, was wir tun?²⁸

Dies führt zur definitorischen Eingrenzung der Vision als Instrument der Unternehmensführung. In der frühen deutschsprachigen Darstellung von Knut Bleicher werden Visionen wie folgt definiert: „[Die Vision] beschreibt einen erstrebenswerten und motivierenden absehbaren, nutzenspendenden Zukunftszustand des Unternehmens in Wirtschaft und Gesellschaft.“²⁹

Hingegen definieren Gudrun Sander und Elisabeth Bauer in ihrem als Praxishandbuch für Non-Profit-Organisationen konzipierten Band die Vision als „[...] eine auf die Zukunft gerichtete Leitidee, eine richtungsweisende, normative Vorstellung [des] zentralen Ziels des Unternehmens.“³⁰

Während Bleicher also seine Definition stärker auf den Zustand der Organisation selbst ausrichtet, heben Sander und Bauer auf die handlungsleitende Idee der Organisation, ihr übergeordnetes Ziel im Umweltkontext ab. Beiden Definitionen ist gemeinsam, dass sie einerseits den Begriff „Zukunft“ unspezifisch, also ohne konkrete Eingrenzung eines Zeitraumes, verwenden und dass sie die positive Dimension der zukünftigen Entwicklung hervorheben. Es geht also nicht darum, eine möglichst präzise Zukunftsprognose für einen klar definierten Zeithorizont auf Grund des Ist-Zustandes zu entwerfen sondern das Ziel ist es, eine positiv-motivierende Zukunftsvorstellung zu formulieren. Und eben in dieser positiven Ausrichtung liegt der erwartete Nutzen als Management-Instrument, wie auch die dritte, poetischere Visions-Definition zeigt, die Hans H. Hinterhuber zitiert: „[Die Vision] ist der Polarstern, der zwar nicht das Ziel der Reise darstellt, wohl aber die Richtung angibt.“³¹

²⁷ Vgl. hierzu: Knut Bleicher, Normatives Management. Politik, Verfassung und Philosophie des Unternehmens (St. Galler Management Konzept, Bd. 5), Frankfurt am Main u.a. 1994, S. 44 ff.

²⁸ Vgl. Hans Hinterhuber, Denken: Vision – Ziele – Strategie (= Strategische Unternehmensführung, Bd. 1), Berlin ⁸2011, S. 85 ff.

²⁹ Vgl. Knut Bleicher, Leitbilder. Orientierungsrahmen für eine integrative Managementphilosophie (Entwicklungstendenzen im Management, Bd. 1), Stuttgart u.a. ²1994, S. 35.

³⁰ Vgl. Sander/Bauer, Strategieentwicklung (wie Anm. 13), S. 132.

³¹ Zitiert nach: Hinterhuber, Denken (wie Anm. 28), S. 42.

Abbildung 1: Pyramidenförmige Darstellung der Wirkungsebenen eines integrierten Managementkonzepts



Quelle: Eigene Darstellung, 2017.

Abbildung 2: Wirkungsebenen des Vision-Statements (organisationsintern und organisationsextern)



Quelle: Eigene Darstellung, 2017.

2.3 Das Vision-Statement als Managementinstrument

Die positiven Wirkungen von Vision-Statements als Managementinstrument hat Rudolf Mann in seinem Praxis-Handbuch zur Visions-Formulierung in drei einfachen aber treffenden Aussagen über die Natur und Wirkung von Visionen zusammengefasst:

Visionen sind Ausdruck der menschlichen Schöpfungskraft [...] geben uns wieder Sinn für unsere berufliche Arbeit [...] und] mobilisieren und bündeln die Lebensenergie aller Menschen im Unternehmen auf ein gemeinsames Ziel.³²

Um diese Wirkungen zu differenzieren, lassen sich Vision-Statements als ein Managementtool beschreiben, welches sowohl nach innen, also in die Organisation hineinwirkt, als auch in der Außendarstellung einsetzbar ist. Als Teil der Unternehmensphilosophie³³ ist die Vision gleichzeitig ein eher abstraktes Instrument der Führung als Teil des Normativen Managements: Sie kann allen Hierarchieebenen dazu dienen, die Grundüberzeugungen und somit den Existenzgrund der Organisation im Kontext seines Beziehungsgeflechts zu den Stakeholdern nicht aus den Augen zu verlieren. Mittelbar wirkt sie dabei auf sämtliche Managementprozesse ein.

Extern dient die Vision einerseits dem Marketing und den Public Relations (PR) allgemein, wobei die Öffentlichkeitsarbeit für NPO, die eine betriebswirtschaftliche Vermarktung nur beschränkt anstreben,³⁴ hervorzuheben ist. Zusammenfassend kann also gesagt werden, dass Vision-Statements eine Motivations-, eine Orientierungs- und eine Legitimierungsfunktion haben und so sinnstiftend, motivierend und handlungsleitend für die Mitarbeiter und das Management wirken.³⁵

Kasimir Magyar differenziert auf Grundlage solcher Überlegungen und mithilfe unternehmenshistorischer Daten die Wirkung von Visionen in insgesamt acht Bereichen, die eine treffend formulierte und konsequent kommunizierte Vision in einer Organisation positiv beeinflussen kann.³⁶

Eine gute Vision sorgt nach Magyar erstens für eine Sinnvermittlung, im besten Fall erzeugt sie sogar Faszination für das Handeln der Organisation. Zweitens wirkt sie impulsgebend und dient als Richtschnur für die zukünftige Entwicklung, für die sie gleichzeitig Trends setzt. Diese Wirkung ist idealer Weise in allen Bereichen der Organisation zu beobachten. Die Vision wirkt so drittens als „Kompass“ für sämtliche Entscheidungen auf der strategischen und taktischen Ebene. Sie ruft viertens Begeisterung bei den Mitarbeitern hervor, die sich über die Vision – fünftens – mit der Organisation stärker identifizieren. Ist die Vision ausreichend ambitioniert formuliert, kann sie sechstens die Kreativität und das Innovationspotential der Mitarbeiter fördern, die bei einer hohen Identifikation mit den Aussagen der Vision versuchen werden, ihren Beitrag zur Erfüllung derselben zu leisten. Dies fördert siebtens die Motivation und sorgt für eine steigende Integration der Belegschaft. Womit zusammenfassend und achtens die Fähigkeit zur Existenzsicherung der Organisation gestärkt wird.³⁷

³² Rudolf Mann, Das visionäre Unternehmen. Der Weg zur Vision in zwölf Stufen, Wiesbaden 1990, S. 5 f.

³³ Vgl. zum Konzept der Unternehmensphilosophie auch in Abgrenzung zur Unternehmensverfassung und Unternehmenspolitik nach dem SGMM: Bleicher, Management (wie Anm. 27), S. 57-118.

³⁴ Vgl. zur kritischen Diskussion in wie weit strategische Managementinstrumente, etwa auch im PR und Marketing sich auf NPO übertragen lassen: Werner Pepels, Handbuch des Marketings, München ⁶2011, S. 1177-1180.

³⁵ Vgl. Sander/Bauer, Strategieentwicklung (wie Anm. 13), S. 131 f.

³⁶ Vgl. Kasimir Magyar, Zukunft im Kopf. Wege zum visionären Unternehmen, Freiburg im Breisgau 1993.

Diesen Chancen stehen wie bei jeder Managementmaßnahme Risiken gegenüber, die sich in zwei Hauptkategorien gliedern lassen: Erstens zu stark wirkende, eine Pfadabhängigkeit zementierende Visionen, die unternehmenshistorisch insbesondere für Profit-Organisationen nachweisbar sind.³⁸ Und zweitens Vision-Statements, die zwar mit großen Ressourcenaufwand entwickelt und formuliert werden, jedoch *de facto* in der Organisation keine Wirkung entfalten, was insbesondere für den Bereich des öffentlichen Dienstes untersucht wurde. Andrew Campbell hat anhand von britischen Unternehmensbeispielen nachgewiesen, dass

*Unternehmen mit einer sehr starken Kultur, insbesondere jene mit einem grossen Teil engagierter Mitarbeiter, [...] diejenigen [seien], in denen die Beschäftigten genau zu wissen meinen, was richtig und was falsch ist. Wenn diese Meinungen irrig sind, wird das Unternehmen darunter leiden [...].*³⁹

Hat die Organisation also eine starke, akzeptierte und von den Mitarbeitern getragene Vision, und gleichzeitig ist diese auf Grund von veränderten sozioökonomischen Rahmenbedingungen nicht mehr passgenau, kann die Vision zu „Widerständen gegen Änderungen und unangemessenes Verhalten aufgrund unangemessener Wertvorstellungen“⁴⁰ führen.⁴¹ Damit einher gehen können eine innovationsfeindliche Isolation und eine fehlende Bereitschaft, Innovationstreiber aus derselben bzw. verwandten Branchen – für das Archivwesen denke man etwa an Bibliotheken – als Vorbilder zu akzeptieren. Dies kann auch zu Innovationsfeindlichkeit und Leistungsverfall bei den Mitarbeitern führen.⁴²

Vor dem Hintergrund der langen Tradition, dem ausgeprägten Berufsethos und dem zweifellos bestehenden, stark entwickelten *Esprit de Corps* im Archivwesen, sollte dieser primär auf gewinnorientierte Traditionsunternehmen gemünzte Hinweis besonders ernstgenommen werden. Campbell regt an, diesem Fallstrick zu begegnen, indem entweder „nur unklare Wertvorstellungen“ entwickelt werden oder der Fokus auf „zeitlose Werte und eine für Jahrzehnte gültige Strategie“ gelenkt wird.⁴³

Wolfgang Klug hat demgegenüber speziell für den öffentlichen Dienst schwache Leitbilder – und damit auch schwache bzw. fehlende Vision-Statements – untersucht, die in ihrer Wirkung trotz hohem Entwicklungs- und Implementierungsaufwand versagen. Er nennt auf Grundlage einer empirischen Untersuchung als häufigste Ursachen für eine fehlende Wirkung drei Hauptursachen. Erstens werden Leitbilder zwar entwickelt, jedoch nicht im ausreichenden Maße kommuniziert und bleiben damit unbekannt. Zweitens führen unstrukturierte bzw. intransparente Leitbild-Prozesse zu einer Verweigerungshaltung bei der Belegschaft. Drittens werden Leitbilder als unwichtig für die Tagesaufgaben angesehen, also letztendlich als unbedeutend für die fachlichen und organisatorischen Prozesse mit denen sich die Mitarbeiter tagtäglich befassen.⁴⁴

³⁷ Vgl. ebd.

³⁸ Vgl. Christian Freiling, *Die Kraft der Vision. Mit Visionen. Aufbruch zu neuen Ufern*, Linz 1996, S. 55 f. Freiling zeigt wie für die Unternehmen Daimler-Benz und Bremer Vulkan die „Vision zur Illusion“ wurde.

³⁹ Andrew Campbell/Marion Devine/David Young, *Vision, Mission, Strategie. Die Energien des Unternehmens aktivieren*, Frankfurt am Main u.a. 1992, S. 109.

⁴⁰ Ebd. S. 108.

⁴¹ In diesem Zusammenhang ist besonders auf die Bedeutung einer verfestigten „Unternehmenskultur“ hinzuweisen. Vgl. hierzu schon die Beiträge in: Harald Geißler, *Unternehmenskultur und -vision (Betriebliche Bildung. Erfahrungen und Visionen, Bd. 2)*, Frankfurt am Main u.a. 1991.

⁴² Vgl. Campbell/Devine/Young, *Vision* (wie Anm. 39), S. 105-111.

⁴³ Vgl. ebd. S. 109 f.

⁴⁴ Vgl. Wolfgang Klug, „Leitbildnerlei“. Leitbildentwicklung in Einrichtungen der öffentlichen Sozialen Dienste, in: Andreas Strunk (Hg.), *Leitbildentwicklung und systematisches Controlling* (Edition Sozialwirtschaft, Bd. 35), S. 13-26.

Diese Einwände und Bedenken müssen ernst genommen und bei der Entwicklung von Vision-Statements berücksichtigt werden. Ohne den Ausführungen des Folgekapitels vorausgreifen zu wollen, sei an dieser Stelle festgehalten, dass die ersten beiden von Krug formulierten Einwände nur durch die Prozessgestaltung und die begleitenden internen und externen Kommunikationsmaßnahmen abgefangen werden können. Hierunter sind eine absolute Identifikation der obersten Leitungsebene mit der Vision und eine begeisternde, d.h. auch Bedenken aufnehmende und zerstreue Vermittlung der Vision auf der mittleren und unteren Hierarchieebene sowie eine kontinuierliche Kommunikation des Visions-Prozesses und seiner Inhalte zu verstehen.⁴⁵ Dem dritten Einwand hingegen wird nur durch den Inhalt des Visions-Statements selbst zu begegnen sein. Dieser ist so zu formulieren, dass die Mitarbeiter eben doch in der Vision Anknüpfungspunkte für ihre tagtägliche Arbeit sehen, wenn sie zu einem gewissen Maß an Abstraktion bereit sind.⁴⁶

Dies führt abschließend zur Frage, wer für die Entwicklung und Umsetzung des Vision-Statements in einer Organisation verantwortlich ist. Einig ist sich die Forschung, dass die Prozessverantwortlichkeit auf der obersten Führungsebene eines Unternehmens angesiedelt werden sollte.⁴⁷

Was die Zusammensetzung des eigentlichen Visions-Teams anbelangt, so herrschen unterschiedliche Meinungen. Rudolf Mann plädiert etwa für eine zwölf bis fünfzehn Personen umfassende Gruppe, der neben der gesamten höchsten Leitungsebene auch junge, motivierte und noch lange im Unternehmen verbleibende Vertreter des mittleren Managements und der unteren Ebene angehören sollen.⁴⁸ Auch Hinterhuber spricht von einem Team, „das sich aus kreativen Mitarbeitern aus allen Verantwortungsebenen zusammensetzt und Außenstehende mit einschließen kann [...]“.⁴⁹ Gleichzeitig stellt er dem Team den „Unternehmer als pragmatischen Visionär“ gegenüber, der bei einer Unternehmensgründung seine Vision für das zukünftige Geschäft in der Regel alleine formuliert.⁵⁰ Auch Kasimir Magyar sieht die Visions-Entwicklung weniger als Teamaufgabe sondern vielmehr als Herausforderung für die herausragenden Persönlichkeiten des Unternehmens.⁵¹

Letztendlich muss sich die Zusammensetzung des Visions-Teams erstens an die Organisationsstruktur anpassen, zweitens ein effizientes Arbeiten ermöglichen und dabei drittens mit Flexibilität ausgestattet sein, beispielsweise in Hinblick auf eine Erweiterung des Prozesses hin zur Leitbildformulierung.⁵²

2.4 Elemente und Formulierung des Vision-Statements

Um die oben gegebenen Definitionen im Sinne einer anwendbaren Konkretisierung einzuhegen, bieten sich zwei bereits 1995 von Jim Collins und Jerry I. Porras angebotene Bestandteile an, die eine Organisations-Vision im Kern ausmachen.⁵³

⁴⁵ Zur Bedeutung des Kommunikationsprozesses in der Leitbildentwicklung sowie bei der Vermittlung von Unternehmenswerten vgl. auch den Abschnitt A.II.6.2 „Bedeutung der Kommunikation“ in Franz Auinger/Wolf Böhnisch/Harald Stummer (Hgg.), Unternehmensführung durch Werte. Konzepte – Methoden – Anwendungen, Wiesbaden 2005, S. 29 f.

⁴⁶ Vgl. hierzu auch Freiling, Visionen (wie Anm. 38), S. 47-53.

⁴⁷ Vgl. beispielsweise Matthias zur Bonsen, Führen mit Visionen. Der Weg zum ganzheitlichen Management, Wiesbaden 1994, S. 77-104.

⁴⁸ Vgl. Mann, Unternehmen (wie Anm. 32), S. 59 ff.

⁴⁹ Hinterhuber, Unternehmensführung (wie Anm. 16), S. 92.

⁵⁰ Vgl. ebd. S. 92 ff.

⁵¹ Vgl. Magyar, Zukunft (wie Anm. 36), S. 5.

⁵² Vgl. in Hinblick auf den Leitbild-Prozess: Sander/Bauer, Strategieentwicklung (wie Anm. 13), S. 136 ff.

⁵³ Vgl. Jim Collins/Jerry I. Porras, Built to Last. Successful Habits of Visionary Companies, New York City (New York) 1994.

Die beiden Autoren nennen als die zwei konstituierenden Elemente eines Vision-Statements erstens die „core ideology“ der Organisation, was man mit Grundüberzeugungen und -werten übersetzen kann. Konkrete Bestandteile der „core ideology“ sind die Gründe für die Existenz der Organisation, sowie ihre konstituierenden Eigenschaften und authentischen Identitätsmerkmale, also Unterscheidungsfaktoren zu anderen Organisationen.⁵⁴

Die zweite Komponente ist eine „envisioned future“, also eine Vorstellung über die Zukunft, in der sich die Organisation zu behaupten haben wird. Die „envisioned future“ wird als vergegenwärtigter Zukunftszustand in ca. zehn bis dreißig Jahren definiert. Sie sollte durch Herausforderungen beschrieben sein, die die Gesellschaft prägen werden und die durch die Organisation mitgestaltet werden können. Die Vision selbst entsteht als Schnittmenge und in Beantwortung der Frage, wie will und kann die Organisation unter Berücksichtigung ihrer „core ideology“ die „envisioned future“ im positiven Sinne gestalten.⁵⁵

Hieraus ergibt sich auch eine Abgrenzung zur Mission bzw. zum „Mission-Statement“ oder Leitbild. Die Vision ist zwar oft Teil des Mission Statements bzw. kann in dieses integriert werden. Das Leitbild selbst ist jedoch im Vergleich zur Vision konkreter und stellt gewissermaßen den textlich gefassten Transmissionsriemen zwischen normativen und strategischen Management dar: „die essentiellen Visionselemente werden in der Unternehmenspolitik bzw. in deren formalisierten, schriftlichen Ausdruck – dem Leitbild des Unternehmens sichtbar.“⁵⁶

Neben der Vision, die auf die Leitfrage abhebt: „Warum existiert unsere Organisation?“, also letztendlich den Nutzen der Organisation für die Menschen definiert, enthält die Mission auch Angaben zu Wertvorstellungen (Leitfrage: „Woran glaubt die Organisation?“), zur strategischen Ausrichtung (Leitfrage: „Welche Strategie verfolgt das Unternehmen in seinem Markt- bzw. gesellschaftlichen Umfeld?“) und zu Verhaltensnormen, also Praktiken und Verhaltensmustern, die das Handeln der Organisation in konkreter Anwendung seiner Wertvorstellungen ausmacht (Leitfrage: „Wie handelt die Organisation?“).⁵⁷

Problematisch in diesem Zusammenhang ist, dass zumal im deutschsprachigen Raum eine gewisse Begriffsverwirrung zu beobachten ist, bei der nicht selten die Begriffe „Vision“ und „Mission/Leitbild“ synonym verwendet werden. Dies wohl nicht zuletzt deshalb, weil sich das Wort „Vision“ in der Selbstdarstellung attraktiver anhört als der etwas sperrige Begriff „Leitbild“ bzw. der im Deutschen militärisch konnotierte Ausdruck „Mission“.⁵⁸

Nichtsdestotrotz sollte auf eine klare begriffliche Unterscheidung Wert gelegt werden. Vor allem deshalb, weil der Weg zu einem aussagekräftigen, zudem treffsicheren Leitbild oder Mission-Statement über die Formulierung einer Organisations-Vision als ersten Schritt führt: Überlegungen zu Wertvorstellungen, die in der „core ideology“ nach Collins und Porras ja bereits implizit in der Vision zum Ausdruck kommen, können für eine Aus-

⁵⁴ Vgl. ebd. S. 220-231.

⁵⁵ Vgl. ebd. S. 232-239.

⁵⁶ Richard M. Hammer, Strategische Unternehmensführung. Leitbilder und Unternehmensethik, in: Michael Fischer/Richard M. Hammer, (Hgg.), Wirtschafts- und Unternehmensethik (Ethik interdisziplinär, Bd. 5), Frankfurt am Main u.a., 2007, S. 251-266, hier S. 253. Vgl. hierzu auch Mann, Unternehmen (wie Anm. 32), S. 26-35.

⁵⁷ Vgl. Campbell/Devine/Young, Vision (wie Anm. 39), S. 43-51.

⁵⁸ Vgl. hierzu die Gegenüberstellung der Begriffe bei Campbell/Devine/Young, Vision (wie Anm. 39), S. 59-62, eher aus der Perspektive der konkreten Anwendung in Unternehmen, und bei Schröder, Archivmanagement (wie Anm. 3), S. 25 ff. aus Archivsicht.

formulierung im Rahmen des Leitbildes aufgegriffen werden. Dies geschieht meist in einem eigenen Abschnitt zu den sog. Core Values der Organisation.

Gleichzeitig muss die Vision von allen Zielformulierungen der Organisation die größte Unschärfe aufweisen und damit beispielsweise inhaltlich deutlich unkonkreter als das Mission-Statement bleiben. Hinterhuber begründet dies so:

Die Vision muss unscharf sein, Freiheitsspielräume offenlassen und den Führungskräften und Mitarbeitern erlauben, ihre Ambitionen und Wünsche hineinzuzinterpretieren. Deshalb vermag sie überall konkrete Gestalt anzunehmen.⁵⁹

Von diesen Grundüberlegungen ausgehend, kann nun der Blick auf die konkrete Ausformulierung der Vision im Vision-Statement gerichtet werden. Nach gängiger Lehrmeinung sollte das Statement fünf Kriterien gerecht werden: Kreativität, Offenheit, Realitätsbezug, Spontanität und Erfahrung.⁶⁰

Der Aspekt „Offenheit“ beinhaltet bei der Formulierung eine Aufgeschlossenheit für den Zeitgeist und für die echten Bedürfnisse der Stakeholder. Hierzu muss beim Visions-Team die Bereitschaft vorhanden sein, sich in die Lage der Anspruchsgruppen zu versetzen, über in der Branche etablierte Denkschranken hinausdenken und Pfadabhängigkeiten gedanklich zu überwinden.⁶¹

Umgekehrt ist unter „Realitätssinn“ eine realistische Einschätzung der Ist-Situation zu verstehen, aus der kein Wunschdenken für die „envisioned future“ sondern eine realistische „Konstruktion einer neuen Wirklichkeit“⁶² entsteht. Nur so kann die Vision glaubhaft innerhalb und außerhalb der Organisation kommuniziert werden, was wiederum eine Bedingung ist, um die Mitarbeiter für die Visionsinhalte zu gewinnen.⁶³

Mit „Spontanität“ ist die Bereitschaft gemeint, verschiedene Blickpunkte auf die „envisioned future“ einzunehmen und so den „Blick über den Tellerrand“ zu wagen. Gleichzeitig sollte die Arbeit an der Vision auf Grundlage der Bereitschaft erfolgen, durch die Umsetzung des im Vision-Statement umrissenen Ziels nötigenfalls die „Spielregeln“ der Branche zu verändern, also Pionier der Branchenentwicklung zu sein.⁶⁴

Die Komponente „Kreativität“ umfasst den Anspruch, dass die Vision neugierig machen und zum besseren und intuitiven Verständnis bildhaft formuliert sein soll. Im besten Fall sorgt sie für einen Aha-Effekt beim Adressaten und löst eine positive Irritation und mithin ein Nachdenken über die Organisation und ihre Vision aus. Gleichzeitig sollte die Vision sprachlich exklusiv und unverwechselbar sein und sich von Standard-Formulierungen abheben, um die Bereitschaft zur Auseinandersetzung mit ihr anzuregen.⁶⁵

Unter dem Aspekt „Erfahrung“ wird schließlich eine Konkretisierung des „Realitätssinns“ auf das konkret Machbare, also die Erfolgsaussichten der Vision für die „envisioned future“ verstanden. Hierzu sollte die Vision

⁵⁹ Hinterhuber, Unternehmensführung (wie Anm. 16), S. 85.

⁶⁰ Das Grundmodell nach Hinterhuber, Unternehmensführung (wie Anm. 16), S. 88 f. weist nur die Komponenten „Realitätssinn“, „Spontanität“ und „Offenheit“ aus. Die Erweiterung um die Komponenten „Kreativität“ und „Erfahrung“ folgt Bleicher, Management (wie Anm. 27), S. 104 f.

⁶¹ Vgl. ebd.

⁶² Vgl. ebd.

⁶³ Vgl. ebd.

⁶⁴ Vgl. ebd.

⁶⁵ Vgl. ebd.

mit Erfolgen und Misserfolgen der Organisation in der Vergangenheit verglichen werden, um einen Indikator für ihre Umsetzbarkeit zu haben.⁶⁶

Bleiben diese Ansprüche noch relativ abstrakt, so formulieren Hugo M. Kehr und seine Mitarbeiterinnen am Lehrstuhl für Psychologie an der Management School der TU München auf Grund empirischer Untersuchungen in ihrer sog. Munich Vision Scale konkrete Kriterien für die Wirkungsfähigkeit eines Vision-Statements. Dieses Bewertungsraster beruht darauf, dass die

*motivierende Kraft einer Vision [...] an zwei Voraussetzungen gebunden [ist]: Erstens sollte eine Vision bildlich gut vorstellbar sein und zweitens sollte sie mit den implizierten Motiven der Menschen übereinstimmen.*⁶⁷

Kehr und sein Team haben diese Schlussfolgerung aus umfangreichen psychologischen Studien zur Frage der unterbewussten Wirkung und der Motivationssteigerung durch Visionen abgeleitet und experimentell überprüft.⁶⁸ Basierend auf dieser Forschung leiten sie vier Qualitätsmerkmale für ein wirkungsvolles Vision-Statement ab, die sie jeweils mit einem Prüfsatz verbinden, wie die folgenden Tabelle dargestellt.

Abbildung 3: Qualitätsmerkmale einer Vision nach der Munich Vision Scale

| Qualitätsmerkmal | Prüfsatz |
|------------------|---|
| Kommunikation | „Ist die Vision verständlich?“ |
| Motivation | „Begeistert die Vision?“ |
| Ambition | „Spornt die Vision an?“ |
| Machbarkeit | „Glaubt man an die Umsetzbarkeit der Vision?“ |

Quelle: Eigene Darstellung nach Rawolle/Kehr, Lust (wie Anm. 14), S. 13.

Freilich bestehen keine harten Bewertungskriterien für die vier Qualitätsmerkmale. Ein hoher Scale-Wert in einem, mehreren oder idealer Weise allen vier Qualitätsbereichen kann nur subjektiv überprüft werden, indem bereits beim Entwicklungs- und Implementierungsprozess durch die Beteiligung von Mitarbeitern unterschiedlicher Organisationsbereiche und -ebenen das subjektive Empfinden über alternative Visions-Formulierungen in Hinblick auf die vier Qualitätsmerkmale abgefragt werden. Hierbei ist zudem zu beachten, dass die Innenwahrnehmung in der Organisation sich auf Grund der spezifischen Personalzusammensetzung von der Außenwahrnehmung durch andere Stakeholder erheblich unterscheiden kann.⁶⁹ Nichtsdestotrotz liegt mit der Scale von Kehr und den oben genannten Kriterien eine Richtschnur vor, die bei der jeweils individuell auf die Organisation abzustimmenden Formulierung der Vision hilfreich sein kann.

2.5 Exkurs: Vision-Statements im Archivwesen

Obwohl die strategische Planung und Führung heute in einem sehr viel stärkeren Maße bei der Verwaltung von Archiven berücksichtigt wird, als dies noch vor rund 15 Jahren der Fall war, bietet ein Blick auf die Anwendung

⁶⁶ Vgl. ebd.

⁶⁷ Rawolle/Kehr, Lust (wie Anm. 14), S. 14. Vgl. auch Strasser, Alexandra; Rawolle, Maika; Kehr, Hugo M., Wie Visionen wirken – Wissenschaftler untersuchen Motivation durch mentale Bilder, in: Wirtschaftspsychologie aktuell, H. 2 (2011), S. 9-12, besonders S. 12 ff. Vgl. zum Aspekt der Motivation auch Freiling, Visionen (wie Anm. 38), S. 41-46.

⁶⁸ Vgl. Rawolle/Kehr, Lust (wie Anm. 14).

⁶⁹ Vgl. ebd.

normativer Management-Instrumente wie dem Vision-Statement (und auch von Leitbildern) im Archivwesen, je nachdem ob man die internationale oder die deutsche Perspektive einnimmt, ein unterschiedliches Bild.⁷⁰

Im anglo-amerikanischen Raum gehören Vision-Statements und Mission-Statements zu den etablierten Konzepten, die insbesondere für die Außendarstellung von Archiven genutzt werden. So präsentieren die National Archives der USA ihre Vision als Teil des Mission-Statements auf ihrer Website, das sich in Mission, Vision und Values gliedert und in einem Strategieplan für den Zeitraum 2014-2018 weiter erläutert wird.⁷¹ Bereits der Strategieplan für die Jahre 1997-2007 enthielt eine „strategic Vision“, wenn auch noch nicht in Form eines kompakten Vision-Statements.⁷² Im den USA ist zudem die Nutzung von Vision-Statements nicht auf die großen Staatsarchive beschränkt. Auch Universitäts- oder kleinere staatliche, kommunale oder private Archive verfügen oft über ein Vision-Statement.⁷³

Die National Archives in Großbritannien erarbeiten zurzeit unter breiter Beteiligung unterschiedlicher Stakeholder wie Benutzern, anderen Archiven oder der universitären Forschung eine neue strategische Vision für das Archivwesen im digitalen Zeitalter. Das Vision-Statement der National Archives ist daher in der Überarbeitung.⁷⁴

Die Präsentation von Visionen, meist in Kombination oder als Teil von Leitbildern bei größeren staatlichen Archivverwaltungen, ist auch in vielen anderen Staaten üblich. Das japanische Nationalarchiv verbreitet seine Vision in einer „Public Archives Declaration“.⁷⁵ Auch die Nationalarchive Australiens⁷⁶ – hier als Teil des „National Archives of Australia Corporate Plan“ – präsentieren ihre Visionen als Teil der jeweiligen Mission-Statements im Netz. Das Nationalarchiv der Niederlande stellt ein umfangreiches Vision-Document unter dem Slogan „By tomorrow, today will be history.“ zur Verfügung, das jedoch eine strategische Reichweite von nur fünf Jahren hat.⁷⁷

Rund um den Globus präsentieren auch viele andere nationale Archivverwaltungen ihre Visionen und Missionen zumindest im Internet. Dabei ähneln sich die Inhalte der Visionen. So betont das Nationalarchiv der Republik Indien⁷⁸ in seinem Vision-Statement ebenso den Beitrag des Archivs zur Wahrung des nationalen Kulturerbes sowie zur Förderung des Nationalbewusstseins und einer transparenten Regierungsarbeit wie die

⁷⁰ Beispiele für Vision-Statements im Wortlaut finden sich im Anhang 1.

⁷¹ Vgl. die Website <www.archives.gov/about/info/mission.html> (letzter Zugriff 23.3.2017). Der Strategieplan für die Haushaltsjahre 2014-2018 ist ebenfalls auf der Website abrufbar: <www.archives.gov/files/about/plans-reports/strategic-plan/2014/nara-strategic-plan-2014-2018.pdf> (letzter Zugriff 23.3.2017). Siehe auch Anhang 1.

⁷² Vgl. The Strategic Plan of the National Archives and Records Administration 1997-2007, Revised 2000, abrufbar unter: <www.archives.gov/files/about/plans-reports/strategic-plan/2000/nara-2000-strategic-plan.pdf> (letzter Zugriff 23.3.2017).

⁷³ Vgl. beispielhaft die Vision-Statements des American Archive of Public Broadcasting, online unter: <american-archive.org/about-the-american-archive/vision-and-mission> (letzter Zugriff 23.3.2017), und der Iowa State University Library Special Collections and University Archives <archives.lib.iastate.edu/about-us/mission-statement> (letzter Zugriff 28.3.2017). Siehe auch Anhang 1.

⁷⁴ Über das Projekt informiert die Website <www.nationalarchives.gov.uk/archives-sector/projects-and-programmes/consultation-on-a-new-vision-for-archives/> (letzter Zugriff 23.3.2017).

⁷⁵ Vgl. <www.archives.go.jp/english/abouts/ourvision.html> (letzter Zugriff 28.3.2017). Siehe auch Anhang 1.

⁷⁶ Vgl. National Archives of Australia Corporate Plan 2015-16 to 2018-19, abrufbar unter: <www.naa.gov.au/about-us/organisation/accountability/corporate-plan/2015-16-to-2018-19.aspx> (letzter Zugriff 23.3.2017). Siehe auch Anhang 1.

⁷⁷ Vgl. Nationaal Archief (Hg.), The Nationaal Archief today and in five years' time: By tomorrow, today will be history, Den Haag 2008, online unter: <en.nationaalarchief.nl/sites/default/files/docs/Visiondocument.pdf> (letzter Zugriff 28.3.2017).

⁷⁸ Vgl. <nationalarchives.nic.in/ShowContent.aspx?uid1=1&uid2=2&uid3=0&uid4=0> (letzter Zugriff 23.3.2017). Siehe auch Anhang 1.

dies beispielsweise auch die staatlichen Archivbehörden der Philippinen,⁷⁹ der Britischen Jungferninseln,⁸⁰ der Republik Trinidad und Tobago,⁸¹ der Republik Kenia,⁸² der Fidschi-Inseln⁸³ oder des Königreichs Swasiland⁸⁴ in ihren Visionen tun.

Im frankophonen Raum sind Vision-Statements hingegen weniger verbreitet, so finden sich auf den Homepages der nationalen Archivverwaltungen Frankreichs,⁸⁵ Belgiens⁸⁶ und des Großherzogtums Luxemburg⁸⁷ eher Missionsbeschreibungen als Visionen und Werte. Dies schließt aber nicht aus, dass auch diese Archive mit Claims an die Öffentlichkeit treten, die durchaus die Charakteristik von Vision-Statements haben. So wirbt etwa das Belgische Staatsarchiv mit dem Slogan: „Notre mémoire à tous!“

Für Deutschland ist hingegen festzustellen, dass die Archivverwaltungen dem internationalen Trend hinterherhinken. In der Bundesrepublik verfügen neben dem Bundesarchiv von den staatlichen Archivverwaltungen⁸⁸ nur vier über ein Leitbild.

Die Archive Bayerns, des Saarlandes, Thüringens, Nordrhein-Westfalens und Sachsen-Anhalts stellen im Netz nur kurze Informationen zu ihrer Mission bzw. ihren Zuständigkeiten bereit, zumeist mit Verweis auf die Rechtsgrundlagen ihrer Arbeit bzw. in Form einer stichwortartigen Aufzählung der Fachaufgaben. Beim Landesarchiv Baden-Württemberg geschieht dies in Form einer Liste „übergeordneter Wirkungsziele“, die mit dem verwirrenden Titel „Unser Selbstverständnis“⁸⁹ überschrieben sind.

Das Landesarchiv Berlin beschreibt relativ ausführlich seine Mission,⁹⁰ ebenso das sächsische Staatsarchiv,⁹¹ das brandenburgische Landeshauptarchiv,⁹² das Landesarchiv Mecklenburg-Vorpommern,⁹³ die Landesarchivverwaltung Rheinland-Pfalz⁹⁴ und das Staatsarchiv Bremen.⁹⁵ In allen Fällen handelt es sich jedoch um primär an den Fachaufgaben orientierte Darstellungen des gesetzlichen Auftrages.

⁷⁹ Vgl. <nationalarchives.gov.ph/mission-and-vision/mission-and-vision/> (letzter Zugriff 23.3.2017). Siehe auch Anhang 1.

⁸⁰ Vgl. <www.nationalarchives.gov.vg/about/> (letzter Zugriff 23.3.2017). Siehe auch Anhang 1.

⁸¹ Vgl. <natt.gov.tt/node/14> (letzter Zugriff 28.3.2017). Siehe auch Anhang 1.

⁸² Vgl. <www.archives.go.ke/?page_id=73> (letzter Zugriff 23.3.2017). Siehe auch Anhang 1.

⁸³ Vgl. die Website <www.archives.gov.fj/index.php/about-us/vision> (letzter Zugriff 28.3.2017).

⁸⁴ Vgl. <www.gov.sz/index.php?option=com_content&view=article&id=321&Itemid=395> (letzter Zugriff 23.3.2017). Siehe auch Anhang 1.

⁸⁵ Vgl. <www.archives-nationales.culture.gouv.fr/fr/web/guest/missions-et-organisation;jsessionid=C76DCE5E543B06FCD39DBF7BD0421C9F> (letzter Zugriff 23.3.2017).

⁸⁶ Vgl. <arch.be/index.php?l=fr&m=l-institution&r=notre-role> (letzter Zugriff 28.3.2017).

⁸⁷ Vgl. <www.anlux.public.lu/fr/nous-connaitre/missions.html> (letzter Zugriff 23.3.2017).

⁸⁸ Zu erwähnen ist noch das Leitbild des Geheimen Staatsarchivs Preußischer Kulturbesitz. Vgl. <www.gsta.spk-berlin.de/leitbild_1536.html> (letzter Zugriff 23.3.2017).

⁸⁹ Vgl. <www.landesarchiv-bw.de/web/46230> (letzter Zugriff 23.3.2017).

⁹⁰ Vgl. <landesarchiv-berlin.de/aufgaben> (letzter Zugriff 23.3.2017).

⁹¹ Vgl. <www.staatsarchiv.sachsen.de/aufgaben.htm> (letzter Zugriff 23.3.2017).

⁹² Vgl. <www.landeshauptarchiv-brandenburg.de/index.php/das-archiv/aufgaben> (letzter Zugriff 23.3.2017).

⁹³ Vgl. <www.kulturwerte-mv.de/cms2/LAKD1_prod/LAKD1/de/Landesarchiv/Aufgaben/index.jsp> (letzter Zugriff 23.3.2017).

⁹⁴ Vgl. <www.landeshauptarchiv.de/unser-auftrag/> (letzter Zugriff 23.3.2017).

⁹⁵ Vgl. <www.staatsarchiv-bremen.de/> (letzter Zugriff 23.3.2017).

Das Landesarchiv Niedersachsen, das Hessische Landesarchiv, das Landesarchiv Schleswig-Holstein und das Staatsarchiv Hamburg verfügen jeweils über ein Mission-Statement. Das niedersächsische Leitbild⁹⁶ gliedert sich anhand des Claims „Die Vergangenheit sichern wir in der Gegenwart für die Zukunft durch unsere Arbeit für die Öffentlichkeit“, was jedoch nicht als Vision sondern allenfalls als eine Umschreibung der Mission verstanden werden kann. An manchen Stellen finden sich zumindest Andeutungen von überfachlichen Wertvorstellungen.

Ähnlich verhält es sich mit dem Leitbild des Bundesarchivs unter dem Claim „Wissen bereitstellen, Quellen erschließen, Geschichtsverständnis fördern.“⁹⁷ Auch hier stehen Aufgaben und fachliche Ziele im Vordergrund und werden durch einige Selbstverpflichtungen zur Aufgabenerledigung angereichert.

Das Landesarchiv Schleswig-Holstein präsentiert sein Leitbild⁹⁸ dreigeteilt. Neben einem Abschnitt über Geschichte und gegenwärtige Aufgaben stehen fachliche Dienstleistungen und die verschiedenen Anspruchsgruppen im Mittelpunkt. Auch das hessische Leitbild ist ausdrücklich als fachliches Leitbild titulierte. Die einzelnen Fachaufgaben werden auch hier beschrieben und mit qualitative Zielen versehen.⁹⁹

Das Landesarchiv Hamburg schließlich nennt sein Leitbild „Vision“,¹⁰⁰ gliedert es jedoch auch primär nach Fachaufgaben. Hervorzuheben ist jedoch das Bemühen, diese Aufgaben nicht nur aus dem gesetzlichen Auftrag herzuleiten sondern eine übergeordnete Legitimation aus der Partizipation an den gesellschaftlichen und politischen Prozessen in der Freien und Hansestadt abzuleiten.¹⁰¹ So werden die Bedeutung des Archivs für die Förderung der Transparenz des politischen Handelns und der politischen Partizipationsmöglichkeiten der Bürger, die Bedeutung einer generationsübergreifenden Bewahrung von Quellen zur Rechtswahrung etc., der Schutz des Kulturerbes und der Beitrag zur kulturellen Identität Hamburgs sowie die bereitgestellten vielfältigen Zugänge zu historischem Wissen hervorgehoben. Dadurch, dass die Hamburger „Vision“ aber in vier Bereiche zerfällt, und nicht aus einem bildhaften Vision-Statement sondern vier sehr sperrigen Sätzen über mehrere Zeilen mit weiterführenden Erläuterungen besteht, stellt sie eher ein Mittelding zwischen Mission-Statement und Vision dar.

Es bleibt also festzuhalten, dass die deutschen staatlichen Archivverwaltungen dem aus dem angloamerikanischen Raum stammenden, jedoch global verankerten Trend, in Form von Vision-Statements eine Idee der zukünftigen Rolle von Archiven zu formulieren und zur Diskussion zu stellen, bisher nur zögerlich gefolgt sind. Denkbare Gründe sind eine starke Fokussierung auf den gesetzlichen Auftrag, die Angst den etablierten fachlichen Rahmen zu verlassen, Berührungängste mit Managementüberlegungen allgemein sowie die Befürchtung, dass der Nutzen eines Visions-Prozesses den Aufwand nicht rechtfertigt oder Widerstände in der Belegschaft hervorrufen könnte.¹⁰²

⁹⁶ Vgl. <www.nla.niedersachsen.de/landesarchiv/leitbild/85891.html> (letzter Zugriff 23.3.2017).

⁹⁷ Vgl. <www.bundesarchiv.de/bundesarchiv/leitbild/index.html.de> (letzter Zugriff 23.3.2017).

⁹⁸ Vgl. <www.schleswig-holstein.de/DE/Landesregierung/LASH/Landesarchiv/WannWasWie/_documents/leitbild.html> (letzter Zugriff 23.3.2017).

⁹⁹ Vgl. <landesarchiv.hessen.de/fachliches-leitbild> (letzter Zugriff 23.3.2017).

¹⁰⁰ Vgl. Vision des Staatsarchivs der Freien und Hansestadt Hamburg (Stand: 1. Januar 2014), online abrufbar unter: <www.hamburg.de/contentblob/4266522/5d77e556f507e41a1ab972f7c0cb5ffb/data/vision-des-staatsarchivs.pdf> (letzter Zugriff 23.3.2017).

¹⁰¹ Vgl. zur Entwicklung der „Vision“: Klein, Vision (wie Anm. 3); ferner Irmgard Mummenthey, Erdhörnchen verlassen ihre Höhle. Einblicke in die strategische Steuerung und Zukunftsplanung im Staatsarchiv Hamburg, in: *Auskunft*, H. 1 (2008), S. 104-111.

Die Verantwortungsträger beim Hessischen Landesarchiv jedenfalls waren bereit, solche Bedenken hintenzustellen und sich auf die Arbeit an einer Vision für das HLA einzulassen, wie der nun folgende praktische Teil der Arbeit zeigt.

3. Praktischer Teil

3.1 Kontext: Die strategische Führung im Hessischen Landesarchiv

Im Jahr 2013 wurde vom Gesetzgeber durch das neu gefasste Hessische Archivgesetz¹⁰³ das Hessische Landesarchiv geschaffen, dessen primäre Aufgabe es ist, zentrale archivfachliche und administrative Aufgaben der bisher weitgehend autonom agierenden Hessischen Staatsarchive in Wiesbaden, Darmstadt und Marburg zu koordinieren. Die Stellung des HLA zu den einzelnen Staatsarchiven regelt dabei der Organisationserlass für das Hessische Landesarchiv.¹⁰⁴ Im März 2014 wurde dem Leiter des Staatsarchivs Marburg, Herrn Prof. Dr. Andreas Hedwig, die Leitung des HLA übertragen.

Im Jahr nach der Gründung begann beim HLA ein Prozess zur Strategiefindung,¹⁰⁵ der in Form von drei Workshops unter breiter Beteiligung der Belegschaft durchgeführt wurde. Dieser diente unter Einbeziehung sämtlicher Fachkräfte dazu, die strategische Grundausrichtung des Landesarchivs zu formulieren und Arbeitspakete für den Zeitraum bis 2016 zu schnüren. Ferner dienten die Strategieworkshops der Vorbereitung einer auf der Führungsebene vorgenommenen Formulierung der gesetzlich vorgeschriebenen Zielvereinbarung mit dem Hessischen Ministerium für Wissenschaft und Kunst (HMWK).¹⁰⁶

Während des erstens Workshops wurden qualitative und quantitative fachliche Arbeitsziele definiert, die entsprechend archivfachlicher Kriterien entwickelt wurden. Der zweite Workshop konzentrierte sich dann auf die Kundenperspektive. Die Teilnehmer widmeten sich der Formulierung eines Katalogs von Serviceleistungen, die vom HLA für verschiedene Stakeholder, wie der hessischen Verwaltung, den Nutzerinnen und Nutzern der Staatsarchive sowie insbesondere der historischen Forschung, bereitgestellt werden. Dieser Katalog wurde später als „fachliches Leitbild“ zum Zweck der Außendarstellung in das Internetangebot des HLA eingepflegt. Der dritte Workshop schließlich diente dazu, die in den beiden ersten Arbeitssitzungen beschriebenen Fachaufgaben nach ihrer Wichtigkeit und Dringlichkeit zu priorisieren.¹⁰⁷

¹⁰² In diese Richtung deuten zumindest die bei Schröder, *Archivmanagement* (wie Anm. 3), S. 27, und Wiech, *Management* (Anm. 12), S. 13-18, besonders Fn. 9, vorgetragene Bedenken.

¹⁰³ Vgl. Hessisches Archivgesetz (HArchivG) vom 26.11.2012, verkündet als Artikel 1 des Gesetzes zur Neuregelung des Archivwesens und des Pflichtexemplarrechts vom 26.11.2012 (GVBl. S. 458).

¹⁰⁴ Vgl. Organisationserlass für das Hessische Landesarchiv vom 30.6.2014 (StAnz 21.7.2014).

¹⁰⁵ Vgl. zu ähnlichen Prozessen in Hamburg, Baden-Württemberg und NRW: Mummenthey, Erdhörnchen (wie Anm. 101); Nicole Bickhoff, *Reform der baden-württembergischen Archivverwaltung. Strategisches Management als Steuerungsinstrument des Veränderungsprozesses*, in: *Der Archivar*, H. 3 (2005), S. 186-188 und Wiech, *Management* (wie Anm. 12). In Baden-Württemberg folgte man dabei dem strategischen Zyklusmodell der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement, in dem Visionen keine Rolle spielen. Vgl. hierzu auch: Andreas Gourmelon u.a., *Management im öffentlichen Sektor. Organisationen steuern – Strukturen schaffen – Prozesse gestalten*, Heidelberg u.a. 2011.

¹⁰⁶ Vgl. auch zum Folgenden: Hessisches Landesarchiv (Hg.), *Tätigkeitsbericht des Hessischen Landesarchivs 2014*, Marburg 2015, S. 6 ff., sowie Annegret Wenz-Haubfleisch, *Bündelung von Aufgaben. Steuerung durch Zielvereinbarungen. Eine Zwischenbilanz zur Entwicklung des Hessischen Landesarchivs*, in: *Archivnachrichten aus Hessen*, H. 1 (2016), S. 80 f.

¹⁰⁷ Vgl. Hessisches Landesarchiv (Hg.), *Tätigkeitsbericht des Hessischen Landesarchivs 2014*, Marburg 2015, S. 6 ff.

Das Augenmerk bei diesen Workshops zur Strategieentwicklung lag also primär auf den archivfachlichen Aufgaben. In Folge dessen wurde daher auch im Herbst 2014 das bereits erwähnte fachliche Leitbild verabschiedet, welches die inhaltlichen Aufgaben und Ziele sowie das Leistungsspektrum des HLA vorstellt.¹⁰⁸

Auf Grundlage der Workshops wurde in Abstimmung mit dem aufsichtführenden HMWK ein System von Zielvereinbarungen für unterschiedliche Steuerungsbereiche wie die Fachaufgaben, die Organisationsentwicklung, die Öffentlichkeitsarbeit, den Haushalt und die Personalbewirtschaftung oder auch das Controlling aufgebaut. Dieses strategische Zielsystem ist vertikal aufgefächert und definiert neben Ober- und Teilzielen konkrete Arbeitsprojekte. Gleichzeitig ist auch die Steuerungshierarchie kaskadenförmig abgestuft: Zielvereinbarungen bestehen zwischen dem HMWK und dem Landesarchiv, zwischen dem Landesarchiv und seinen Staatsarchiven sowie mit den einzelnen Referenten. Gesteuert wird der Prozess durch ein vierteljährliches Controlling, das durch eine Quartalerhebung wichtiger Kennzahlen ergänzt wird.¹⁰⁹

Ein zweiter Schwerpunkt der strategischen Neuausrichtung liegt auf der Sichtbarkeit der Institution. Hierzu wurden etwa Kommunikationskanäle wie die Website oder die halbjährlich erscheinenden „Archivnachrichten aus Hessen“ modernisiert. Mit einem E-Mail-Newsletter sowie neuen, zielgruppenorientierten (Online-)Broschüren wurden auch neue Kommunikationswege eröffnet.¹¹⁰

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass „das Landesarchiv [...] deutlich seine öffentliche Wahrnehmung, ein wesentliches Ziel des Wissenschaftsministeriums [verstärkt].“¹¹¹ Im Rahmen dieser Entwicklung und in der Einsicht, dass der bisherige Strategiefindungsprozess sich sehr stark auf die Fachaufgaben konzentrierte, begann Ende 2016 die Arbeit an der Vision für das HLA.

3.2 Projektstruktur zur Entwicklung eines Vision-Statements des HLA

Mit dem Entschluss der HLA-Führung ein Vision-Statement im Rahmen eines Transfer-Projektes zu erarbeiten wurde zunächst ein Visions-Team gebildet. Diesem gehörten der Leiter des HLA, Herr Prof. Dr. Andreas Hedwig, der Leiter des Hessischen Hauptstaatsarchivs Wiesbaden, Herr Dr. Volker Eichler, der Leiter des Hessischen Staatsarchivs Darmstadt, Herr Dr. Johannes Kistenich-Zerfaß und als Vertreterin des Hessischen Staatsarchivs Marburg sowie zuständige Referentin des HLA (Grundsatzreferat Strategische Planung und Steuerung) Frau Dr. Annegret Wenz-Haubfleisch an. Mit der Vorbereitung und Durchführung des Projekts sowie mit der Moderation der Visions-Workshops wurde der Verfasser der vorliegenden Arbeit beauftragt.

Das Projekt wurde in Abstimmung mit den HLA-Verantwortlichen durch den Moderator in vier Hauptphasen strukturiert. Einer Vorbereitungsphase, die insbesondere der Einarbeitung in die theoretischen Grundlagen sowie der Projektplanung und Vorbereitung der Arbeitsphase diente, folgten zwei Workshops mit jeweiliger Vor- und Nachbereitung. In der dritten Phase erfolgten die Verdichtung der Workshops und die Niederlegung der Ergebnisse in der vorliegenden Transferarbeit. In der vierten Phase schließlich werden die bisherigen Ergebnisse des Prozesses in einem weiteren Workshop auf Ebene der HLA-Referenten zur Diskussion gestellt, bewertet und schließlich in einen Leitbildprozess überführt.

Im Rahmen der ersten Projektphase bis Ende März 2017 konzipiert der Verfasser die beiden Workshops mit dem Visions-Team. Hierbei wurde ein Modell für die Visionsentwicklung adaptiert, das von Hugo

¹⁰⁸ Vgl. <landesarchiv.hessen.de/fachliches-leitbild> (letzter Zugriff 26.3.2017).

¹⁰⁹ Vgl. Hessisches Landesarchiv (Hg.), Tätigkeitsbericht des Hessischen Landesarchivs 2015, Marburg 2016, S. 6.

¹¹⁰ Vgl. ebd.

¹¹¹ Wenz-Haubfleisch, Bündelung von Aufgaben (wie Anm. 106), S. 81.

Kehr und seinen Mitarbeitern erarbeitet wurde.¹¹² Kehrs Setting sieht einen mindestens anderthalb, besser zweitägigen Workshop vor. Am ersten Tag stehen nach einer Klärung der Aufgabe der Arbeitsgruppe und der Verortung des Prozesses innerhalb der Entwicklung der Organisation zunächst die Stärken und Chancen der Organisation sowie zukünftige Herausforderungen im Mittelpunkt der Arbeit. Am zweiten Workshoptag werden die am ersten Tag erarbeiteten Assoziationen aus zukünftigen Herausforderungen und Chancen zu einem Vision-Statement verdichtet, wobei „kreative Assoziationen und [das] Denken in Bildern und Metaphern“ sowie die „Formulierung eines Visionsstatements, das in bildhafter Sprache formuliert ist“ im Vordergrund stehen.¹¹³

Ziel des ersten Workshops sollte es also sein, erstens über die grundsätzliche Notwendigkeit einer HLA-Vision einvernehmen herzustellen und zweitens unterschiedliche Visions-Ausrichtungen vorzustellen und abzuwägen sowie immanente Bestandteile der zukünftigen Vision des HLA zu definieren und zu formulieren. Am Ende des zweiten Workshops sollten verschiedene konkrete Vorschläge für ein Vision-Statement des HLA vorliegen sowie eine Entscheidung über das weitere Vorgehen getroffen werden.

3.3 Ablauf und Ergebnisse der Visions-Workshops des HLA

Nach der vorgesehenen Einarbeitung wurde der erste Workshop am 19. Januar 2017 im Hessischen Hauptstaatsarchiv Wiesbaden durchgeführt. Nachdem zunächst der Leiter des HLA das Visions-Team in den Kontext des Transferprojekts eingeführt und die Zielvorstellungen erläutert hatte, die er mit der Durchführung des Projekts verbindet, führte der Moderator das Team in die theoretischen Grundlagen zum Thema Vision-Statement ein.

Der Einstieg erfolgte dabei zunächst aus der Praxis, indem den Workshop-Teilnehmern Vision-Statements internationaler Firmen (wie Kellogg Company, Monsanto, TUI, Amazon oder Morgan Stanley) sowie von NPO (wie der Library of Congress in Washington D.C., WWF, Feeding America oder Greenpace) vorgestellt wurden, ohne die Unternehmen zu nennen. Die Workshop-Teilnehmer mussten versuchen, die Statements bestimmten Organisationen oder zumindest bestimmten Branchen zuzuschreiben, was in fast allen Fällen auch gelang.

Anschließend wurden in einem „Blitzlicht“ bei den Teilnehmern abgefragt, welche Formulierungstechniken ihnen bei den Vision-Statements besonders auffielen und welche inhaltlichen sowie stilistischen Elemente die verschiedenen Visionen verbindet bzw. unterscheidet. Auf Grund dieser Feststellungen wurden drei alternative Definitionen für den Begriff „Vision-Statement“ nach Sander/Bauer, Bleicher und Hinterhuber abgeleitet und die interne und externe Wirkung eines Visions-Statements einer Organisation vorgestellt.¹¹⁴

Auf dieser Grundlage stellte der Moderator dann die drei Entwicklungslinien vor, die zur Auseinandersetzung der Managementlehre mit dem Konzept Organisations-Visionen geführt haben.¹¹⁵ Dann wurde das St. Galler Management-Modell mit der Wirkungsebene Normatives Management vorgestellt und dabei die Vision in der Führungs-Pyramide verordnet.¹¹⁶ Abschließend wurden die acht Wirkungsbereiche von Vision-Statements nach Magyar sowie die vier Einflussfaktoren für eine erfolgreiche Implementierung von Vision-Statements nach Hinterhuber vorgestellt.¹¹⁷

¹¹² Vgl. Rawolle/Kehr, Lust (wie Anm. 14), S. 12-17. Zu den psychologischen Grundlagen der Visionswirkung vgl. auch: Maika Rawolle, *The Motivating Power of Visions. Exploring the Mechanisms*, Dissertation Uni Erlangen-Nürnberg 2010.

¹¹³ Vgl. Rawolle/Kehr, Lust (wie Anm. 14), S. 15 ff.; die Zitate auf S. 17.

¹¹⁴ Siehe oben Kapitel 2.4.

¹¹⁵ Siehe oben Kapitel 2.1.

¹¹⁶ Siehe oben Kapitel 2.2.

¹¹⁷ Siehe oben Kapitel 2.4.

In einer anschließenden Gruppendiskussion wurden die Unterschiede zwischen einem Vision-Statement und einem Mission-Statement herausgearbeitet. Nach einer Pause begann dann die Kreativphase des Workshops. Angelehnt an das Konzept von Kehr und basierend auf den methodischen Überlegungen von Collins und Porras¹¹⁸ wurden mittels einer „Kartenabfrage“ zunächst Zukunftsherausforderungen identifiziert, also Elemente für die „envisioned future“ erarbeitet. Hierzu wurden die Teilnehmer gebeten, an gesellschaftliche, technologische, wissenschaftliche, ökonomische, administrative usw. Herausforderungen zu denken, die die Welt in den nächsten zehn bis dreißig Jahren verändern werden. Diese sollten sich bewusst nicht auf das Landesarchiv im speziellen beziehen, um den fachaufgabenbezogenen Rahmen zu verlassen, sondern eine gesamtgesellschaftliche Dimension haben. Die Herausforderungen mussten möglichst kurz und prägnant ausgedrückt werden. Insgesamt wurden rund dreißig Zukunftsherausforderungen genannt, die dann zunächst in der Gruppe geclustert wurden, wobei vier Herausforderungsfelder sichtbar wurden. Neben Global Challenges wie der Welternährungslage oder dem Klimawandel, waren dies zweitens Herausforderungen der Digitalisierung, drittens Herausforderungen der Informations- oder Wissensgesellschaft und viertens allgemeine gesellschaftliche Herausforderungen.¹¹⁹

In einem nächsten Schritt wurden die Workshopteilnehmer aufgefordert, in einer Gruppendiskussion vier Herausforderungen zu identifizieren, die einerseits als besonders wirkmächtig für das Agieren des Hessische Landesarchivs im genannten Zeithorizont sein werden und die andersherum – zunächst rein intuitiv hergeleitet – durch die Arbeit des HLA beeinflussbar sind. Als Ergebnis dieses Rankingprozesses einigte sich das Visions-Team auf folgende vier Zukunftsherausforderungen: erstens die Herausforderung einer steigenden „Informationsflut“, also der zunehmenden Informationsmenge, die jeder Einzelne bewerten und ordnen muss, um diese nutzen zu können. Zweitens die Herausforderung einem „Change-Totalitarismus“ zu begegnen, der sich heute bereits bemerkbar macht und in Zukunft noch zunehmen wird. Gemeint ist damit die Notwendigkeit, in immer kürzeren Zeitintervallen umwälzende Veränderungsprozesse, etwa auf dem technologischen Gebiet, zu meistern. Drittens die Herausforderung „Echtes“ von „Unechtem“ zu trennen, also dem zunehmenden Wunsch vieler Menschen nach Authentizität und Wahrheit, insbesondere in Bezug auf Informationen und Wissen gerecht zu werden. Viertens die Herausforderung einem zunehmenden Wunsch nach gesellschaftlicher und politischer Partizipation breiter Bevölkerungsgruppen gerecht zu werden, während sich gleichzeitig die Menschen zunehmend in ihren Wertvorstellungen, politischen und soziokulturellen Überzeugungen sowie praktischen Lebensentwürfen individualisieren und entsprechend ihre Wünsche und Hoffnungen individuell vortragen.

Die nun identifizierten vier Herausforderungen wurden unter den Stichworten „Informationsflut“, „Change-Totalitarismus“, „Echtheit“ und „Partizipation“ für ein Mindmapping freigegeben, bei dem die Workshop-Teilnehmer den vier Herausforderungen Stärken und Kompetenzen des HLA, seiner Häuser sowie der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (also die „core ideology“ des HLA) zuordnen sollten.¹²⁰ Mit diesem Arbeitsschritt wurde der erste Workshop beendet.

In Vorbereitung auf den zweiten Workshop, welcher am 31. Januar 2017 am hessischen Staatsarchiv Marburg durchgeführt wurde, wurden die Ergebnisse der ersten Zusammenkunft durch den Moderator visualisiert und dem Visions-Team zur Verfügung gestellt. Zu Beginn des Workshops wurden dann die Mindmaps zu den vier Hauptherausforderungen aufgegriffen und partiell verfeinert. Dann konnte zur eigentlichen Formulierungsarbeit übergegangen werden. Hierzu stellte der Moderator zunächst die gängigen Regeln bei der Formulierung

¹¹⁸ Siehe oben Kapitel 2.4.

¹¹⁹ Siehe Anhang 2, Abbildung 1.

¹²⁰ Siehe Anhang 2, Abbildung 2-5.

eines Vision-Statements vor.¹²¹ Diese wurden anhand von best und worst practice-Beispielen hergeleitet, die die Teilnehmer mit Hilfe der Kriterien der Munich Vision Scale bewerten sollten. Die Ergebnisse wurden in einer Liste von Does und Don'ts komprimiert zusammengefasst.¹²²

Anschließend begann die Kreativphase des zweiten Workshops. Hierbei wurden Zwei-Personen-Teams gebildet, die je ein möglichst passgenaues Vision-Statement für jeweils zwei der vier prioritären Herausforderungen formulieren sollten. Die Teilnehmer hatten hierfür dreißig Minuten Zeit. Im Anschluss an eine Pause, in der die Ergebnisse der ersten Formulierungsrunde durch den Moderator visualisiert wurden, stellten die Teams ihre Formulierungen vor, während die anderen Teilnehmer die Formulierungen erneut nach der *Munich Vision Scale* bewerten sollten. Mit diesen Anregungen ausgestattet, tauschten die Teams die Themen und eine zweite Formulierungsrunde von vierzig Minuten begann.

So lagen am Ende des zweiten Workshop-Tages insgesamt acht Vision-Statements für das HLA vor, die noch einmal in der Gruppe diskutiert wurden. Diese Ergebnisse wurden vom Moderator im Nachgang des zweiten Workshops aufbereitet, indem die Formulierungen der Teams sowie die Anregungen aus der Diskussion aufgenommen wurden, um aus den acht ursprünglichen Formulierungen rund fünfzig Alternativen abzuleiten.¹²³

3.4 Ausblick: Von der Vision zum überfachlichen Leitbild

Zum Abschluss des zweiten Workshops wurde das weitere Vorgehen im Visions-Findungsprozess abgestimmt. Die Mitglieder des Visions-Teams waren sich einig, dass der angestoßene Prozess zielführend für das HLA ist. Daher sollen in einem nächsten Schritt die Ergebnisse der Workshops in einen größeren Diskussionsrahmen überführt werden.

Hierzu wird am 12. April 2017 ein weiterer Workshop im Hauptstaatsarchiv Wiesbaden durch den Moderator geleitet. Eingeladen hierzu sind alle Referenten und Referatsleiter des Landesarchivs, die auf freiwilliger Basis am Vision-Statement mitarbeiten können. Die Arbeitssitzung wird unter Vorgabe der im ersten Workshop erarbeiteten vier Herausforderungen erneut in den Formulierungsprozess einsteigen und sich dabei an den Vorschlägen von Kehr zur Formulierung und Bewertung von Vision-Statements orientieren. Ziel wird es sein, ein Vision-Statement zu favorisieren, welches dann in den Prozess zur Erstellung eines Mission-Statements bzw. eines überfachlichen Leitbildes übernommen wird. Auf Grund der Bedeutung des Mission-Statements und der dann zu realisierenden Beteiligung aller Mitglieder der Belegschaft, soll dieser Prozess ggf. durch eine externe Beraterfirma begleitet werden. Auch was die Außenkommunikation der Vision, das heißt ihre weitere Adaption für Werbemaßnahmen, einen eventuell zu entwickelnden Claim und dessen Verbreitung anbelangt, ist ein Rückgriff auf externe Expertise, also etwa eine Marketingagentur, angedacht.

4. Fazit: Visionen für das Archivwesen von übermorgen

Vision-Statements gehören heute zu den fest etablierten Instrumenten eines integrierten Managements von Organisationen auf der normativen Ebene. Weltweit, speziell im anglo-amerikanischen Raum, sind auch Archivverwaltungen dazu übergegangen, dieses Instrument sowohl organisationsintern als auch als Teil ihrer Außendarstellung und damit ihrer PR zu nutzen.

¹²¹ Siehe oben Kapitel 2.4.

¹²² Siehe Anhang 2, Abbildung 6-7.

¹²³ Siehe Anhang 2, Abbildung 8-15.

Die Zurückhaltung, die deutsche staatliche Archive gleichwohl zeigen, über ihre gesetzlichen Missionen hinauszudenken, ist unbegründet. Die Chancen, die die Auseinandersetzung mit den Vorstellungen für eine zukünftige Rolle der eigenen Institution in der Gesellschaft spielen, überwiegen die Risiken bei weitem. Eine ambitionierte und dabei realistische Vision, die dem Nichtfachmann deutlich macht, warum Archive auch in der Zukunft gebraucht werden, die also die systemische Relevanz und den gesamtgesellschaftlichen Mehrwert von Archiven jenseits der eng definierten Fachaufgaben betont, kann ein wichtiges Instrument sein, um die von Gerd Schneider bereits vor mehr als zehn Jahren zu Recht beklagte Fixierung der Archive auf kleinteilige Fachdiskussionen zu durchbrechen.

Wahrgenommen wird im Diskurs nur derjenige, der erstens bereit ist, inhaltliche Anknüpfungspunkte an vorherrschende gesellschaftlich und politisch relevante Themen zu finden und der zweitens in der Lage ist, die nur für ihn selbst relevante fachlich-technische Dimension seiner Aufgaben sowie damit einhergehend die Fachterminologie im Aushandlungsprozess mit den Stakeholdern hinter sich zu lassen.

Diese Lösung von den Fachdiskussionen aber eben auch von den Missions-Beschreibungen in den Archivgesetzen ist deshalb so immens wichtig, weil nicht nur die Alltagserfahrung der allermeisten Archive in Deutschland zeigt, sondern auch erste valide Untersuchungen in diese Richtung bestätigen,¹²⁴ dass die Stakeholder den im Archivwesen Tätigen durch die Bank bescheinigen, dass sie fachlich eine überdurchschnittlich gute, das heißt höchst professionelle Arbeit leisten. An Denk- und Verständnisbarrieren stoßen die Archive hingegen dort, etwa bei Forderung nach fachlich notwendigen Investitionen, wo die Bedeutung der Archivierung zeitgenössischer und historischer Unterlagen ganz allgemein in Frage gestellt wird. In genau diesen Fällen kann eine Vision, geht sie denn tatsächlich auf relevante gesellschaftliche Herausforderungen ein, Denkbarrieren aufbrechen und Neugierig machen auf eine Auseinandersetzung mit den Aufgaben und Tätigkeiten eines Archivs. Nur wenn so der Mehrwert von Archiven über die gesetzlich verankerte Mission und den fachlichen Selbstzweck hinaus überzeugend dargestellt wird, haben Entscheidungsträger auch einen Anreiz, Archive über das minimal notwendige Maß hinaus budgetär auszustatten.

Neben dieser nicht zu unterschätzenden Funktion in der externen Selbstvermarktung, können Visionen, wenn sie fach- und sachgerecht formuliert und kommuniziert werden, ein wichtiges Instrument bei der Orientierung und Motivation der Mitarbeiter eines Archivs sein. Die Begeisterung, die durch die Erkenntnis entsteht, an einem großen aber erreichbaren Ziel mitzuarbeiten, überwiegt die intrinsische Motivation im Rahmen eines gesetzlichen Auftrages einen guten Job zu machen.

Archive sollten diese wirtschaftspsychologisch nachgewiesene Motivationsmöglichkeit für ihre Belegschaft nicht unbesehen lassen. Der zweifellos bestehende, weit ausgeprägte Korpsgeist von Archivarinnen und Archivaren und der große Stellenwert, den die eigene Arbeit im Selbstverständnis der Angehörigen der Profession einnimmt, sind exzellente Voraussetzungen um Visionen zu formulieren, die tatsächlich jeden Tag aufs Neue Menschen zu Höchstleistungen in ihrem Beruf motivieren. Anders ausgedrückt, die Visionen sind oft schon vorhanden, sie müssen nur formuliert werden.

Das Hessische Landesarchiv ist innovationsfreudig genug, den Aufwand für einen Visionsfindungsprozess im Rahmen seiner Maßnahmen zur Stärkung der CI zu wagen und so einmal mehr Vorreiter bei der Implementierung von Managementprozessen im Archivwesen zu sein. Mit der vorliegenden Arbeit wurde, so hofft der

¹²⁴ Vgl. die ersten Ergebnisse der Nutzerstudie des Hessischen Landesarchiv mit ca. 1.400 Teilnehmern, online abrufbar unter landesarchiv.hessen.de/sites/landesarchiv.hessen.de/files/content-downloads/Nutzerstudie%202016%20Ergebnisse_final-20160818.pdf (letzter Zugriff 26.3.2017) und zu den Ergebnissen einer Stakeholder-Analyse beim Landesarchiv NRW: Wiech, Management (wie Anm. 12), S. 25-32.

Autor, ein Beitrag zu diesem Weg geleistet, der schließlich in einer innovativen Vision für das Landesarchiv der Zukunft, eingebettet in ein passgenaues überfachliches Leitbild mündet.

5. Kurzzusammenfassung der Arbeit

Die Arbeit behandelt das theoretische Management-Konzept der Organisations-Vision einerseits und beschreibt andererseits den praktischen Prozess zur Entwicklung eines Vision-Statements am Hessischen Landesarchiv.

Darstellungsschwerpunkt im theoretischen Teil sind die historische Einordnung des Visions-Konzepts sowie seine Verortung in integrierten Managementsystemen. Weiter wird das Vision-Statement als Tool zur Kommunikation einer Vision erläutert. Positive Effekte eines Vision-Statements werden dabei Risiken gegenübergestellt. Schließlich werden Grundelemente und sprachliche Standards bei der Formulierung aufgezeigt, bevor ein Exkurs den Nutzungsstand von Vision-Statements im internationalen Archivwesen skizziert.

Im praktischen Teil der Arbeit steht die Beschreibung zweier Visions-Workshops im Mittelpunkt, die am HLA durchgeführt wurden. Zusätzlich wird ein Ausblick auf den weiteren Prozess, wie er im zweiten Quartal 2017 ablaufen wird, gegeben. Im Fazit werden nochmals die Chancen der Implementierung eines Vision-Statements für Archive unterstrichen.

6. Literaturverzeichnis

6.1 Gedruckte Literatur

- Auinger, Franz; Böhnisch, Wolf; Stummer, Harald (Hgg.), Unternehmensführung durch Werte. Konzepte – Methoden – Anwendungen, Wiesbaden 2005.
- Bamberger, Ingolf; Wrona, Thomas, Strategische Unternehmensführung. Strategien, Systeme, Methoden, Prozesse, München 2013, S. 385-391.
- Becker, Irmgard Christa, Zwischen Vergangenheit und Zukunft. Aus- und Fortbildung an der Archivschule Marburg, in: Archivar H. 4 (2010), S. 361-365.
- Dies., Das neue Referendariat. Eine Bilanz nach dem ersten Lehrgang, in: Archivar, H. 4 (2015) S. 306-309.
- Dies., u.a. (Hgg.), Ziele, Zahlen, Zeitersparnis. Wie viel Management brauchen Archive? Beiträge zum 20. Archivwissenschaftlichen Kolloquium der Archivschule Marburg (Veröffentlichungen der Archivschule Marburg – Wiss. Hochschule für Archivwissenschaft, Bd. 63), Marburg 2016.
- Bickhoff, Nicole, Reform der baden-württembergischen Archivverwaltung. Strategisches Management als Steuerungsinstrument des Veränderungsprozesses, in: Der Archivar, H. 3 (2005), S. 186-188.
- Black-Veldtrup, Mechthild, Management im Staatsarchiv. Erwartungen an das Profil von Berufsanfängern, in: Uhde, Karsten (Hg.), Berufsbild im Wandel. Aktuelle Herausforderungen für die archivische Ausbildung und Fortbildung. Beiträge zum 9. Archivwissenschaftlichen Kolloquium der Archivschule Marburg (Veröffentlichungen der Archivschule Marburg – Institut für Archivwissenschaft, Nr. 43), Marburg 2005, S. 67-81.
- Bleicher, Knut, Normatives Management. Politik, Verfassung und Philosophie des Unternehmens (St. Galler Management Konzept, Bd. 5), Frankfurt am Main u.a. 1994, S. 57-118.
- Ders., Leitbilder. Orientierungsrahmen für eine integrative Managementphilosophie (Entwicklungstendenzen im Management, Bd. 1), Stuttgart u.a. 1994, S. 35.
- Bonsen, Matthias zur, Führen mit Visionen. Der Weg zum ganzheitlichen Management, Wiesbaden 1994, S. 77-104.
- Campbell, Andrew; Devine, Marion; Young, David, Vision, Mission, Strategie. Die Energien des Unternehmens aktivieren, Frankfurt am Main u.a. 1992.
- Chandler, Alfred D., Strategy and Structure. Chapters in the History of the Industrial Enterprise, Cambridge (Massachusetts) 1962.
- Collins, Jim; Porras, Jerry I., Built to Last. Successful Habits of Visionary Companies, New York City (New York) 1994.
- De George, Richard T., Business Ethics, Upper Saddle River (New Jersey) 2009.
- Drucker, Peter F., Die Praxis des Managements, Düsseldorf 1998.
- Freeman, R. Edward, Strategic Management. A Stakeholder Approach, Boston u.a. 1984.
- Freiling, Christian, Die Kraft der Vision. Mit Visionen – Aufbruch zu neuen Ufern, Linz 1996.
- Geißler, Harald, Unternehmenskultur und -vision (Betriebliche Bildung. Erfahrungen und Visionen, Bd. 2), Frankfurt am Main u.a. 1991.
- Glauert, Mario; Walberg, Hartwig (Hgg.), Archivmanagement in der Praxis (Veröffentlichungen der Landesfachstelle für Archive und öffentliche Bibliotheken im Brandenburgischen Landeshauptarchiv, Bd. 9), Potsdam 2011.
- Gonschorrek, Ulrich; Pepels, Werner, Ganzheitliches Management, Berlin 2004.
- Gourmelon, Andreas u.a., Management im öffentlichen Sektor. Organisationen steuern – Strukturen schaffen – Prozesse gestalten, Heidelberg u.a. 2011.
- Hammer, Richard M., Strategische Unternehmensführung – Leitbilder und Unternehmensethik, in: Fischer, Michael; Hammer, Richard M. (Hgg.), Wirtschafts- und Unternehmensethik (Ethik interdisziplinär, Bd. 5), Frankfurt am Main u.a., 2007, S. 251-266.

- Hedwig, Andreas, Die hessischen Staatsarchive im Umbruch – die Auswirkungen der betriebswirtschaftlichen Neuen Verwaltungssteuerung, in: VdA (Hg.), Archive im gesellschaftlichen Reformprozess. Referate des 74. Deutschen Archivtags 2003 in Chemnitz (Der Archivar, Beiband, 9), Siegburg 2004, S. 147-157.
- Ders., Die hessischen Staatsarchive und die Neue Verwaltungssteuerung, in: Unger, Stefanie, Archive und ihre Nutzer – Archive als moderne Dienstleister. Beiträge des 8. Archivwissenschaftlichen Kolloquiums der Archivschule Marburg (Veröffentlichungen der Archivschule Marburg – Institut für Archivwissenschaft, Nr. 39), Marburg 2004, S. 149-171.
- Ders., Betriebswirtschaftliches Finanzmanagement, in: Glauert/Walberg, Archivmanagement, 2011, S. 91-114.
- Ders., Archivrecht und betriebswirtschaftliches Management. Kostenbewusstsein als Kriterium für das neue Hessische Archivgesetz, in: Becker, Irmgard Christa u.a. (Hgg.), Archiv – Recht – Geschichte. Festschrift für Rainer Polley (Veröffentlichungen der Archivschule Marburg – Hochschule für Archivwissenschaft, Nr. 59), Marburg 2014, S. 244-274.
- Henkel, Andreas, Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen: Eine Frage von Werten?, in: Fischer, Michael; Hammer, Richard (Hgg.), Wirtschafts- und Unternehmensethik (Ethik transdisziplinär, Bd. 5), Frankfurt am Main 2007, S. 173-188.
- Hering, Rainer (Hg.), 5. Norddeutscher Archivtag 12. und 13. Juni 2012 in Lübeck (bibliothemata, Bd 27), Nordhausen 2013.
- Hessisches Landesarchiv (Hg.), Tätigkeitsbericht des Hessischen Landesarchivs 2014, Marburg 2015.
- Dass. (Hg.), Tätigkeitsbericht des Hessischen Landesarchivs 2014, Marburg 2015.
- Dass. (Hg.), Tätigkeitsbericht des Hessischen Landesarchivs 2015, Marburg 2016.
- Hinterhuber, Hans, Strategisches Denken: Vision – Ziele – Strategie (= Strategische Unternehmensführung, Bd. 1), Berlin ⁸2011.
- Ders., Strategische Unternehmensführung. Das Gesamtmodell für nachhaltige Wertsteigerung, Berlin ⁹2015.
- James, Harold, Rambouillet, 15. November 1975. Die Globalisierung der Wirtschaft, München 1997.
- Kellerhals, Andreas, Navigieren in der Zeit. Strategiedefinition als Akt der Selbstbestimmung und Ausdruck von Eigenverantwortlichkeit, in: Archive und Öffentlichkeit, in: Schmitt, Heiner (Red.), Archive und Öffentlichkeit. 76. Deutscher Archivtag 2006 in Essen (= Tagungsdokumentationen zum Deutschen Archivtag, Band 11), Fulda 2007, S. 45-49.
- Klein, Michael, Zielführend und nachhaltig: Vision, Strategische Ziele und Maßnahmen im modernen Archivmanagement, in: Hering, Archivtag, 2013, S. 166-173.
- Klug, Wolfgang, „Leitbildnerlei“. Leitbildentwicklung in Einrichtungen der öffentlichen Sozialen Dienste, in: Strunk, Andreas (Hg.), Leitbildentwicklung und systematisches Controlling (Edition Sozialwirtschaft, Bd. 35), S. 13-26.
- Kramer, Brigitte, Management in Kommunalarchiven. Strategien für die Anpassung an veränderte Arbeitsbedingungen im Rahmen der neuen Steuerungsformen, in: Archivpflege in Westfalen-Lippe 64 (2006), S. 8-16.
- Magyar, Kasimir, Zukunft im Kopf. Wege zum visionären Unternehmen, Freiburg/ Breisgau 1993.
- Mann, Rudolf, Das visionäre Unternehmen. Der Weg zur Vision in zwölf Stufen, Wiesbaden 1990.
- Mummenthey, Irmgard, Erdhörnchen verlassen ihre Höhle. Einblicke in die strategische Steuerung und Zukunftsplanung im Staatsarchiv Hamburg, in: Auskunft H. 1 (2008), S. 104-111.
- Novoselac, Tomislav, Archivmanagement. Mit Strategie zum Erfolg, in: Archiv und Wirtschaft 44 (2011), S. 5-14.
- Pepels, Werner, Handbuch des Marketings, München ⁶2011.
- Rawolle, Maika, The Motivating Power of Visions. Exploring the Mechanisms, Dissertation Uni Erlangen-Nürnberg 2010.
- Dies.; Kehr, Hugo M., Lust auf Zukunft. Die motivierende Kraft von Unternehmensvisionen verstehen und nutzen, in: Organisationsentwicklung, H. 4 (2012), S. 12-17.
- Rehse, Birgit; Schwab, Irina (Hgg.), Archivmanagement. Ressourcen nutzen, Potentiale erkennen. Frühjahrstagung der Fachgruppe 8 im Verband deutscher Archivarinnen und Archivare e.V. vom 19. bis 21. März 2014 in Berlin (= Wissenschaftsarchive, H. 4 (2014)), Leipzig 2015.
- Rüegg-Stürm, Johannes; Grand, Simon, Das St. Galler Management-Modell: 4. Generation. Einführung, Bern u.a. 2014.

Sander, Gudrun; Bauer, Elisabeth, Strategieentwicklung kurz und klar. Das Handbuch für Non-Profit-Organisationen, Bern u.a. 2011.

Schäfer, Udo, Modernes Archivmanagement. Vision – Ziele – Maßnahmen, in: Menne-Haritz, Angelika; Hofmann, Rainer (Hgg.), Archive im Kontext. Öffnen, Erhalten und Sichern von Archivgut in Zeiten des Umbruchs. Festschrift für Prof. Dr. Hartmut Weber zum 65. Geburtstag (Schriften des Bundesarchivs, Bd. 72), Düsseldorf 2010, S. 125-137.

Schneider, Gerd, „Archivare aufgewacht!“. Anmerkungen eines Externen zur gegenwärtigen Situation im deutschen Archivwesen, in: Der Archivar, H. 1 (2004), S. 37-44.

Schuster, Walter, Zur Strategie für Archive, in: Ders. u.a. (Hgg.), Stadtarchiv und Stadtgeschichte. Forschungen und Innovationen. Festschrift für Fritz Mayrhofer zur Vollendung seines 60. Lebensjahres, Linz 2004, S. 57-71.

Strasser, Alexandra; Rawolle, Maika; Kehr, Hugo M., Wie Visionen wirken. Wissenschaftler untersuchen Motivation durch mentale Bilder, in: Wirtschaftspsychologie aktuell, H. 2 (2011), S. 9-12.

Stumpf, Marcus, Archiventwicklungsplanung als strategisches Instrument, in: Archivpflege in Westfalen-Lippe, Bd. 81 (2014), S. 18-23.

Waterman, Robert H.; Peters, Thomas, In Search of Excellence. Lessons from America's Best-Run Companies, Reprint New York City (New York) 2006.

Weber, Hartmut, Archive und Verwaltungsreform, in: Hering, Rainer; Mahn, Michael (Hgg.), 2. Norddeutscher Archivtag, 23. bis 24. Juni 2003 in Schwerin (= Auskunft, H. 4 (2003)), S. 377-392.

Ders., Archivmanagement als Hilfestellung beim Spagat zwischen Sparzwang und Dienstleistungsqualität, in: Archive in Bayern, H. 1 (2003), S. 165-206.

Wenz-Haubfleisch, Annegret, Bündelung von Aufgaben – Steuerung durch Zielvereinbarungen. Eine Zwischenbilanz zur Entwicklung des Hessischen Landesarchivs, in: Archivnachrichten aus Hessen, H. 1 (2016), S. 80 f.

Wiech, Martina, Strategisches Management für Archive, in: Glauert/Walberg, Archivmanagement, 2011, S. 13-35.

Zweifel, Josef, Modernes Archivmanagement, in: Coutaz, Gilbert u.a. (Hgg.), Archivpraxis in der Schweiz. Pratiques archivistiques en Suisse, Baden 2007, S. 195-230.

6.2 Rechtsquellen

Hessisches Archivgesetz (HArchivG) vom 26.11.2012, verkündet als Artikel 1 des Gesetzes zur Neuregelung des Archivwesens und des Pflichtexemplarrechts vom 26.11.2012 (GVBl. S. 458).

Organisationserlass für das Hessische Landesarchiv vom 30.6.2014 (StAnz 21.7.2014).

6.3 Im Internet publizierte Literatur

N.B.: Im Folgenden wird nur als geschlossene Texte im Internet publizierte Literatur aufgeführt. Auf die erneute Aufzählung zitierter Homepages wird an dieser Stelle verzichtet. Deren URL ist den entsprechenden Fußnoten insbesondere in Anhang 1 und in Kapitel 2.5 Exkurs: Vision-Statements im Archivwesen angegeben.

Hessisches Landesarchiv, erste Ergebnisse der Nutzerstudie 2016 des Hessischen Landesarchivs:

<landesarchiv.hessen.de/sites/landesarchiv.hessen.de/files/content-downloads/Nutzerstudie%202016%20Ergebnisse_final-20160818.pdf> (letzter Zugriff 23.3.2017)

Hessisches Landesarchiv, Fachliches Leitbild:

<landesarchiv.hessen.de/fachliches-leitbild> (letzter Zugriff 26.3.2017).

Nationaal Archief (Niederlande), The Nationaal Archief today and in five years' time: By tomorrow, today will be history, Den Haag 2008, online unter: <en.nationaalarchief.nl/sites/default/files/docs/Visiondocument.pdf> (letzter Zugriff 28.3. 2017).

National Archives (USA), Strategic Plan of the National Archives 2014-2018: <www.archives.gov/files/about/plans-reports/strategic-plan/2014/nara-strategic-plan-2014-2018.pdf> (letzter Zugriff 23.3.2017).

National Archives and Records Administration (USA), The Strategic Plan of the National Archives and Records Administration 1997-2007, Revised 2000: <www.archives.gov/files/about/plans-reports/strategic-plan/2000/nara-2000-strategic-plan.pdf> (letzter Zugriff 23.3. 2017).

National Archives of Australia (Australien): Corporate Plan 2015-16 to 2018-19: <naa.gov.au/about-us/organisation/accountability/corporate-plan/2015-16-to-2018-19.aspx> (letzter Zugriff 23.3.2017).

Plettendorff, Stefan, Die Neue Institutionenökonomie. Die Anwendung einer volkswirtschaftlichen Theorie auf das Archivwesen, Masterarbeit FH Potsdam, 2014: <opus4.kobv.de/opus4-fhpotsdam/frontdoor/index/index/docId/961> (letzter Zugriff 23.3.2017).

Schröder, Stefan, Archivmanagement in kleinen Archiven, Masterarbeit FH Potsdam, 2014:

<opus4.kobv.de/opus4-fhpotsdam/frontdoor/index/index/docId/961> (letzter Zugriff 23.3.2017).

Staatsarchiv Hamburg, Vision des Staatsarchivs der Freien und Hansestadt Hamburg (Stand: 1. Januar 2014):

<www.hamburg.de/contentblob/4266522/5d77e556f507e41a1ab972f7c0cb5ffb/data/vision-des-staatsarchivs.pdf>(letzter Zugriff 23.3.2017).

VdW (Hg.), Pressemappe zur VdW-Arbeitstagung „Wind of Change“ vom 6. bis 8.5.2012 in Leipzig: <www.wirtschaftsarchive.de/archivwesen/jahrestagung/Pressemappe_VdW_Arbeitstagung_2012.pdf> (letzter Zugriff 23.3.2017).

7. Abkürzungsverzeichnis

| | |
|----------|--|
| CI | Corporate Identity |
| CSR | Corporate Social Responsibility |
| GVBl. | Gesetz- und Verordnungsblatt des Landes Hessen |
| HArchivG | Hessisches Archivgesetz |
| HLA | Hessisches Landesarchiv |
| HMWK | Hessisches Ministerium für Wissenschaft und Kunst |
| MIT | Massachusetts Institute of Technology |
| NPO | Non-Profit-Organisation |
| NRW | Land Nordrhein-Westfalen |
| PR | Public Relations |
| SGMM | St. Galler Management-Modell |
| StAnz | Staatsanzeiger für das Land Hessen |
| TU | Technische Universität |
| VdA | Verband deutscher Archivarinnen und Archivare e.V. |
| VdW | Vereinigung deutscher Wirtschaftsarchivare e.V. |

8. Anhang 1: Vision-Statements aus dem Archivbereich

National Archives (Australien):

„Through our stewardship of the records of the Australian Government we provide access to the evidence and memory of our nation connecting Australians with their identity, history and place in the world.“

Quelle: <www.naa.gov.au/about-us/organisation/accountability/corporate-plan/2015-16-to-2018-19.aspx> (letzter Zugriff 23.3.2017).

Staatsarchiv Hamburg (Bundesrepublik Deutschland) [Auszug]:

„[...] Wir fördern die Transparenz staatlichen Handelns, um die Möglichkeiten der Bürgerinnen und Bürger zur politischen Partizipation und die Qualität der Entscheidungen staatlicher Organe zu sichern. [...].“

Quelle: <www.hamburg.de/contentblob/4266522/5d77e556f507e41a1ab972f7c0cb5ffb/data/vision-des-staatsarchivs.pdf> (letzter Zugriff 23.3.2017).

National Archives (Republik Fidschi):

„Uniting Fijians through Authentic and Accessible Archival Records.“

Quelle: <www.archives.gov.fj/index.php/about-us/vision> (letzter Zugriff: 28.3.2017).

National Archives (Staat Japan):

„The National Archives will be a more appealing "information center," accessible to each and every person.“

Quelle: <www.archives.go.jp/english/abouts/ourvision.html> (letzter Zugriff 23.3.2017).

National Archives (Republik Indien):

„To help in spreading a feeling of national pride in our documentary cultural heritage and ensuring its preservation for the posterity.“

Quelle: <nationalarchives.nic.in/ShowContent.aspx?uid1=1&uid2=2&uid3=0&uid4=0> (letzter Zugriff 23.3.2017).

National Archives and Records Management Unit (Britische Jungferninseln):

„Inspired by the need of all Virgin Islanders to appreciate the vital role of records in democratic society, the National Archives and Records Management Unit seeks to use traditional and modern technologies, along with cooperative partnerships between the Government, private sector and wider community to lead and transform information management so that the history, heritage and culture of the Virgin Islands come alive and grow in importance, relevance and accessibility for present and future generations.“

Quelle: <www.nationalarchives.gov.vg/about/> (letzter Zugriff 23.3.2017).

Kenya National Archives and Documentation Service (Republik Kenia):

„To excel as an archives service in view of all Kenyans, and to serve as the Memory of the Nation.“

Quelle: <www.archives.go.ke/?page_id=73> (letzter Zugriff 23.3.2017).

National Archives (Republik der Philippinen):

„A national records management and archival institution firmly committed to fostering good governance and cultural pride for a vibrant, well informed, developed and open Filipino society.“

Quelle: <nationalarchives.gov.ph/mission-and-vision/mission-and-vision/> (letzter Zugriff 23.3.2017).

National Archives (Königreich Swasiland):

„The vision of the Department is to provide the highest standards Records and Archives Management Services and to increase public awareness on the importance of documentary heritage in the Swazi nation.“

Quelle: <www.gov.sz/index.php?option=com_content&view=article&id=321&Itemid=395> (letzter Zugriff 23.3.2017).

National Archives (Republik Trinidad und Tobago):

„The National Archives of Trinidad and Tobago (NATT) will provide services that build, maintain, and allow access to Trinidad and Tobago's records to sustain a free, open, and democratic society and to support the cultural and intellectual life of all citizens of Trinidad and Tobago. We will relentlessly pursue excellence in all our endeavours.“

Quelle: <natt.gov.tt/node/14> (letzter Zugriff 23.3.2017).

National Archives (USA):

„We will be known for cutting-edge access to extraordinary volumes of government information and unprecedented engagement to bring greater meaning to the American experience.

Our Vision is to transform the American public's relationship with their government, with archives as a relevant and vital resource. This vision harnesses the opportunities to collaborate with other Federal agencies, the private sector, and the public to offer information—including records, data, and context—when, where, and how it is needed. We will lead the archival and information professions to ensure archives thrive in a digital world.“

Quelle: <www.archives.gov/about/info/mission.html> (letzter Zugriff: 23.3.2017).

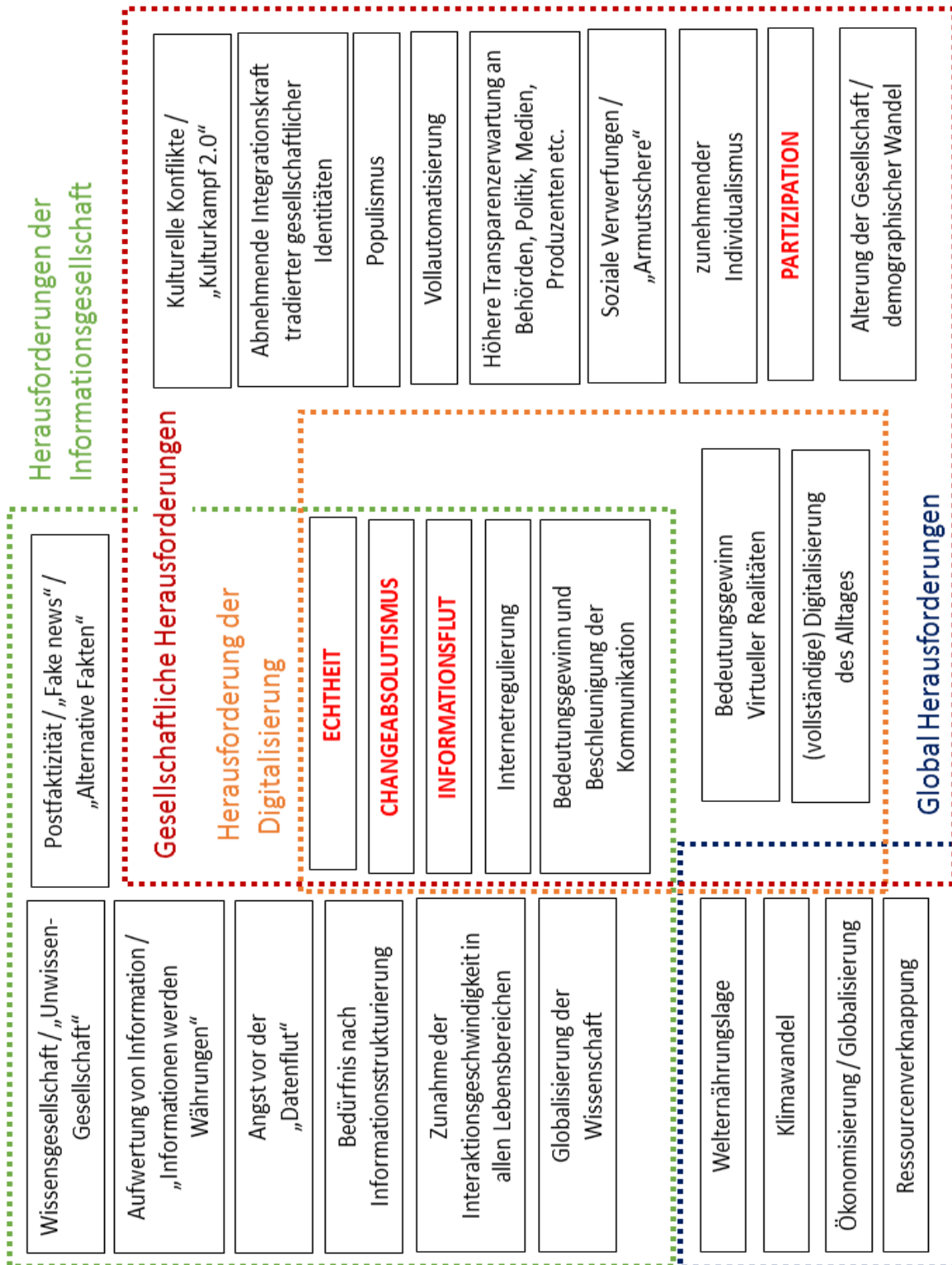
The Iowa State University Library Special Collections and University Archives (USA):

„To engage and encourage innovative research, interdisciplinary education, exploration, and discovery.“

Quelle: <archives.lib.iastate.edu/about-us/mission-statement> (letzter Zugriff 23.3.2017).

9. Anhang 2: Schaubilder aus den Visions-Workshops des HLA

Abbildung 1: Zukunftsherausforderung



Quelle: Eigene Darstellung, 2017.

Abbildung 2: Mindmaps: Hauptherausforderungen und Stärken (1)

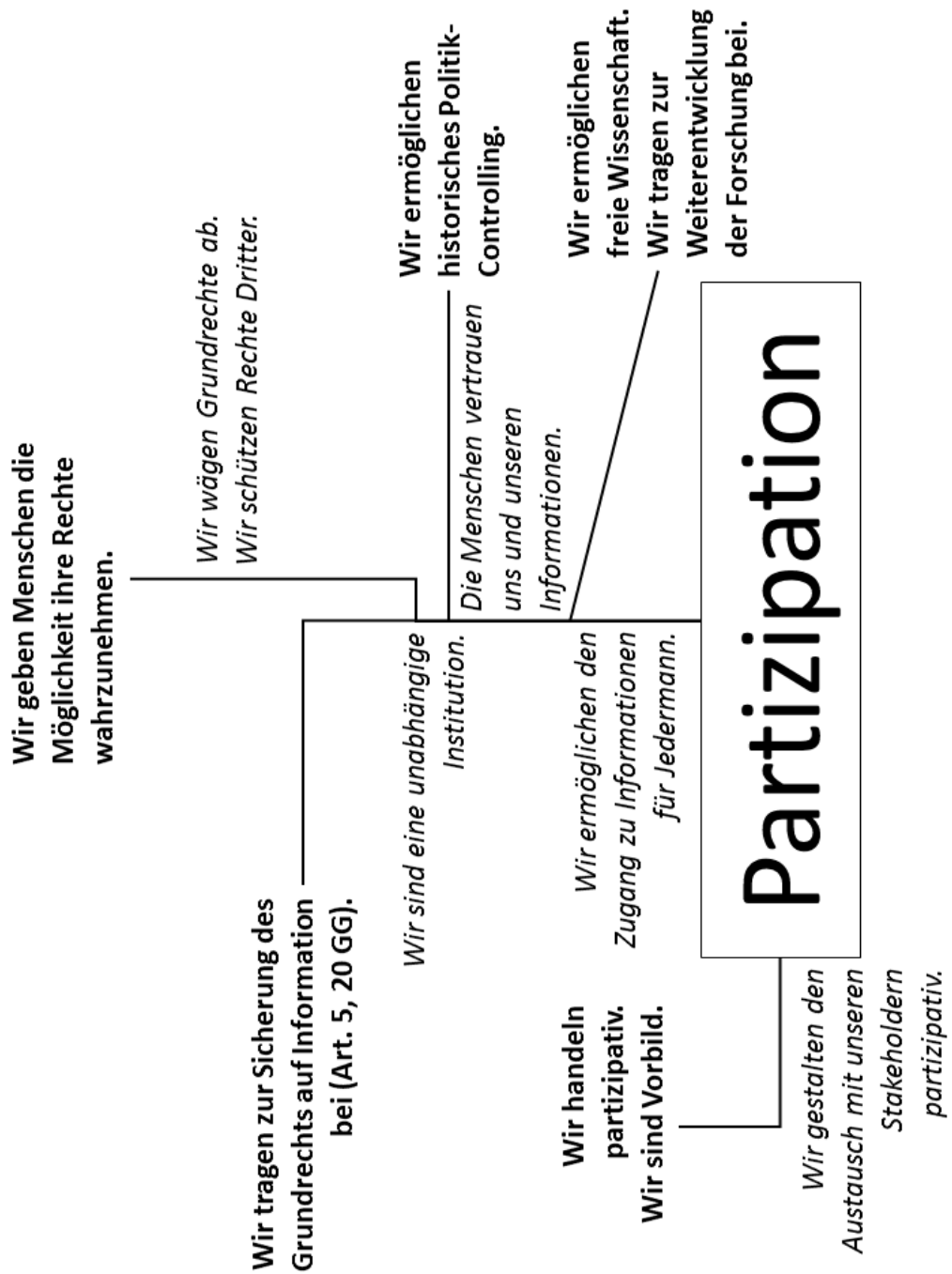


Abbildung 3: Mindmaps: Hauptherausforderungen und Stärken (2)

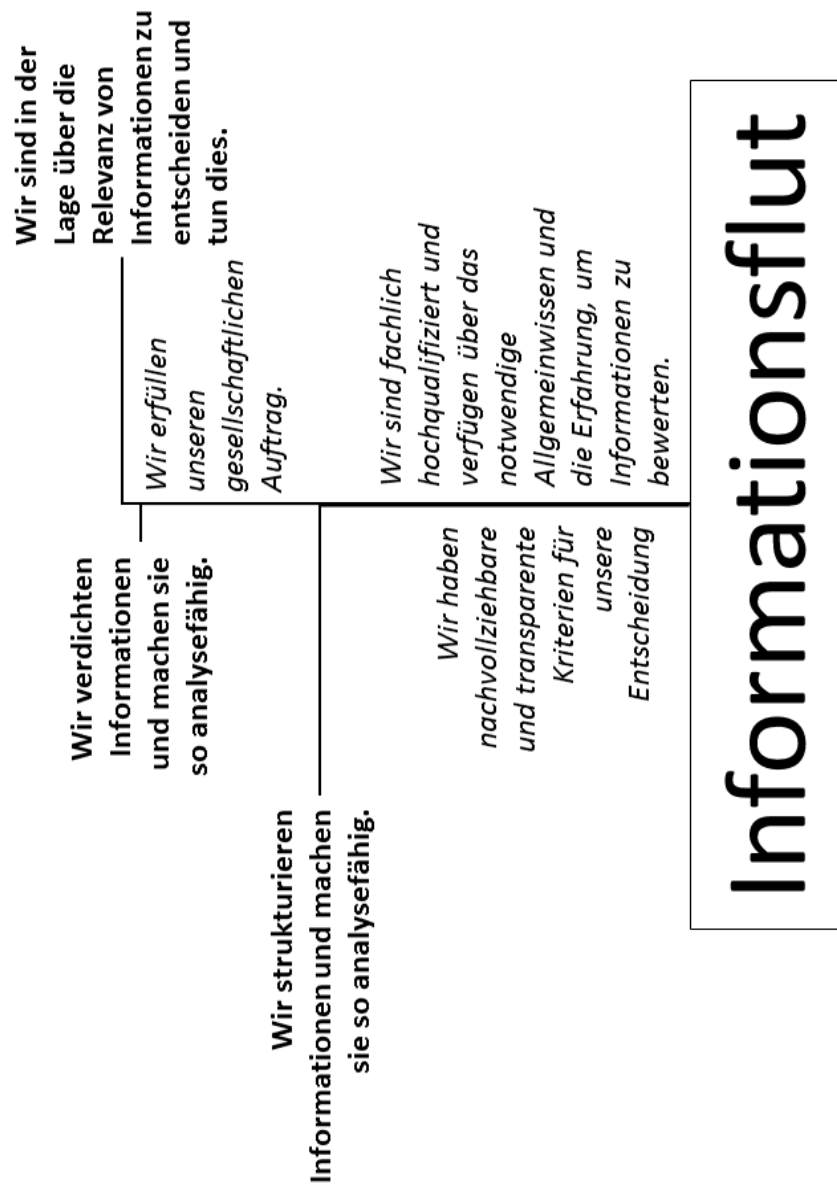
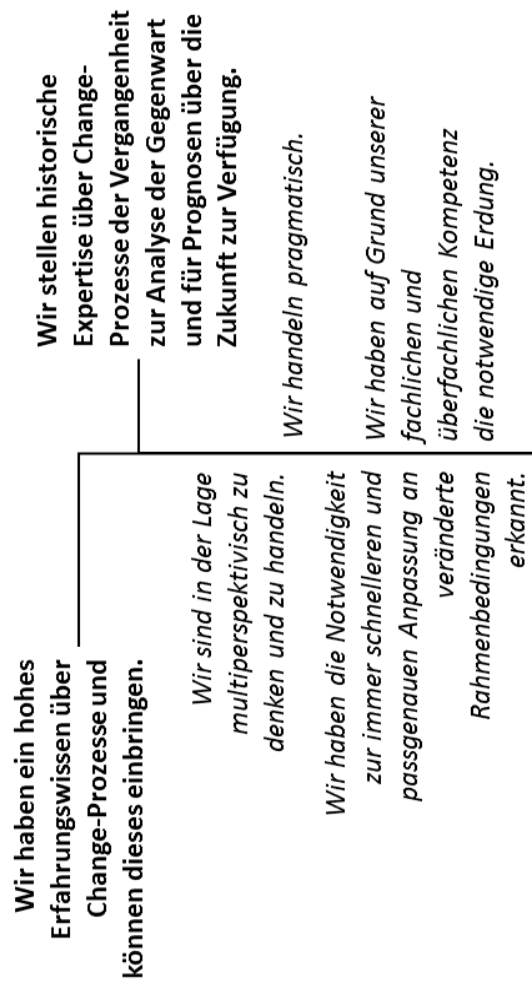
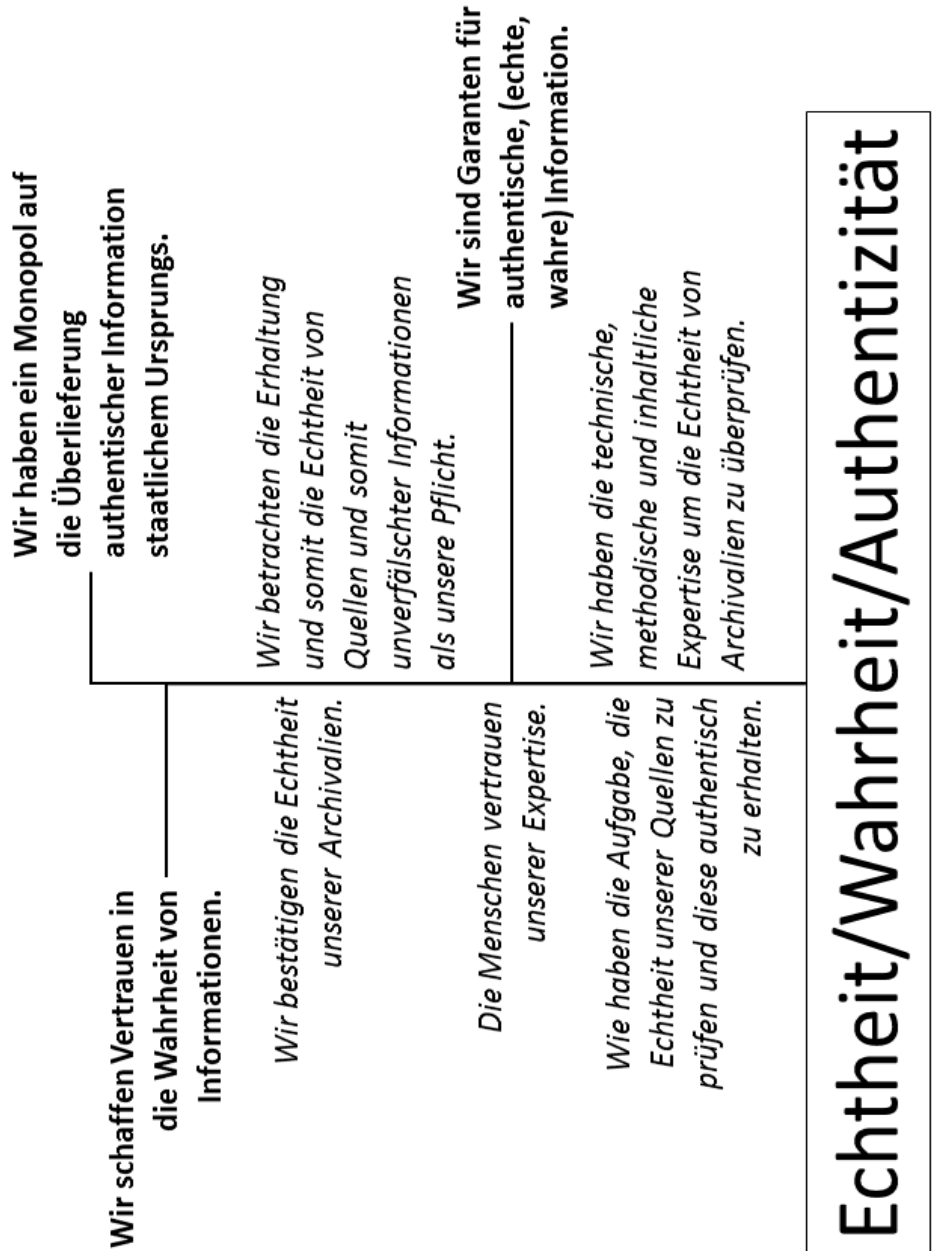


Abbildung 4: Mindmaps: Hauptherausforderungen und Stärken (3)



Change-Totalitarismus

Abbildung 5: Mindmaps: Hauptherausforderungen und Stärken (3)



Quelle: Eigene Darstellung, 2017.

Abbildung 6: Does and Dont's-Liste für Workshop 2

- **Formulierung eines Vision-Statements:**
- **Dos and Dont's.**
- ✓ Wofür wollen wir stehen in dieser Gesellschaft?
- ✓ Ausgerichtet auf die (bessere) Zukunft.
- ✓ Inspirierend (anspruchsvoll und zugleich noch erreichbar).
- ✓ Richtungsgebend, werteorientiert.
- ✓ Hoffnung (Frage: was wollen wir verändern in dieser Welt?).
- ✓ Bildhaft, ruft Emotionen, ein Bild wach.
- ✓ Kurz.
- ⊖ Nicht: Was machen wir?
- ⊖ Nicht: gesetzlicher Auftrag.
- ⊖ Nicht: Wie machen wir das, was wir machen?
- ⊖ Nicht vergangenheits- und gegenwartsbezogen.

Abbildung 7: Prüfraster nach dem Munich Vision Scale für Workshop 2

- **Formulierung eines Vision-Statements:**
- **Munich Vision Scale.**

| Vision Nr. | INHALT | | | SPRACHE | | |
|------------|--|--|--|--|---|---|
| | Ehrgeiz (Weckt die Vision Mut und/oder Begeisterung?) | Machbarkeit (Ist die Vision umsetzbar?) | Motivation (Begeistert Sie die Vision?) | Klarheit (Ist die Vision verständlich?) | Bildhaftigkeit (Entsteht ein Bild, eine Assoziation, Neugierde?) | Singularität (Wirkt die Vision besonders, hebt sie sich ab?) |
| 1 | + | - | - | 0 | + | + |
| 2 | | | | | | |
| 3 | | | | | | |
| 4 | | | | | | |
| 5 | | | | | | |

Quelle: Eigene Darstellung, 2017.

Abbildung 8: Vision Statements (1)

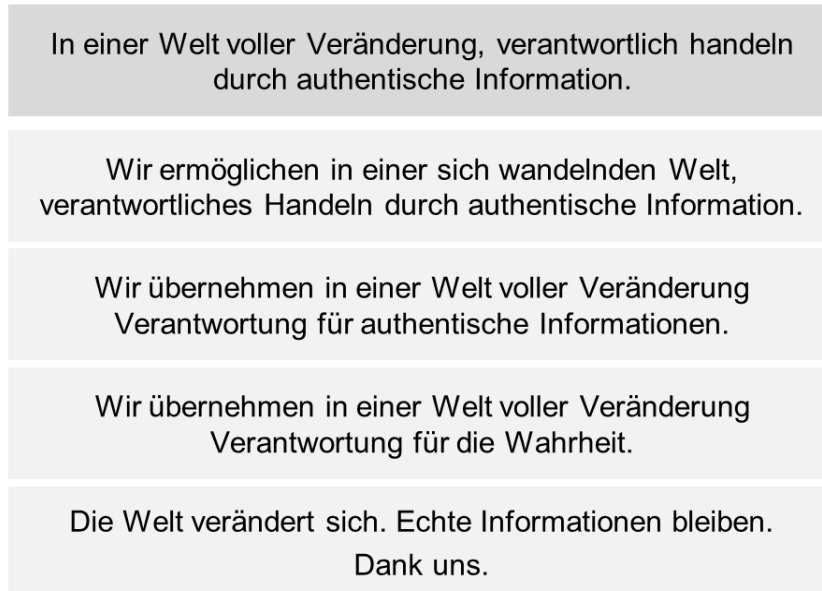


Abbildung 9: Vision Statements (2)

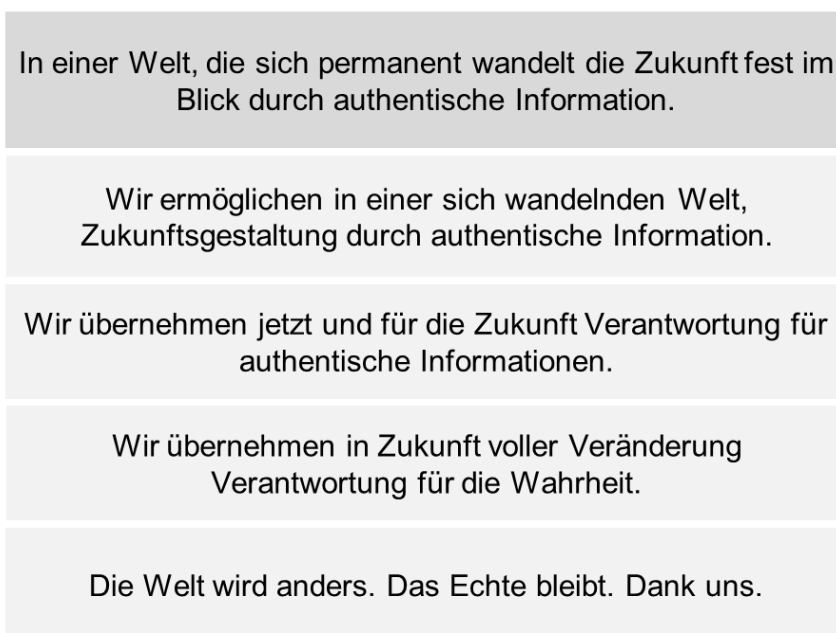


Abbildung 10: Vision-Statements (3)

Ihr Navigationssystem für eine offene Wissensgesellschaft.

Wir navigieren Sie durch die offene Wissensgesellschaft.

Das Hessische Landesarchiv: Kreuzung der offenen
Wissensgesellschaft.

Ihr Weg in der offenen Wissensgesellschaft beginnt bei uns.

Durch eine Welt voller Wissen beginnt Ihr Weg bei uns.

Abbildung 11: Vision-Statements (4)

Echt. Vertrauenswürdig. Geschichte hautnah erleben.

Bei uns erleben Sie Geschichte hautnah.

Sie erleben Geschichte. Hautnah, glaubwürdig, echt.

Sie erleben echte Geschichte: hautnah.

Wissen. Echt. Vertrauenswürdig.

Abbildung 12: Vision-Statements (5)

Abbildung 12 zeigt fünf verschiedene Vision-Statements in einer vertikalen Liste. Jedes Statement ist in einem rechteckigen Feld dargestellt, das abwechselnd hellgrau und grau schattiert ist. Die Statements sind:

| |
|---|
| Bei uns finden Alle Antworten. |
| Bei uns finden: Alle Antworten. |
| Ihre Fragen. Ihre Antworten. |
| Antworten. Für Alle. |
| Unsere Welt ist voller Fragen. Wir helfen Antworten geben. Für Alle. |
| HLA. Alle Antworten. |

Abbildung 13: Vision-Statements (6)

Abbildung 13 zeigt sechs verschiedene Vision-Statements in einer vertikalen Liste. Jedes Statement ist in einem rechteckigen Feld dargestellt, das abwechselnd hellgrau und grau schattiert ist. Die Statements sind:

| |
|---|
| Informationen aus erster Hand. Wo sonst. |
| HLA. Informationen aus erster Hand. |
| In einer Welt voller Wissen, Informationen aus erster Hand. |
| Für eine Welt voller Wissen, Informationen aus erster Hand. |
| Sie haben neue Fragen. Wir bieten Antworten aus erster Hand. |
| Wissen aus erster Hand. |

Abbildung 14: Vision-Statements (7)

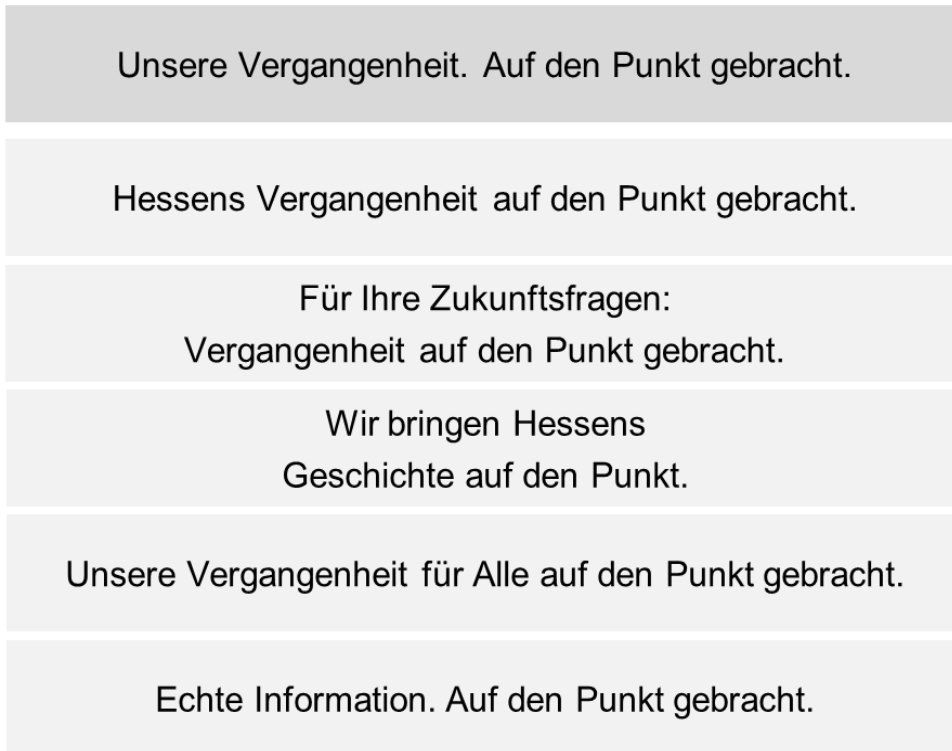


Abbildung 15: Vision-Statements (8)

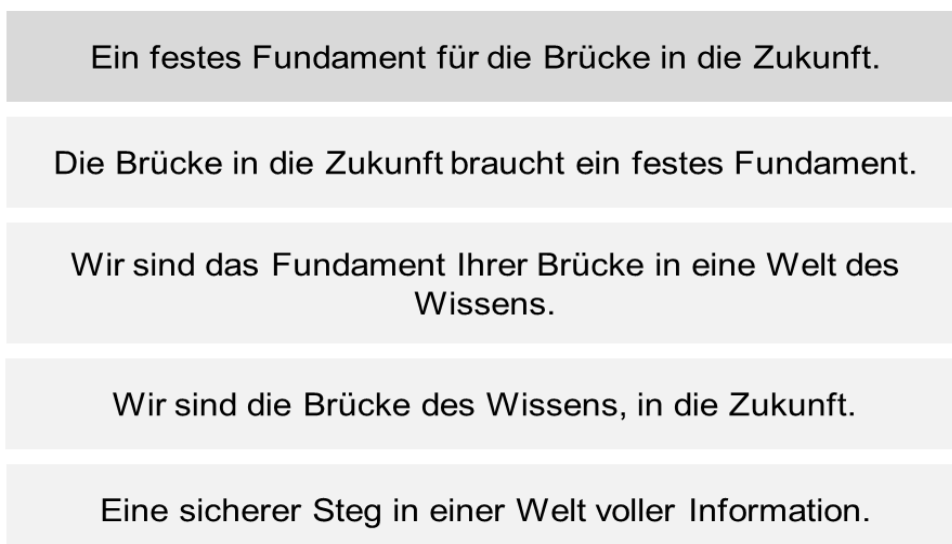


Abbildung 16: Vision-Statements (9)

| |
|--|
| Die Wahrheit. In guten Händen. |
| Wo wir herkommen. In guten Händen. |
| In einer sich wandelnden Welt, Informationen in guten Händen. |
| Ihre Fragen an unsere Geschichte in guten Händen. |
| Ihre Forschungsvorhaben beginnt. In guten Händen. |
| Die Schätze unserer Geschichte in guten Händen. |

Erläuterung zu den Abbildungen 6 bis 15:

Die dunkelgrau hinterlegten Statements sind diejenigen, die während der Workshops durch die 2er-Teams entwickelt wurden. Die hellgrau unterlegten Visionen stellen Variationen dar, die der Verfasser auf Grundlage der Gruppendiskussion in Workshop 2 abgeleitet hat. Dabei wurde versucht, entweder den Anforderungen durch dem Munich Vision Scale noch besser gerecht zu werden oder Elemente der anderen drei Hauptherausforderungen mit zu berücksichtigen.