Visionen Öffentlicher Bibliotheken in Deutschland als Instrument der Bibliotheksentwicklung –

Erarbeitung einer bibliothekswissenschaftlichen Kategorie

Bachelorarbeit
Studiengang Bibliothekswesen
Fakultät für Informations- und Kommunikationswissenschaft
Fachhochschule Köln

Vorgelegt von:

Tracy Riemer
Lotosweg 40
50999 Köln
Matr.Nr.: 11083184

am 06.10.2014

bei Frau Prof. Dr. Haike Meinhardt
Zweitkorrektur: Herr Prof. Dr. Hermann Rösch

Abstract

Die „Bibliotheksvision“ ist ein nützliches Instrument zur Weiterentwicklung Öffentlicher Bibliotheken und somit mehr als nur ein Mittel zur Beschaffung von Ressourcen und Rechtfertigung der eigenen Existenz. Die Vision zählt zu den Managementinstrumenten. Diese werden teilweise auch in Bibliotheken angewandt, wobei ihnen die Möglichkeiten von Visionen nicht vollständig bewusst sind. Ziel dieser Arbeit ist es, aufzuzeigen, weshalb es wichtig ist, eine Bibliotheksvision zu entwickeln und diese zusätzlich wirkungsvoll zu formulieren. Auf Grundlage einer Recherche wird zu Beginn der allgemeine Begriff der Vision erläutert, wobei besonders auf den Begriff „Unternehmensvision“ eingegangen wird. Nach eingehender Betrachtung werden auf Grundlage der Merkmale und Kriterien einer Unternehmensvision einheitliche Kriterien für die Bibliotheksvision abgeleitet. Ein anschließender Überblick veranschaulicht, wie der Begriff der Vision in der Bibliothekswissenschaft verwendet wird, wobei zwei Bibliotheken betrachtet, ihre Visionen anhand der festgelegten Kriterien analysiert und anschließend bewertet werden. Abschließend kann der erstellte Fragenkatalog Bibliotheken bei der Formulierung einer wirkungsvollen Bibliotheksvision unterstützen.

Schlagworte: Bibliotheksvision, Bibliothekskonzept, Bibliotheksstrategie, Öffentliche Bibliothek, Managementinstrument, Unternehmensvision, Vision

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis ..... **I**

Abkürzungsverzeichnis ..... **II**

1. Einleitung **1**

1.1 Fragestellung und Problematik 1

1.2 Abgrenzung und Ziel 2

2. Begriffserklärung / Theoretischer Hintergrund **3**

2.1 Vision im Allgemeinen 3

2.2 Unternehmensvision 8

2.2.1 Unternehmensvision: Einführung und Funktion 8

2.2.2 Inhalt der Unternehmensvision 10

2.2.3 Form und Zeitraum der Unternehmensvision 14

2.2.4 Erarbeitung und Kommunikation einer Unternehmensvision 16

2.2.5 Schwierigkeiten der Unternehmensvision 19

2.3 Mission 21

2.4 Leitbild 22

2.5 Ziele 24

2.6 Strategie 26

2.7 Einordnung der Unternehmensvision 27

3. Entwicklung einer Bibliothekswissenschaftlichen Kategorie „Bibliotheksvision“ **31**

3.1 Kriterien der Bibliotheksvision 31

3.2 Fragenkatalog zur Bibliotheksvision 34

4. Der Visionsbegriff in Öffentlichen Bibliotheken in Deutschland **34**

4.1 Bibliotheksvisionen in der Literatur 34

4.2 Studie zu Managementinstrumenten 35

4.3 Projekt „Ausgezeichnete Bibliothek“ 35

4.4 Vision 2033 für deutsche Bibliotheken und Informationseinrichtungen 36

4.5 Konferenz Chancen 2014 37

4.6 Bibliothekskonzeptionen 39

5. Analyse exemplarischer deutscher „Bibliotheksvisionen“ 42

5.1 Vision der Stadtbibliothek Köln 42

5.1.1 Bewertung der Vision der Stadtbibliothek Köln 44

5.2 Vision der Stadtbibliothek Stuttgart 47

5.2.1 Bewertung der Vision der Stadtbibliothek Stuttgart 49

6. Fazit 52

7. Ausblick 56

Literaturverzeichnis 57

Anlage 64

Eidesstattliche Erklärung 66

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Zusammenhang von Vision, Leitbild und Strategie……...……...……28

Abb. 2: Hierarchische Einordnung der Managementinstrument..……...…..….…29

Abkürzungsverzeichnis

ALIA	Australian Library and Information Association
BIB	Berufsverband Information Bibliothek
BSC	Balanced Scorecard
CAF	Common Assessment Framework
dbv	Deutscher Bibliotheksverband e.V.
DFG	Deutsche Forschungsgemeinschaft
EFQM	European Foundation for Quality Management
ekz	ekz.bibliotheksservice GmbH
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
HAW	Hochschule für Angewandte Wissenschaften
KGSt	Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement
NASA	National Aeronautics and Space Administration
NPO	Non-Profit Organisation

1. Einleitung

1.1 Fragestellung und Problematik

In Zeiten wirtschaftlicher Krisen und zunehmender sozialer Verunsicherung stellen sich sowohl jedes Individuum als auch Unternehmen, Religionsgemeinschaften oder politische Organisationen die Frage nach der eigenen Zukunftsperspektive, wobei sie sich ständig auf der Suche nach neuen Orientierungspunkten oder Wegweisern befinden, kurzum: Was wird die Zukunft bringen und wie kann man sich am besten für sie rüsten? Eine Antwort hierauf kann die Vision geben. Der bekannte französische Schriftsteller und Pilot Antoine de Saint-Exupéry beschreibt die Vision nach seinem Verständnis sinngemäß mit den Worten: Wenn du ein Schiff bauen willst, so ruf nicht die Leute zusammen, damit sie das Holz beschaffen, Werkzeuge bereitlegen und die Arbeit zuteilen, sondern wecke in ihnen die Sehnsucht nach dem weiten Meer.[1]

Bei der Diskussion über die Zukunft, die in allen Bereichen des öffentlichen Lebens geführt wird, sticht der Begriff der „Vision“ deutlich hervor. Aufgrund seiner Allgegenwärtigkeit ist er in den Augen vieler Kritiker bereits zum bloßen Modewort verkommen, welches eher heiße Luft als zukunftsrelevante Perspektive verkündet.

Visionen finden sich in den verschiedensten Bereichen, beginnend mit der persönlichen Vision eines jeden Menschen über die Vision im psychologischen Sinn bis hin zur religiösen Vision. Eine besondere Bedeutung hat der Begriff der Vision in den letzten Jahrzehnten im Bereich der Ökonomie erfahren, wo sich Unternehmen die Vision im Sinne eines Zukunftsbildes zu Eigen und zu einem wichtigen Teil ihres strategischen Managements gemacht haben. In diesem Zusammenhang erhält die Vision auch für Öffentliche Bibliotheken eine enorme Bedeutung, da sich diese ebenfalls mit einem rapiden Wandel, in Form von Veränderungen der gestellten Anforderungen und Tätigkeitsfelder bis hin zum Wandel des Berufsbildes, auseinandersetzen müssen. Bereits seit Jahren beschäftigen sich Bibliotheken daher mit der Zukunftsfrage, jedoch wird ähnlich wie in der Privatwirtschaft, der Begriff der „Vision“ häufig unterschiedlich verwendet. Tatsächliche und vermeintliche Expertinnen und Experten diskutieren ebenso leidenschaftlich wie kontrovers, ob Bibliotheken eine Zukunft haben und wie diese aussehen könnte.

[1] Vgl. Saint-Exupéry (1948), S.182f.

Bibliotheken werden zum überwiegenden Teil als freiwillige öffentliche Aufgabe durch die Kommunen betrieben und unterhalten. Um in Zeiten wirtschaftlicher Krisen ihre Existenz als Non-Profit-Organisationen und den Bezug der ihr zur Verfügung gestellten Ressourcen nicht nur rechtfertigen bzw. aufrechterhalten zu können, sondern darüber hinaus noch zu festigen und zu steigern, adaptieren Öffentliche Bibliotheken zunehmend Instrumente aus der (Privat-)Wirtschaft.[2] Hierbei ist auffällig, dass sie häufig nur einzelne Managementinstrumente ausgewählt haben und verwenden und daher nur wenige Öffentliche Bibliotheken - zumindest nach außen hin - für sich in Anspruch nehmen, über Visionen zu verfügen.

Daher wird im Rahmen dieser Arbeit die grundsätzliche Frage aufgeworfen und besprochen, inwieweit Bibliotheken über Visionen verfügen, und ob diese Visionen auch Merkmale und Kriterien aufweisen, welche Unternehmensvisionen zugeordnet werden können. Zudem wird diskutiert, ob und weshalb Visionen für Öffentliche Bibliotheken auch tatsächlich wichtig und erforderlich sind.

1.2 Abgrenzung und Ziel

Aufgrund der uneinheitlichen Verwendung des Begriffes Vision wird im ersten Teil dieser Arbeit eine Abgrenzung der Begrifflichkeiten auf der Grundlage einer Literaturrecherche im deutschsprachigen Raum vorgenommen. Dabei wurde der Begriff „Vision“ sowohl im Allgemeinen als auch speziell in Unternehmen untersucht.

Ziel dieser Arbeit ist es – basierend auf dem theoriebezogenen ersten Kapitel – eine eigene bibliothekswissenschaftliche Kategorie „Bibliotheksvision“ für Öffentliche Bibliotheken zu entwickeln und Kriterien zu erstellen, anhand derer die Bibliotheksvision bewertet werden kann. Die einheitlichen Kriterien und der dazu erstellte Fragenkatalog sollen Bibliotheken dabei unterstützen, „ihre“ eigene wirkungsvolle Bibliotheksvision zu formulieren.

Da in dieser Arbeit die Vision im Vordergrund steht, werden die übrigen Managementinstrumente lediglich zum Zwecke der Abgrenzung herangezogen, jedoch nicht eingehender untersucht. Anhand der erstellten Kategorie werden am Beispiel zweier deutscher Bibliotheken deren Visionen überprüft und beurteilt, um zu veranschaulichen, wo es in der Praxis gute Ansätze oder Verbesserungspotential gibt.

[2] Wofür und in welchen Bereichen das sinnvoll oder nicht sinnvoll ist, kann an dieser Stelle nicht diskutiert werden.

Wenn Öffentliche Bibliotheken eine Bibliotheksvision entwickeln, dann können sie auf der Grundlage dieses Zukunftsbildes nicht nur für ihre Institution langfristige Ziele, Orientierung und Struktur schaffen, sondern zusätzlich auch ihre Mitarbeiter motivieren, herausfordern und begeistern, die Zufriedenheit der Nutzer erhöhen, die Außenwahrnehmung verbessern sowie Partnerschaften mit anderen Institutionen begründen bzw. vertiefen und die Unterstützung des Unterhaltsträgers sichern oder sogar steigern.[3]

2. Begriffserklärung / Theoretischer Hintergrund

Der zentrale, dieser Arbeit zugrunde liegende Terminus ist die „Vision“, für die es - wie bereits erwähnt - verschiedene Definitionen und Verständnisformen gibt.

Dies gilt nicht nur für das Individuum, sondern auch für die einzelnen Wissenschaften, insbesondere Philosophie, Literaturwissenschaft, Religionswissenschaft und Ökonomie - letztere wird eingehender betrachtet, da aus den Merkmalen und Kriterien einer Unternehmensvision die Bibliotheksvision abgeleitet werden soll. Zusätzlich verschwimmen bei der Einordnung und Verwendung des Begriffs „Vision“ - sowohl im täglichen Sprachgebrauch als auch teilweise in der Fachliteratur - die Grenzen zu verwandten Begriffen aus der Wirtschaftswissenschaft wie „Mission“, „Leitbild“, „Ziele“ und „Strategie“. Da jeder dieser Begriffe eine individuelle Bedeutung und Funktion besitzt, ist es zunächst erforderlich, den allgemeinen Visionsbegriff exakt einzuordnen, anschließend die Unternehmensvision genauer zu beleuchten, um diese schließlich von verwandten Begriffen abzugrenzen.

2.1 Vision im Allgemeinen

Historiolinguistisch stammt der Begriff „Vision“ aus dem Mittelhochdeutschen, wo er Traumgesicht oder Erscheinung bedeutet. Er leitet sich aus dem Lateinischen her, wo „visio“ für das Sehen, den Anblick oder auch die Erscheinung steht.[4] Im heutigen allgemeinen Sprachgebrauch wird der Begriff in vielerlei Hinsicht verstanden und verwendet, hauptsächlich verbindet man ihn jedoch mit der Bedeutung einer visionären Erfahrung, übernatürlichen Erscheinung oder auch optischen Halluzination.

---

[3] Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten für beide Geschlechter.
[4] Vgl. Dudenverlag (2014), Stichwort „Vision“

Visionen haben schon seit jeher die Religion, Philosophie, Literatur und Kunst bis hin zu den Naturwissenschaften beschäftigt und bewegt.

In der Religionswissenschaft versteht man unter einer Vision die als Wirklichkeit empfundene visuelle Wahrnehmung, die den Menschen unerwartet überkommt oder von ihm bewusst herbeigeführt wird, welche jedoch keinem empirisch fassbaren Gegenstand entspricht.[5]

Die Mystiker, die ihren Höhepunkt im 12. bis 14. Jahrhundert hatten, verwendeten den Begriff der Vision, um eine übernatürliche Erscheinung oder einen Anblick zu umschreiben. In diesem Zusammenhang entstand die mittelalterliche Visionsliteratur, in welcher erlebte Visionen schriftlich niedergelegt wurden. Zu den bedeutendsten Mystikern im deutschen Raum zählen Eckhart von Hochheim, besser bekannt als Meister Eckhart oder auch Eckehart, Hildegard von Bingen und Heinrich Seuse.[6]

Der Begriff „Mystik“ leitet sich vom griechischen „mystikós“ ab, was so viel wie „geheimnisvoll“ bedeutet. Die Mystik ist das Bestreben, durch Abkehr der sinnlich wahrnehmbaren Welt das Göttliche und Übersinnliche zu erfassen.[7] Das Ichbewusstsein, welches auch als Wissen des Individuums um seine Identität beschrieben werden kann, wird verlassen und zu einer höheren Bewusstseinssphäre geführt, wobei eine erfahrbare Verbindung mit der Gottheit angestrebt wird.[8] Die Mystiker berichteten von geheimnisvollen Visionen, die ihnen in sinnlichen Bildern übermittelt wurden[9]; hierbei ist jedoch zu bedenken, dass diese Visionen häufig auch durch übertriebene Bußübungen, künstliche Meditationstechniken, Askese, Selbstkasteiung oder gar Selbstzerstörung hervorgerufen wurden.[10] Das Verständnis der Vision als übernatürliche Erscheinung durch die Mystiker prägte den religiösen Visionsbegriffs maßgeblich. Mit beginnendem gesellschaftlichen Wandel und der Abwendung von der Kirche verbanden weite Teile der Bevölkerung eine zunehmend negative Bedeutung mit der Vision als religiöse Einbildung bis hin zur krankhaften Sinnestäuschung.[11]

---

[5] Vgl. Weiß (2005), Stichwort „Vision“, S. 2552
[6] Vgl. Sommer (2013)
[7] Vgl. Munzinger Online (2014), Stichwort „Mystik“
[8] Vgl. Jäger (2007), S. 29
[9] Vgl. Sommer (2013), S. 15
[10] Vgl. Ebd., S. 17
[11] Vgl. Hürter (2014), S. 72

Noch heute sind visionäre Erfahrungen in allen Kulturen bekannt und werden beispielsweise durch Ekstase- oder Trancezustände hervorgerufen, die durch Gesang, Tanz und Hypnose sowie durch die Einnahme von Drogen erzeugt werden.[12]

In der Literatur sind besonders die Arbeiten des französischen Autors Jules Verne (1828 bis 1905), die auch in die deutsche Sprache übersetzt wurden, als visionäre Werke gerühmt. Vor allem seine Bücher „*Le Tour du monde en quatre-vingts jour*“ (1873; Reise um die Erde in 80 Tagen), „*De la terre à la lune*“ (1865; Von der Erde zum Mond) und das in zwei Bänden erschienene Werk „*Vingt mille lieues sous les mers*“ (1869 bis1870; Zwanzigtausend Meilen unter dem Meer) sind berühmt.[13] Seine ins Deutsche übersetzten Werke begeistern als Abenteuer- und Reiseromane und bieten Visionen, die zum Zeitpunkt ihres Erscheinens als fantastisch galten und nach dem damaligen technischen Fortschritt nicht umsetzbar gewesen wären, sich aber zwischenzeitlich zum Teil verwirklicht haben.

In der Elektrotechnik hatte der Physiker und Elektroingenieur Nikola Tesla (1856 bis 1943) gewaltige Visionen von einem weltumspannenden kabellosen Energienetz und war bekannt für seine Experimente mit künstlichen Blitzen. Bedeutend waren seine Untersuchungen und Entwicklungen im Bereich der Röntgenstrahlung und Radiotechnik; er erfand zudem den modernen Elektromotor durch Wechselstrom.[14] Er verwirklichte einige seiner praktikableren Ideen und meldete zahlreiche weitere Patente an**,** wie beispielsweise den Frequenzmesser, Tachometer und Blitzableiter, jedoch wurden und werden auch viele seiner Vorhaben als abwegig angesehen.[15]

Einer der bekanntesten Visionäre im Bereich der Philosophie war der griechische Gelehrte Platon (427 v. Chr. bis 348/347 v. Chr.). Sein bekanntestes visionäres Werk ist die unter dem Titel „Politeia“ veröffentlichte Vision eines idealen Staates (griechisch „Polis“). Politeia ging von der Grundidee aus, dass niemand isoliert existieren kann, sondern zum Überleben die Hilfe anderer benötigt[16]; dabei wird jeder entsprechend seiner Anlagen und unabhängig von seinem Geschlecht und der Abstammung einer Klasse zugeteilt und hat sich seinen hieraus ergebenen Aufgaben unterzuordnen.[17] Ein zusammengesetztes Ganzes kann nach seiner Auffassung nur dann gerecht sein, wenn

[12] Vgl. Munzinger Online (2014), Stichwort „Vision“
[13] Vgl. Munzinger Online (2014), Stichwort „Verne“
[14] Vgl. Hürter (2014), S. 73
[15] Vgl. Weiß (2005), Stichwort „Tesla, Nikola“, S. 475
[16] Vgl. Zehnpfennig (2005), S. 97
[17] Vgl. Ebd., S. 104

jeder Teil seine naturgemäße Aufgabe erfüllt; erst diese Gerechtigkeit ermöglicht den idealen Staat.[18] Fortpflanzung, Erziehung und Bildung sind organisiert und selbst die menschlichen Triebe werden von der Vernunft reglementiert.[19] Die zentralen Elemente in Platons Idealstaat sind zum einen die Bildung, welche stark von der Philosophie geprägt ist, und zum anderen die Philosophen, welche als Regenten vorgesehen sind. Aus diesem Grund wird häufig von der „Herrschaft der Philosophen“ gesprochen.[20] Die Vision Platons von einem idealen Staat wurde niemals verwirklicht und gilt auch heute noch als eine nicht verwirklichbare Utopie, die nach heutigen Maßstäben jedoch mehr einem Überwachungsstaat gleicht.[21]

Platon entwickelte auf der Grundlage der „Politeia“ später ein weiteres Werk mit dem Titel „Nomoi – der zweitbeste Staat“, in welchem das Staatswesen durch Gesetze geregelt wurde.[22]

Der Staatsmann und Humanist Thomas Morus (1477/1478 bis 1535), im Englischen Sir Thomas More, schafft in seinem Hauptwerk „De optimo reipublicae statu deque nova insula Utopia“ (1516), welches im Jahre 1922 erstmals in deutscher Sprache unter dem Titel „Utopia“ veröffentlicht wurde, eine Utopie, in der eine ideale Gesellschaft mit demokratischen Grundzügen, in welcher die Gemeinschaft und das maßvolle Leben im Einklang mit der Natur im Vordergrund steht, beschrieben wird. Das Privateigentum und Gold als finanzielles Mittel wurden abgeschafft, damit niemand etwas begehren konnte, was dem anderen gehörte, um es für seine eigenen Interessen zu nutzen. Durch sein Werk beeinflusste Morus die Literaturgattung der Utopie maßgeblich.[23]

Wie an den Beispielen von Platon und Morus zu erkennen ist, ist die Utopie wie auch die Vision eine Vorstellung von der Zukunft; beide Begriffe weisen Gemeinsamkeiten auf, weshalb die Utopie zu definieren ist, um sie im Folgenden von der Bibliotheksvision abzugrenzen.

Der Begriff der Utopie leitet sich von dem griechischen Begriff „ou tópos“ ab, der aus den Wörtern „nicht“ (ou) und „Ort“ (topos) besteht, und somit mit „Nichtland“ oder

[18] Vgl. Zehnpfennig (2005), S. 106
[19] Vgl. Hülser (2005), S. 73f.
[20] Vgl. Zehnpfennig (2005), S. 111ff.
[21] Vgl. Hürter (2014), S. 75
[22] Vgl. Kunzmann et al. (2007), S. 45
[23] Vgl. Munzinger Online (2014), Stichwort „More“

„Nirgendwo“ übersetzt werden kann.[24] Heutzutage versteht man die Vision als undurchführbar erscheinenden Plan beziehungsweise eine Idee ohne reale Grundlage, demnach als eine Vorstellung von der Zukunft, die nicht realisierbar ist.[25] In der Vergangenheit versuchten viele Menschen Visionen zu verwirklichen, die sich im Laufe des Realisierungsprozesses jedoch als Utopien herausstellten. Jedoch ist eine Utopie nicht immer unrealisierbar; gelegentlich ist sie zum Zeitpunkt ihrer Entstehung auf Grund der verfügbaren Mittel undurchführbar, aber durch spätere Entwicklungen verwirklichbar.

Eine Utopie ist, ebenso wie die Vision, ein positives Bild von der Zukunft. Dessen Gegenstück bildet die Dystopie bzw. Anti-Utopie, welche beispielsweise in der Literatur durch Aldous Huxley in seinem Roman „Brave New World“ (1932; Schöne neue Welt)[26] und „Nineteen Eighty-Four“ von George Orwell (1949; auch unter dem Titel „1984“ veröffentlicht)[27] durch eine negative Zukunftsperspektive geschildert wird. Dieses Genre hat auch heute noch große Aktualität, wie moderne dystopische Romane wie Cormac McCarthys „The Road“ (2006, Die Straße) zeigen.

Auch heutzutage gibt es in der Politik, Gesellschaft, Wissenschaft und Technik Utopien, die sich jedoch nicht immer mit der idealen Gesellschaft oder einem Schreckensszenario befassen, sondern Themen wie die Ungleichheit zwischen Arm und Reich, Kritik an der Institution der Monarchie, dem durch die Industrialisierung erzeugten gesellschaftlichen Reichtum, die moderne Technik, die Gleichstellung von Mann und Frau und die ökologische Katastrophe als Grundlage haben. Kritiker behaupten, dass das utopische Denken seine Berechtigung verloren hat, da das eigentliche Problem, mit dem vorstellungsmäßigen Überschreiten der Wirklichkeit im Hinblick auf eine bessere Welt, durch den wissenschaftlichen und technischen Fortschritt und dem unbegrenzten Wirtschaftswachstum wertlos geworden ist. Doch auch wenn die Utopien anders als in der Vergangenheit sind, spielen sie im Lernprozess, durch alternatives Denken, für die Zukunft weiter eine wichtige Rolle.

Der Begriff der Vision begleitet die Menschheit bereits seit vielen Jahrhunderten. Die oben genannten Beispiele veranschaulichen, wie vielseitig die Vision in verschiedenen Bereichen verwendet wird, und welche vielfältigen Bedeutungen sie haben kann.

[24] Vgl. Munzinger Online (2014), Stichwort “Utopie”
[25] Vgl. Ebd.
[26] Vgl. Munzinger Online (2014), Stichwort “Huxley, Aldous L.”
[27] Vgl. Munzinger Online (2014), Stichwort “Orwell, George”

Sowohl einzelne Individuen, Organisationen, Städte oder gar Nationen können ihre Adressaten sein. Sie ist eine Erscheinung und Vorstellung von der Zukunft, die zwar eintreten kann, aber nicht muss, weshalb sie von der Utopie eindeutig abzugrenzen ist, da dies für die Erstellung einer eigenen Vision von grundlegender Bedeutung ist.

2.2 Unternehmensvision

2.2.1 Unternehmensvision: Einführung und Funktion

Ziel dieser Arbeit ist es, eine Bibliotheksvision auf Grundlage der Merkmale und Kriterien einer Unternehmensvision zu erarbeiten. Die Unternehmensvision ist eine auf dem Visionsbegriff basierende Variante, welche durch die Wirtschaftswissenschaft entwickelt und auf Unternehmen zugeschnitten wurde. Zwar liegt das Ziel von Non-Profit Organisationen (NPO) vornehmlich im sozialen, kulturellen und wissenschaftlichen Bereich, während Unternehmen vor allem wirtschaftliche Gewinne erzielen wollen. Jedoch besitzen Bibliotheken wie Unternehmen eine vergleichbare Mitarbeiterstruktur sowie eine ähnliche Ablauf- und Aufbauorganisation, müssen mit einem ihnen zur Verfügung gestellten Budget wirtschaften und den Kunden bzw. in dem Fall Nutzer Angebote und Dienstleistungen zur Verfügung stellen, weshalb sie miteinander vergleichbar sind. Aus diesem Grund eignen sich Unternehmensvisionen besonders gut für die Herleitung der einheitlichen Kriterien der Bibliotheksvision.

Im Gegensatz dazu sind Visionen aus anderen Wissenschaften, wie zum Beispiel der Religion oder Literatur eher ungeeignet, da Religionsgemeinschaften andere Bedürfnisse und Voraussetzungen aufweisen und sich die Literatur vornehmlich mit dem technischen und gesellschaftlichen Fortschritt auseinandersetzt. Demnach ist die Unternehmensvision am besten geeignet, um sie zumindest teilweise, auf Bibliotheken zu übertragen. Die im Zusammenhang mit der Unternehmensvision wichtigste Definition ist die eines zukünftigen entworfenen Bildes, also einer Vorstellung von der Zukunft.[28] Viele Unternehmen greifen diese auf und passen sie auf das eigene Unternehmen an, indem sie sich die Grundsatzfrage stellen, wo man sich in der Zukunft selber sieht und was man erreichen will.[29] Eine erfolgreiche Unternehmensvision sollte verschiedene Kriterien erfüllen, wobei Unternehmen deren Auswahl und Verwendung

[28] Vgl. Dudenverlag (2014), Stichwort „Vision“
[29] Vgl. Bachert/Vahs (2007), S. 41

sehr unterschiedlich handhaben und gewichten. Aus diesem Grund wird im Folgenden nur eine Auswahl der am häufigsten genannten Kriterien veranschaulicht.

Warum ist es für ein Unternehmen so wichtig, eine Vision zu haben?

Zunächst hat die Vision eines Unternehmens eine Legitimationsfunktion. Sie soll der Gesellschaft, dem einzelnen Kunden und den eigenen Mitarbeitern dessen Nutzen und Daseinsberechtigung vermitteln und kommunizieren. Mittels der Vision soll somit verdeutlicht werden, womit und auf welche Weise das Unternehmen seine Umwelt bereichert; durch sie soll der gesellschaftliche Sinn verkörpert werden, um damit den Leistungsempfänger zu überzeugen.[30]

Weiter müssen sich Unternehmen im Verhältnis zu Mitbewerbern am Markt eindeutig und klar abgrenzen, um das eigene Produkt erfolgreich vermarkten zu können. Mit der Abgrenzung wird das Profil des Unternehmens geschärft, welches sich mit den eigenen Fähigkeiten und Leistungen in einem Marktsegment ansiedelt und auf die gewünschte Zielgruppe spezialisiert.[31] Sie ist somit ein wichtiger Faktor der Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens und schafft bei richtiger Anwendung Wettbewerbsvorteile.[32]

In der Literatur werden für die Unternehmensvision häufig die Bilder des Polarsterns oder des Kompasses verwendet.[33] Diese stehen symbolisch für das Zukunftsbild und sollen einem Unternehmen eine bestimmte Richtung vorgeben und einen zukünftigen Idealzustand, also eine geplante Unternehmensentwicklung, ausdrücken. Somit hat die Vision die Funktion, langfristige Ziele für Mitarbeiter zu schaffen, indem sie diese nicht nur auf den Weg des Unternehmens hinweist, sondern ihnen auch den Sinn und Nutzen ihres Handelns aufzeigt. Sie regt daher an, auf die Verwirklichung der Zukunftsvision hinzuarbeiten.[34] Die Vision kann somit als Führungs- und Steuerungsinstrument gegenüber den Mitarbeitern, welche die Vision umsetzen sollen, eingesetzt werden.[35]

Diese Orientierungshilfe ermöglicht es den Mitarbeitern, sich besser mit ihrem Unternehmen zu identifizieren; neue Beschäftigte können sich leichter integrieren.[36]

---

[30] Vgl. Bleicher (2004), S. 108
[31] Vgl. Venzin et al. (2010), S. 126
[32] Vgl. Müller (o.J.)
[33] Vgl. Stiller (2014), Stichwort „Unternehmensvision“
[34] Vgl. Sztuka (2013)
[35] Vgl. Menzenbach (2012), S. 5
[36] Vgl. Baetge(2006), S. 4

Wenn Mitarbeiter das Zukunftsbild kennen, können deren Vorgesetzte ihnen weitergehende Entscheidungsbefugnisse übertragen und sich hierdurch selbst entlasten. Die Übertragung zusätzlicher Aufgaben und Entscheidungsfreiheiten fördern die Selbständigkeit und Selbstverantwortlichkeit der Beschäftigten, die durch das gesteigerte Maß an Wertschätzung motiviert werden, sich verstärkt zu engagieren.[37] Dies erhöht insgesamt die Zufriedenheit im Unternehmen und stärkt die Gemeinschaft der Mitarbeiter.

Von Visionen können jedoch nicht bloß einzelne Mitarbeiter, sondern auch große Unternehmen mit dezentralen Strukturen und mehreren Führungskräften profitieren. Diese können, indem sie einer gemeinsamen Richtung folgen, auf Chancen und Herausforderungen flexibel reagieren.[38] Der gemeinsame Unternehmenszweck ermöglicht eine strategische Orientierung für das Gesamtunternehmen. Weiter nehmen die Kunden, unabhängig von den einzelnen Einrichtungen eines Konzerns, diesen als Einheit wahr, von der sie stets eine gleichbleibende Qualität erwarten können.[39] Schließlich reduziert eine einheitliche Orientierung auch Ziel- und Handlungskonflikte, indem die Mitarbeiter einem übergeordneten Ziel folgen und die Erwartungen an alle gleich sind.[40]

Die Vision kann in Zeiten einer Krise zusätzlichen Halt bieten und eine einheitliche Richtung für das Unternehmen und die Mitarbeiter vorgeben. Auch wenn sich die Zukunft nicht vorhersagen lässt, so kann man sie mittels einer Vision optimistisch gestalten.[41]

Aus diesen Gründen wird ein Unternehmen, das eine Vision hat, von Experten als zukunftsfähig angesehen.[42]

2.2.2 Inhalt der Unternehmensvision

In den verwendeten Literaturquellen bestehen heterogene Auffassungen darüber, welchen Inhalt eine Vision aufweisen muss. Der Inhalt einer Unternehmensvision lässt sich in verschiedene Kriterien unterteilen, welche im Folgenden dargestellt werden, um

[37] Vgl. Müller (o.J.)
[38] Vgl. Matzler et al. (2013), S. 21
[39] Vgl. Ebd., S. 107
[40] Vgl. Bachert/Vahs (2007), S. 124
[41] Vgl. Pohl (2012), S. 1
[42] Vgl. Horx (2011), S. 46f.

einen allgemeinen Überblick über die wichtigsten inhaltlichen Merkmale zu verschaffen.

In der dieser Arbeit zugrunde gelegten Definition der Unternehmensvision als ein zukünftiges entworfenes Bild wird mit der Visualisierbarkeit, also der bildlichen Darstellbarkeit, bereits ein wichtiges Kriterium beschrieben. Die Wichtigkeit der Bildlichkeit im Rahmen der Unternehmensvision erklärt das von der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG) geförderte Projekt „Die motivierende Kraft von Visionen“, dessen Grundüberlegung es ist, dass mentale Bilder auf einer unbewussten Ebene auf die Motive und Bedürfnisse eines Menschen einwirken.[43] Implizite Motive beeinflussen bestimmte Situationen emotional positiv und lenken unterschwellig das menschliche Verhalten, welches darauf abzielt, die menschlichen Wünsche und Sehnsüchte zu befriedigen.[44] Studien der Motivationsforschung belegen, dass die meisten Menschen kaum Zugang zu ihren impliziten Motiven haben und dass Bilder den Zugang zu diesen erleichtern. Die motivationspsychologische Forschung zeigt darüber hinaus, dass Visionen motivieren können und auch erkennbare Effekte auf die Physiologie haben, demnach sowohl die Leistung als auch das Befinden beeinflussen.[45] In der Studie „Munich Vision Scale“ wurde ein Mittel zur Bewertung von Kriterien von Unternehmensvisionen und Prüfung ihrer Motivationskraft entwickelt.[46] Das Ergebnis dieser Studie zeigt, dass sich Unternehmensvisionen, umso bildhafter sie sind, leichter kommunizieren lassen.[47] Das bedeutet, dass je lebhafter die in einer Vision verwendeten Bilder und Worte sind, desto mehr diese auch in der Lage sind, die Adressaten zu motivieren und dadurch in ihrem gegenwärtigen Handeln zu unterstützen.[48]

Ein Beispiel für eine Unternehmensvision, die in Hinblick auf die Bildlichkeit allgemein als „gelungen“ angesehen wird, ist die Vision des Wikipedia-Gründers Jimmy Wales, welche lautet: „Stellen Sie sich eine Welt vor, in der jeder Mensch freien Zugang zum gesamten Wissen der Menschheit hat. Das ist unser Ziel.“[49] Ein weiteres Beispiel ist die Vision von TUI „The World of TUI is the most beautiful time of the year”, die bei einer Bewertung anhand der „Munich Vision Scale“ bezüglich ihrer Bildlichkeit am besten abschnitt; um zu verdeutlichen wie die einzelnen Instrumente auf

[43] Vgl. Rawolle und Kehr (2012), S. 13
[44] Vgl. Ebd.
[45] Vgl. Ebd., S. 14
[46] Vgl. Ebd., S. 13
[47] Vgl. Matzler et al. (2013), S. 24
[48] Vgl. Ebd.
[49] Wales (o.J.)

einander abgestimmt sind, wurde neben der Mission „Putting a smile on people's faces" auch das Logo der Firma, welches ein Lächeln darstellt, auf die Vision ausgerichtet.[50]

Ein eng mit der Bildhaftigkeit verknüpftes Kriterium ist das der Kommunizierbarkeit der Vision, welches auch ihre Interpretierbarkeit mitbeinhaltet. Eine Vision, die schwer zu vermitteln und deshalb weitestgehend unbekannt ist, wird auch nicht die erhoffte Wirkung erzielen. Daher ist es von Vorteil, wenn die Vision mühelos zu kommunizieren, das heißt leicht verständlich und einfach zu erklären, ist.[51] Idealerweise sollten die für die Vision gewählten Formulierungen kurz und einprägsam sein.[52] Dies ist insbesondere von Bedeutung, da eine Vision über einen längeren Zeitraum sowie durch die Beanspruchung der Mitarbeiter im Tagesgeschäft verloren gehen kann. Wenn aber sowohl die Führungskräfte als auch die Mitarbeiter die Bedeutung, Hintergründe und Konsequenzen der Vision begreifen, kann diese leichter aus der Erinnerung hervorgeholt und in das alltägliche Handeln mit eingebunden werden.[53]

Die Vision soll so formuliert werden, dass sie vielseitig interpretierbar ist, damit jeder Mitarbeiter sie für sich und seinen individuellen Arbeitsbereich deuten und ihr einen Sinn verleihen kann, da er motivierter ist, wenn er den Beitrag, welchen er mit seiner Arbeit zum Gesamtbild leistet, erkennen kann.[54] Da für den Mitarbeiter ein bloßer finanzieller Gewinn des Unternehmens in der Regel irrelevant ist, ergibt sich der Anknüpfungspunkt der Vision vielmehr aus den tagtäglichen Aufgaben des Arbeitnehmers.[55] Dabei ist jedoch darauf zu achten, dass die Vision nicht missverständlich formuliert ist oder beliebig wirkt.[56]

Weiter soll die Vision emotional sein, damit sich die Adressaten gefühlsmäßig mit ihr identifizieren können. Ziel ist es, sie herauszufordern und zu begeistern, um letztlich das Bild des Unternehmens in der Zukunft zu erreichen.[57] Es sollen Empfindungen wie beispielsweise Freude, Spaß, Stolz oder Liebe für die eigene berufliche Tätigkeit hervorgerufen werden, jedoch nur, wenn sie für den jeweiligen Mitarbeiter umsetzbar sind.[58] Entsprechend dem Auftrag des damaligen amerikanischen Präsidenten John F.

[50] Vgl. Lambertz/Schütz (2001), S. 45
[51] Vgl. Rüder (2014)
[52] Vgl. Klaus (2013)
[53] Vgl. Stolzenberg/Herberle (2013), S. 29
[54] Vgl. Venzin et al. (2010), S. 125
[55] Vgl. Stolzenberg/Heberle (2013), S. 52
[56] Vgl. Winkler (2008), S. 24
[57] Vgl. Rawolle und Kehr (2012), S. 12f.
[58] Vgl. Mann (1990), S. 34

Kennedy an die NASA stellen Unternehmen in ihrer Vision gelegentlich ihre gewünschte Position am Markt dar, indem sie nach außen hin eine Botschaft wie „Wir wollen die Nummer eins am Markt werden“ oder „Wir möchten innerhalb von zwei Jahren Marktführer sein“ vermitteln; da es diesen Visionen vor allem an dem Kriterium der Emotionalität fehlt, gelten diese in den Augen vieler Experten als nicht wirkungsvoll.[59]

Die Vision ist das Zukunftsbild am Horizont und bietet eine Perspektive, die von der Gegenwart gerade so weit entfernt ist, dass sie in absehbarer Zukunft erreichbar ist.[60] Im Gegenzug kann ein Zukunftsbild, was für den Mitarbeiter unerreichbar ist, diesen nicht begeistern, da jeder die Erfüllung der Vision miterleben möchte. Aus diesem Grunde muss die Vision zwar herausfordernd, jedoch gleichzeitig auch realistisch und umsetzbar sein.[61]

Auch sollte die Vision mit den gegenwärtig verfügbaren Möglichkeiten und Mitteln erreichbar sein, da ansonsten die Gefahr besteht, dass sie unrealistisch wirkt und ihre Verwirklichbarkeit in Zweifel gezogen wird.[62]

Eng mit der Realisierbarkeit verbunden ist das Kriterium der Glaubwürdigkeit des Inhalts der Vision. Dieser muss den Werten und Grundsätzen, nach denen das Unternehmen handelt und in der Wahrnehmung des Unternehmens in der Öffentlichkeit in Verbindung gebracht wird, übereinstimmen, da die Vision ansonsten unglaubwürdig wirkt. Es ist ebenfalls empfehlenswert, sämtliche Managementinstrumente aufeinander abzustimmen, da aus ihrer Gesamtheit die Ziele entwickelt werden, die dem alltäglichen Handeln des Unternehmens nicht widersprechen sollten. Zur Glaubwürdigkeit trägt schließlich die Kommunikation bei, die nicht aus einer Wiederholung der Vision besteht, sondern vorzugsweise in direktem Bezug zu aktuellen Themen gebracht werden sollte.

Das Unternehmen will mit der Formulierung einer Vision einen Veränderungsprozess einleiten, um in der Zukunft eine bessere Position am Markt zu erreichen.[63] Das Unternehmen soll in der ausformulierten Vision so dargestellt werden, als sei diese

[59] Vgl. Wiedmann et al. (Hgg.) (2004), S. 39
[60] Vgl. Mann (1990), S. 34f.
[61] Vgl. Bachert/Vahs (2007), S. 41
[62] Vgl. Beforbusiness.de (2013)
[63] Vgl. Venzin et al. (2010), S. 124

bereits realisiert.[64] Aus diesem Grund muss sie zwingend positiv formuliert werden, da sie nur so einen positiven Effekt auf die Mitarbeiter erzielen kann, um diese dazu zu bringen, ihr Potential zu Gunsten der Verwirklichung der Vision einzusetzen.

In Abgrenzung zu den Mitbewerbern sollte die Vision einzigartig sein,[65] da nur die unverwechselbare Vision ein klares Unternehmensimage schaffen und so das Unternehmen neu ausrichten kann.[66]

Die Werte und Normen eines Unternehmens sollten in der Regel moralisch sein, ethische Grundsätze verkörpern und humanitäre Aspekte verfolgen. Da ein Unternehmen der Gesellschaft nicht schaden soll, darf die Vision nicht gegen die oben genannten Grundsätze verstoßen.[67] Dies bedeutet beispielsweise, das Unternehmen kein Kapital aus Ängsten und falschen Hoffnungen schlagen dürfen.[68]

In unserer schnelllebigen Gesellschaft, die von häufigen Veränderungen geprägt ist, fällt es Unternehmen zunehmend schwer, eine Vision zu entwickeln.[69] Aufgrund des sich schnell wandelnden Marktes ist es erforderlich, eine Balance zwischen einer flexiblen und einer stabilen Vision zu finden. Eine stabile Vision bedeutet, dass diese auch in Zeiten einer Krise weiterhin Gültigkeit besitzt und nicht durch einen etwaigen Wandel hinfällig wird. Im Gegensatz dazu reagiert eine flexible Vision auf Veränderungen in der Gesellschaft oder am Markt, wodurch sie kurzfristige Reaktionen auf Veränderungen ermöglicht, während jedoch nur eine stabile Vision Halt zu geben vermag.[70] Folglich sollte das Unternehmen bei der Erstellung einer Vision eine Ausgewogenheit zwischen flexibler und stabiler Vision anstreben. Das Finden dieser Balance stellt eine große Herausforderung dar, ist jedoch notwendig, da beiden Kriterien eine hohe Bedeutung für die Verwirklichung der Vision zukommt.

2.2.3 Form und Zeitraum der Unternehmensvision

Die oben festgelegten inhaltlichen Kriterien sollten in einer bestimmten Art und Weise dargestellt werden, da die Form ebenfalls beeinflusst, wie eine Vision vom Adressaten angenommen wird und somit deren Erfolg mitbestimmt. In den verwendeten

[64] Vgl. Mann (1990), S. 34
[65] Vgl. Sztuka (2013)
[66] Vgl. Rawolle/Kehr (2012), S. 12
[67] Vgl. Menzenbach (2012), S. 23
[68] Vgl. Ebd.
[69] Vgl. Venzin et al. (2010), S. 126
[70] Vgl. Ebd.

Literaturquellen werden verschiedene Varianten der formalen Umsetzung einer Vision vertreten.

Zunächst existiert die Vision als bloßes Schlagwort beziehungsweise als einzelner Satz; diese Form der Vision wird auch als „Credo“, also Leitsatz, bezeichnet.[71] Ein häufig verwendetes Beispiel für ein Credo ist die zwischenzeitlich veraltete Gründungsvision von Microsoft aus dem Jahr 1975 „A computer on every desk, each one running Microsoft software“[72]. Diese Vision war zum damaligen Zeitpunkt für viele Menschen kaum vorstellbar, hat jedoch die Microsoft-Mitarbeiter ebenso inspiriert wie motiviert, so dass sie in den Augen von Bill Gates als erfüllt galt und durch eine neue Vision ersetzt wurde. Jedoch besteht insbesondere bei Unternehmen mit einem breitgefächerten Produktportfolio die Gefahr, dass die inhaltlichen Kriterien nur unvollständig dargelegt werden können.

In der zweiten Variante werden fünf bis sieben Sätze zur Umschreibung der Vision verwendet, so dass diese eine DIN-A4 Seite nicht überschreitet.[73] Der Vorteil dieser Variante ist, dass sie mehr als nur einen Grundgedanken ausdrückt und damit eine breitere Identifikationsfläche bietet, indem sie sich sowohl an Mitarbeiter als auch an Personen außerhalb des Unternehmens richten kann, ohne dabei überfrachtet zu wirken.

Wieder andere Unternehmen legen ihre Unternehmensvision in einer ganzen Firmenbroschüre dar. Diese verwenden Unternehmen vor allem gegenüber Partnern, was jedoch aufgrund des großen Umfangs in Konflikt mit ihrer Funktion als Inspiration und Identifikation für Mitarbeiter steht,[74] da sie in der Regel unübersichtlich und schwer kommunizierbar ist.

Schließlich existiert eine Mischform aus erster und zweiter Variante, welche aus einer Kurzfassung von maximal einem Satz und einer emotionalen Langfassung besteht, da eine kurze Vision gut zu merken ist, aber nur die Langfassung die Gefühle des Adressaten anzusprechen vermag.[75]

Abschließend stellt sich die Frage, in welchem Zeitraum die Vision erfüllt werden muss. In der Literatur wird sowohl die Auffassung, dass die Vision zeitlich begrenzt

[71] Vgl. Mann (1990), S. 32
[72] Naughton (2014)
[73] Vgl. Mann (1990), S. 33
[74] Vgl. Ebd.
[75] Vgl. Grözinger (2013)

sein muss, als auch die Ansicht einer zeitlosen Vision, vertreten.[76] Eine Vision kann sich in einem Quartal oder auch in einem Jahrzehnt erfüllen; manche Visionen erfüllen sich nie vollständig. Zu beachten ist außerdem, dass erfüllte Visionen automatisch bedeutungslos werden und daher neu zu erarbeiten sind.[77] Gründe für den Ablauf einer Vision können sowohl Veränderungen im Unternehmen selbst, wie zum Beispiel die Übernahme durch einen Konkurrenten oder die Verjüngung der Altersstruktur als auch im Umfeld des Unternehmens, wie der technologische Wandel oder eine Änderung der Kundenbedürfnisse, sein.[78] Daher findet man in der Wirtschaft häufig Visionen mit einer Laufzeit von drei bis zu zehn Jahren. Bei längeren Realisierungszeiträumen werden gelegentlich Meilensteine festgelegt, die den Weg zur Vollendung der Vision in absehbare Abschnitte aufteilen.[79] Das Herunterbrechen auf Etappen ist wichtig, um die Vollendung der Vision besser abschätzen zu können; ein kurzfristig erreichbares Ziel beinhaltet zudem ein höheres Motivationspotential, da die erwünschte Veränderung in absehbarer Zeit realisiert werden kann.[80]

2.2.4 Erarbeitung und Kommunikation einer Unternehmensvision

Die vorgestellten Kriterien spiegeln die wichtigsten in der Literatur verwendeten Inhalte einer Vision wieder. Bei der Gründung eines Unternehmens besteht eine genaue Vorstellung darüber, was mit diesem bezweckt und erreicht werden soll, jedoch ist bei der Formulierung einer Unternehmensvision die Einbeziehung von mehreren Mitarbeitern empfehlenswert.

Auch wenn zu Beginn des Erstellungsprozesses häufig nur die oberste Führungsebene bestimmte Fragen, wie beispielsweise nach den eingeplanten Kosten und angestrebten Marktanteilen, beantworten kann, so kann im weiteren Verlauf durch die unterschiedlichen Ansichten anderer Führungskräfte und Mitarbeiter ein vielfältiges Meinungsbild in den Entwicklungsprozess einfließen.[81] Obwohl die Führungskräfte die Vision später kommunizieren und etwaige Fragen der Mitarbeiter beantworten müssen, sind letztlich die Mitarbeiter diejenigen, welche die Vision umsetzen müssen, denn erst ihr Handeln führt dazu, dass die Vision auch tatsächlich gelebt wird. Um eine Vision, die diesen Kriterien entspricht, zu entwickeln, sollte sich idealerweise eine heterogene

[76] Vgl. Venzin (2010), S. 126
[77] Vgl. Mann (1990), S. 28
[78] Vgl. Dillerup/Stoi (2013), S. 116
[79] Vgl. Venzin (2010), S. 126
[80] Vgl. Ebd., S. 41
[81] Vgl. Stolzenberg/Heberle (2013), S. 18

aus verschiedenen Führungsebenen und Arbeitsbereichen gebildete Gruppe zusammensetzen. Alle Personen, die an der Entwicklung der Vision beteiligt sind, können sich später stärker mit ihr identifizieren, so dass sie in ihren Arbeitsbereichen als Vermittler der Vision dienen können, was wiederum die Kommunikation an und Umsetzung durch ihre Kollegen vereinfacht. So kann der Aufwand bei der Erstellung einer Vision dem ersten Anschein bei Einbeziehung einer nur kleineren Gruppe geringer und überschaubarer sein, jedoch ist zu beachten, dass dadurch auch der spätere Aufwand im Rahmen der Kommunikation erhöht, je weniger Personen bei der Entwicklung beteiligt waren.[82] Unter welchen Rahmenbedingungen die Vision entwickelt wird, kann anhand von bereits existierenden Moderationsleitfäden und Anleitungen für den Ablauf von Workshops in der Literatur gefunden werden und wird daher nicht eingehender behandelt.

Die Erarbeitung einer Vision geht meistens mit weiteren Veränderungen im Unternehmen einher, weshalb nicht nur die Erstellung, sondern auch die anschließende Umsetzung von Bedeutung ist. Dieser Veränderungsprozess muss geplant und durchgeführt werden, womit dessen Vermittlung und die Beteiligung und Qualifizierung der Betroffenen notwendig wird. In der Wirtschaftswissenschaft ist das Veränderungsmanagement auch unter dem Begriff „Change Management“ bekannt, welches als Werkzeug dazu dient solche Umgestaltungen optimal umzusetzen. Auch hier gibt es bereits Moderationsleitfäden und Anleitungen zur Durchführung von Workshops, die bei der Umsetzung unterstützen können.

Nur eine Vision, die kommuniziert wird, wird auch wahrgenommen und kann Erfolg haben. Die Adressaten der Unternehmensvision sind vielfältig; so soll sie in erster Linie für den internen Gebrauch bestimmt sein und demnach Führungskräfte und Mitarbeiter ansprechen, wohingegen sich die externe Vermittlung vornehmlich an Kunden und Partner richtet.

Unterschiedliche Ansichten bestehen bezüglich der Frage, ob sich die Unternehmens-vision vornehmlich an Außenstehende richtet, oder in erster Linie für den internen Gebrauch bestimmt sein sollte. Auf der einen Seite wird vertreten, dass bestimmte Aspekte auch für Dritte relevant sind, diese können beispielsweise anhand der Vision erkennen, wofür das Unternehmen steht und welche Entwicklung von diesem erwartet

[82] Vgl. Stolzenberg/Heberle (2013), S. 19

werden kann.[83] Auf der anderen Seite sehen sich Visionen, die man zu offensiv nach außen verkündet, oft dem Vorwurf ausgesetzt, dass sie, nur weil sie nach innen wirkungslos geblieben sind, nun dazu dienen sollen, ein positives Außenbild zu transportieren.[84]

Vor allem in der Vergangenheit, teilweise aber auch heute noch, wurde und wird die Vermittlung an die Mitarbeiter vernachlässigt. Jedoch wird diesen seit dem Industrialisierungs- und Technologietrend ein höherer Anteil am Unternehmenserfolg beigemessen, weshalb die Kommunikation der Unternehmensvision an die Mitarbeiter an Bedeutung gewonnen hat.[85] Studien zufolge erbringen zufriedene Mitarbeiter bessere Leistungen; ihr eigenes Wohlbefinden wirkt sich positiv auf das Befinden des Kunden und somit die Kundenzufriedenheit aus.[86] Aus gesteigerter Kundenzufriedenheit und erhöhter Produktivität der Mitarbeiter folgt wiederum ein zunehmender Unternehmenserfolg.

Auch die Vision kann zur Erhöhung der Zufriedenheit der Mitarbeiter beitragen, indem diese – wie dargelegt – an der Erstellung beteiligt und durch die Führungskräfte verstärkt in den Entstehungsprozess der Vision einbezogen werden,[87] welche sie schließlich inspirieren und motivieren soll.[88] Dagegen würde ein rein wirtschaftliches Handeln des Unternehmens ohne Einbeziehung der Mitarbeiter in die Unternehmensvision diese vernachlässigen, was letztlich zu deren Demotivation und Entfremdung von dem Unternehmen führt. Durch die Einbeziehung der Mitarbeiter werden indirekt auch die ökonomischen Ziele des Unternehmens und damit dessen Wirtschaftlichkeit gefördert.

Bei der Kommunikation der Unternehmensvision an die Mitarbeiter hat die Unternehmensführung eine zentrale Bedeutung und eine Vorbildfunktion, da sie diese zum einen vermitteln und zum anderen auch im Alltag vorleben muss.[89] Dabei müssen die Führungskräfte, welche die wichtigsten Multiplikatoren sind, die Unternehmensvision glaubhaft vertreten, verbreiten und vorleben.[90] Hierzu muss die Führungsebene eine klare Vorstellung von der Vision haben, denn nur so kann sie den Mitarbeitern

[83] Vgl. Müller (o.J.)
[84] Vgl. Mann (1990), S. 5
[85] Vgl. Osterhold (2002), S. 44ff.
[86] Vgl. Schilling (2013), S. 1f.
[87] Vgl. Ebd., S. 3
[88] Vgl. Darrelmann (2012)
[89] Vgl. Matzler et al. (2013), S. 174
[90] Vgl. Rüder (2014)

helfen, diese zu verstehen.[91] Jedoch reicht es nicht, die Vision in bloßer Printform zur Verfügung zu stellen oder weiterzugeben.

Da die Unternehmensvision über einen längeren Zeitraum, zum Beispiel durch die Beanspruchung der Mitarbeiter im Tagesgeschäft sowie bei Veränderungen wie der Einstellung neuer Mitarbeiter oder durch Erfüllung von Teilen der Vision verloren gehen oder aus dem Bewusstsein des Empfängers verschwinden kann,[92] sind eine permanente Kommunikation und das Vorleben der Vision essenziell.[93] Aufgabe der Führungskräfte ist es in diesem Zusammenhang, das Ziel der Vision immer wieder neu in den Fokus zu rücken und hierdurch daran zu erinnern, wohin der Weg des Unternehmens hinführen soll. Hierbei muss auch der fortlaufende Prozess zur Vollendung der Vision, einschließlich der Zwischenerfolge, kommuniziert werden.[94] Je mehr die Führungskräfte und Mitarbeiter die Bedeutung, Hintergründe und Konsequenzen der Vision begreifen, desto leichter kann die Vision aus der Erinnerung hervorgeholt und in das alltägliche Handeln eingebunden werden.[95]

Das Thema Kommunikation wird in der Literatur bereits eingehend anhand von Kommunikationsmodellen mit Moderationsleitfäden behandelt, die helfen, Mitarbeiter in der Praxis miteinzubeziehen. Da es sich bei der Verwirklichung der Vision um einen Veränderungsprozess handelt, ist es wichtig, den Mitarbeitern verständlich zu machen, weshalb diese Veränderung notwendig ist. Da die unterschiedlichen Kommunikationsformen nicht das Kernthema dieser Arbeit sind, wird exemplarisch auf die folgenden Modelle verwiesen: „Visions-Kick-off für Führungskräfte“, „Visions-Informationsveranstaltungen für Mitarbeiter“, „Visionshandbuch“ und „Teamrunden“.[96]

2.2.5 Schwierigkeiten der Unternehmensvision

Die Unternehmensvision soll vor allem Sicherheit in Bezug auf die Zukunft geben und das Unternehmen auf den richtigen Weg führen. Mitarbeitern und Führungskräften wird ein Ziel geboten, auf das hingearbeitet werden kann. Hierbei besteht die Gefahr, dass flexible Faktoren wie der Zufall oder die Veränderung der Bedürfnisse des Marktes und der Kunden nicht ausreichend einbezogen werden und das Unternehmen durch seine

[91] Vgl. 4 managers (o.J.)
[92] Vgl. Mann (1990), S. 37f.
[93] Vgl. Business-wissen.de (2014)
[94] Vgl. Stolzenberg/Heberle (2013), S. 15
[95] Vgl. Ebd., S. 29
[96] Vgl. Stolzenberg/Heberle (2013), S. 29ff.

Fokussierung auf die Umsetzung der Vision diesen Wandel ignoriert.[97] Die Entwicklung und Umsetzung einer Vision ist ein immer fortlaufender Prozess, der nicht enden darf und auf eine ständige Anpassung angewiesen ist.[98] Unternehmen, welche dies ignorieren, laufen Gefahr, aufgrund ihres Tunnelblicks auf die eigene Vision zu scheitern.

Auch die Einbeziehung der Mitarbeiter in die Erarbeitung und Umsetzung der Unternehmensvision, welcher grundsätzlich positive Effekte zugesprochen werden, kann zu Problemen führen. So können Mitarbeiter schon vor der Erstellung einer Unternehmensvision eine eigene persönliche Vision besitzen, an denen sie sich orientieren. Die Entwicklung und Umsetzung, einer von der eigenen Vision abweichenden Unternehmensvision wäre für diese Mitarbeiter also ein Veränderungsprozess, der für sie und ihre Tätigkeit eine gravierende Neuerung bedeutet und möglicherweise aus diesem Grunde kritisch aufgenommen wird. Auch kann eine zu ehrgeizig formulierte Vision zusätzlichen Druck auf die Mitarbeiter ausüben.[99] Daher ist eine hohe Sensibilität und Aufmerksamkeit seitens der Führungsebene wichtig, um im Bedarfsfall auf die Mitarbeiter eingehen zu können.

Wenn die Unternehmensvision zu ambitioniert erarbeitet wurde und sie die inhaltlichen Kriterien der Glaubwürdigkeit oder Realisierbarkeit missachtet, besteht zudem die Gefahr, dass sie von den Adressaten nicht mehr ernst genommen wird, so dass bereits bei einer geringfügigen Krise das erstellte Zukunftsbild zusammenbricht und keine Wirkung mehr entfalten kann.[100]

Schließlich ist es erforderlich, die Vision auch glaubhaft zu kommunizieren. Nur durch das aufrichtige und ernsthafte Vorleben seitens der Führungskräfte kann die Unternehmensvision die gewünschte Wirkung auf die Mitarbeiter erzielen.[101] Dagegen kann ein unglaubwürdiges Verhalten der Führungskräfte kontraproduktiv wirken. Ein Beispiel hierfür ist künstlich aufgesetzte Begeisterung, welche durch die Mitarbeiterschaft wahrgenommen wird und dazu führen kann, dass die durch ihre

[97] Vgl. Horx (2011), S. 49ff.
[98] Vgl. Business-wissen.de (2014)
[99] Vgl. Menzenbach (2012), S. 13
[100] Vgl. Business-wissen.de (2014)
[101] Vgl. Ebd.

Vorgesetzten vermittelten Inhalte nicht ernst genommen werden und die Vision nicht umgesetzt wird.[102]

2.3 Mission

Der Begriff „Mission“ leitet sich aus dem Lateinischen her und bedeutet dort so viel wie Sendung. In der deutschen Sprache steht er bildungssprachlich für Aufgabe, Auftrag und Sendung; zusätzlich wird der Begriff der Mission in der Religionsgeschichte als die Verbreitung der Religion und die Gewinnung von Anhängern aufgefasst.[103]

In der Ökonomie wird die Mission als das Selbstverständnis eines Unternehmens definiert. Hier ist auffällig, dass der Terminus teilweise mit dem Wort „Leitbild“ in die deutsche Sprache übersetzt wird. Diese Übersetzung ist jedoch irreführend, da beide Begriffe in der Wirtschaftswissenschaft unterschiedliche Bedeutungen haben; der Begriff des Leitbildes wird daher in einem eigenen Kapitel genauer erläutert.[104]

Aufgabe der Mission im Bereich des Managements ist es, den grundlegenden Zweck oder Auftrag des Unternehmens zu verdeutlichen, also aufzuzeigen, worin dessen Existenzberechtigung liegt.[105] Sie beantwortet demnach die Frage, was das Unternehmen nach eigener Ansicht für seine Kunden sein möchte, welchen Auftrag es zusammen mit seinen Mitarbeitern erfüllt, folglich, wofür es steht.[106] Die Mission trifft weniger eine Aussage über die Leistung des Unternehmens, sondern definiert vielmehr dessen Kernkompetenz, mit der es beschreibt, mit welchen Produkten/Mitteln oder Dienstleistungen welche Kundenbedürfnisse erfüllt und welche Kundengruppen erreicht werden sollen.[107]

Daher muss die Mission zwingend mit der Unternehmenskultur, die sich mit Wertvorstellungen, Normen und Verhaltensgrundsätzen befasst, vereinbar sein, da diese die Entscheidungen und Handlungen der Führung und Mitarbeiter beeinflusst.[108] Die Mission richtet sich einerseits mit ihrer Botschaft nach außen und ist somit an die Kunden des Unternehmens adressiert,[109] andererseits wirkt sie sich auch nach innen auf

[102] Vgl. Rüder (2014)
[103] Vgl. Zwahr (2006), S. 546
[104] Vgl. Beforbusiness.de (2013)
[105] Vgl. Business-wissen.de (2014)
[106] Vgl. Ebd.
[107] Vgl. Welge (2008), S. 195
[108] Vgl. Sztuka (2013)
[109] Vgl. Business-wissen.de (2014)

die Mitarbeiter aus, denen sie zur Orientierung und als Motivation dienen kann.[110] Sie ist schließlich die Grundlage, um eine Unternehmensstrategie formulieren zu können, da aus ihr die strategischen Ziele abgeleitet werden.[111]

Mission und Unternehmensvision werden häufig im gleichen Atemzug genannt, da beide ein Bild des Unternehmens transportieren, zum einen das Selbstbildnis des Unternehmens, zum anderen das Bild des Unternehmens in der Zukunft. Beide Bilder müssen miteinander im Einklang stehen und dürfen sich nicht widersprechen, da anderenfalls die Glaubwürdigkeit beider Bilder beeinträchtigt wäre.

2.4 Leitbild

Unter einem Leitbild versteht man einerseits eine richtungsweisende Vorstellung von etwas zu haben bzw. die Verkörperung dieser, andererseits auch ein Ideal oder ein Vorbild.[112]

In der Literatur wird das Leitbild in Zusammenhang mit Unternehmen zumeist auf drei verschiedene Weisen verstanden. Zunächst wird das Leitbild teilweise mit dem Begriff "Mission" gleichgesetzt, wobei hier verkannt wird, dass die Mission - wie oben dargelegt - lediglich die Frage, weshalb das Unternehmen existiert und welchen Auftrag es hat, beantwortet.

Weiter wird das Leitbild gelegentlich als Synonym für den Begriff „Mission Statement“ angesehen. Jedoch wird in diesem Zusammenhang nicht beachtet, dass das Mission Statement eine Ausformulierung der Mission ist und den Auftrag des Unternehmens umreißt, indem es die sogenannten „Warum-Fragen“, wie beispielsweise „Warum gibt es die Organisation?“ beantwortet.[113] Im Vergleich zur Mission beinhaltet das Mission Statement zusätzlich die Normen und Werte eines Unternehmens und stellt demnach eine Auseinandersetzung mit der Unternehmenskultur dar. In diesem Rahmen werden vor allem die Wertvorstellungen und Verhaltensmuster betrachtet, die beispielsweise verdeutlichen, wie die Mitarbeiter miteinander umgehen, aber auch wie die Mitarbeiter

[110] Vgl. Beforbusiness.de (2013)
[111] Vgl. Sztuka (2013)
[112] Vgl. Dudenverlag (2014), Stichwort „Leitbild“
[113] Vgl. Kai (2013)

mit den Kunden umgehen wollen. Das Mission Statement ist folglich in erster Linie auf Emotionen ausgerichtet.[114]

Schließlich versteht man das Leitbild auch als übergreifenden Begriff, welcher die Vision, die Mission und die Unternehmenswerte umfasst. Anders gesprochen vereint das Leitbild diese drei genannten Begriffe und führt sie als Leitbild zusammen. Zu beachten ist, dass es dabei nicht etwa die Vision und die Mission in ihrer Ursprungsform verwendet, sondern diese weiter ausformuliert. Inhaltlich umfasst das Leitbild dadurch verschiedene Aspekte, wobei vor allem die eigenen Wertvorstellungen und das angestrebte Verhalten sowohl gegenüber den Partnern und Kunden als auch den Mitarbeitern eine große Bedeutung haben.[115] Im Unterschied zum Mission Statement erläutert das Leitbild die Unternehmenswerte und Normen und formuliert diese in Grundsätzen weiter aus. Es dient weniger zur Motivation, da es nicht die Gefühle anspricht, sondern gleicht einer rationalen Anleitung, wie in verschiedenen Situationen zu entscheiden ist.[116] Nach dieser Definition ist das Leitbild ein qualitatives Ziel, welches bildhaft ohne Zahlen auskommt, auf rationaler Ebene entsteht und damit die Absichten des Unternehmens widerspiegelt.[117] Es ist jedoch möglich, durch die Verwendung von positiven besetzten Ausdrücken die Gefühlsebene des Menschen ansprechen zu können, um eine Auswirkung auf diese zu erzielen.

Das Leitbild dient daher als Orientierungshilfe im Alltagshandeln; darüber hinaus stellt es auch ein Kontrollinstrument dar, um bei Grundsatzentscheidungen die Kernkompetenz wieder in den Fokus zu rücken. In seiner Gesamtheit wirkt das Leitbild nach außen hin werbend, da es für Außenstehende viele Bereiche des Unternehmens beleuchtet und darstellt, welche Verantwortung das Unternehmen in gesellschaftlicher, ökologischer und sozialer Hinsicht übernehmen möchte. Für Non-Profit-Organisationen dient das Leitbild außerdem dazu, neue Partner zu finden, welche die gleichen oder zumindest ähnliche Ansichten vertreten, was eine Zusammenarbeit auf einer gemeinsamen Basis ermöglicht bzw. vereinfacht.[118]

Wie aufgezeigt setzt sich das Leitbild aus den Begriffen Mission, Vision und Unternehmenswerte zusammen. In der Literatur führt dies teilweise dazu, dass nicht

[114] Vgl. Stiller (2014)
[115] Vgl. Bachert/Vahs (2007), S. 43
[116] Vgl. Kai (2013)
[117] Vgl. Mann (1990), S. 28ff.
[118] Vgl. Krems (2011)

mehr zwischen diesen Begriffen unterschieden wird oder diese bezüglich ihrer Wichtigkeit auf eine gemeinsame Stufe gestellt werden. Das Leitbild führt die vorgenannten Begriffe weiter aus und erschafft hierdurch ein Gesamtbild des Unternehmens, welches dessen Weg zum erstrebten Ziel – der Erfüllung der Vision – durch Einbeziehung der anderen Begriffe begrenzt und hierdurch einen klaren Weg schafft.[119]

2.5 Ziele

Ein Ziel wird im Allgemeinen als Punkt, den jemand erreichen möchte, oder als Ort, an welchen man ankommen will, beschrieben. Manche Ziele werden, beispielsweise bei sportlichen Wettkämpfen, visuell durch eine Ziellinie oder einen Zielpfosten gekennzeichnet oder markiert, andere werden beim Schießen anvisiert bzw. getroffen.[120] Ein Ziel ist außerdem ein Ergebnis, also ein festgesetzter Endpunkt, dessen Erreichung durch Anstrengungen und bewusstes Handeln erstrebt wird.[121]

In der Philosophie werden unter dem Ziel einerseits ein zukünftiger Zustand, der entweder frei oder durch die Gesellschaft vorgegeben wird und der durch ein konkretes Handeln verwirklicht werden soll, andererseits eine bewegende Kraft, durch die das Streben hervorgerufen wird, verstanden.[122]

In der Betriebswirtschaftslehre ist ein Unternehmensziel ein künftiger Soll-Zustand, der von Entscheidungsträgern des Unternehmens angestrebt wird.[123] Unternehmensziele können zum Beispiel die Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit oder des Gewinns, aber auch die Steigerung der Qualität der hergestellten Produkte und des Angebots, sowie die Erhöhung des sozialen Engagements und der ökologischen Verantwortung sein, wobei die Verbindung mehrerer Ziele miteinander möglich ist.[124] Tätigkeiten, die zur Erreichung des Ziels notwendig sind, werden als Maßnahmen bezeichnet. Da es sich bei einem Ziel um eine Aussage über die Zukunft handelt, ist nicht genau vorhersehbar, ob es auch tatsächlich erreicht werden kann; um die Wahrscheinlichkeit der Erreichung zu erhöhen und eine gewisse Sicherheit zu verleihen, sollten die Unternehmensziele

[119] Vgl. Bachert/Vahs (2007), S. 43
[120] Vgl. Dudenverlag (2014), Stichwort „Ziel“
[121] Vgl. Munzinger Online (2014), Stichwort „Ziel“
[122] Vgl. Ebd.
[123] Vgl. Dudenverlag (2014), Stichwort „Unternehmensziel“
[124] Vgl. Munzinger Online (2014), Stichwort „Unternehmensziel“

bestimmte Anforderungen erfüllen.[125] So werden zur Qualitätssicherung der Zielformulierung, sowohl im Projektmanagement als auch in der Mitarbeiterführung, die Kriterien „spezifisch“, „messbar“, „akzeptabel“, „realistisch“ und „terminiert“, kurz auch SMART genannt, herangezogen.[126]

Als weitere wichtige Kriterien bei der Formulierung von Zielen gelten neben dem Inhalt auch der Umfang und der zeitliche Rahmen, in welchem sie gültig sein sollen. Nur bei Beachtung dieser Vorgaben können Ziele ihre Funktionen erfüllen.[127] Ziele dienen als Grundlage der Entscheidung über das zukünftige Handeln, zur Orientierung und Koordination des Unternehmens und zur Vermittlung seiner Daseinsberechtigung, sowohl nach innen gegenüber den Mitarbeitern, als auch nach außen gegenüber Dritten. Vorher abgestimmte Kriterien beugen außerdem Unstimmigkeiten und Meinungsverschiedenheiten vor. Der Kern eines Unternehmensziels ist seine Messbarkeit, die es ermöglicht, die vorgenommenen Veränderungen dem angestrebten Endergebnis gegenüber zu stellen und sie auszuwerten.[128]

Die Formulierung von Unternehmenszielen ist eine Kernaufgabe der Unternehmensführung und überschneidet sich in Teilen mit der Unternehmensvision; so sind beide auf die Zukunft ausgerichtet, dienen der Orientierung und Steuerung und besitzen dadurch das Potential, zu motivieren oder einen Anreiz zu schaffen.[129]

Die Unternehmensvision kann aufgrund ihrer Zeitspanne von mehr als drei Jahren als oberstes langfristiges Ziel des Unternehmens bezeichnet werden, womit sie die Grundlage bildet, um zum einen die Mission und zum anderen weitere strategische Ziele, zum Beispiel aus dem leistungswirtschaftlichen, dem finanzwirtschaftlichen oder dem sozialen Bereich, zu erarbeiten. Jedoch unterliegen Visionen nicht den gleichen Anforderungen wie eine Zieldefinition. Wie dargelegt, unterliegt das Ziel bestimmten Kriterien, welche jedoch nur eingeschränkt zur Bewertung einer Vision herangezogen werden können, da Zahlen und Termine für die Vision nur wenig Relevanz haben, weil in erster Linie Gefühle angesprochen werden sollen.[130]

---

[125] Vgl. Bachert/Vahs (2007), S. 38
[126] Vgl. Stolzenberg/Heberle (2013), S. 54
[127] Vgl. Munzinger Online (2014), Stichwort „Unternehmensziel“
[128] Vgl. Rückle (1994), S. 56ff.
[129] Vgl. Welge/Eulerich (1999), S. 109f.
[130] Vgl. Mann (1990), S. 28

2.6 Strategie

Die Strategie ist eine genaue Planung des eigenen Vorgehens, bei welcher versucht wird, im Vorfeld mögliche Beeinträchtigungen zu erkennen und zu vermeiden, um das erwünschte Ziel zu erreichen.[131] Der Strategiebegriff stammt von dem Griechischen Ausdruck „stratēgía“ und wurde von Ende des 18. Jahrhunderts bis Anfang des 20. Jahrhunderts überwiegend im militärischen Kontext genutzt,[132] wo er militärpolitische Konzepte definiert und sowohl Einsatzgrundsätze und -optionen, welche zur Vollendung eines gesamtstrategischen Ziels erforderlich sind, als auch die militärischen Kräfte und Mittel, die hierzu benötigt werden, festlegt.[133] Der militärische Begriff der Strategie hat seine etymologischen Wurzeln in der griechischen Sprache und setzt sich aus den Wörtern „stratos“ (das Heer) und „agein“ (das Führen) zusammen.[134] Ab dem 20. Jahrhundert erfuhr die Strategie eine größere sprachliche Verwendung im Bereich der Staats- und Politikwissenschaft. Mittlerweile wird er in erster Linie mit der Bedeutung einer langfristigen Grundsatzplanung in der Wirtschaft und Politik verwendet.[135] In den Bereichen der Logik und Mathematik, die betrieblich oder spieltheoretisch orientiert sind, gibt die Strategie als allgemeine Handlungsanweisung an, wie sich eine bestimmte Person in allen denkbaren Situationen verhält beziehungsweise zu verhalten hat.[136]

In der Betriebswirtschaft basiert der Begriff der Unternehmensstrategie auf der allgemeinen Definition des Wortes und ist demnach die Strategie eines Unternehmens.[137] Es gibt mittlerweile zahlreiche unterschiedliche Definitionen des Begriffs „Strategie“; eine sehr frühe, aber immer noch gültige Auffassung ist demnach das Entwerfen einer Geschäftszukunft und den dazugehörigen Pfad, welcher das Unternehmen in die Zukunft führt.[138] In der Zwischenzeit wurden viele weitere Definitionen entwickelt, wovon sich jedoch keine endgültig hat durchsetzen können. So hat der renommierte Strategieforscher Mintzberg die 5P’s der Strategie entwickelt, die je nach Situation mehrere Interpretationsmöglichkeiten eröffnen.

---

[131] Vgl. Dudenverlag (2014), Stichwort „Strategie“
[132] Vgl. Ebd.
[133] Vgl. Munzinger Online (2014), Stichwort „Strategie“
[134] Vgl. Menzenbach (2012), S. 9
[135] Vgl. Munzinger Online (2014), Stichwort „Strategie“
[136] Vgl. Munzinger Online (2014), Stichwort „Strategie“
[137] Vgl. Dudenverlag (2014), Stichwort „Strategie“
[138] Vgl. Schreyer (2007), S. 159

Es gibt im Unternehmen zahlreiche unterschiedliche Strategien auf verschiedenen Ebenen, die sich üblicherweise in drei Hauptebenen unterteilen lassen; die Gesamtunternehmensstrategie beschäftigt sich mit den Marktsegmenten und der Form der Mittel, die Geschäftsbereichsstrategie beantwortet die Frage nach dem „Wie“ der Bearbeitung des Marktsegments, während die funktionale Strategie unter anderem das Personalwesen, den Verkauf, die Produktion und die Logistik umfasst.[139] Die drei Hauptebenen werden in der Literatur nicht einheitlich bezeichnet, vielmehr existieren in diesem Zusammenhang verschiedene Begrifflichkeiten. Der Strategiebegriff taucht in verschiedenen Formen im Unternehmensbereich auf; um einen kleinen Einblick über die Wortvielfalt zu verschaffen, seien exemplarisch die Begriffe Produkt-, Markt-, Personal-, Produktions- und Vertriebsstrategie genannt.[140]

Eine Strategie aktiviert, motiviert und gewährleistet, dass ein Unternehmen in der schnelllebigen und von Unsicherheiten geprägten Gesellschaft handlungsfähig bleibt.[141] Die Fokussierung auf die Strategie schränkt zwar den Blick auf die Umwelt ein, ermöglicht jedoch ein wirtschaftliches und zielgerichtetes Handeln. Obwohl Strategien sehr vielfältig sind, ist allen gemein, dass sie über die Richtung informieren in die das Unternehmen geht, ihren Mitarbeitern den Weg zu weisen und dadurch Orientierung geben.

Eine Strategie ist demnach der Weg zur Erfüllung der Vision, an ihr werden betriebliche Entscheidungen und Maßnahmen ausgerichtet, die für eine langfristige Planung und Entwicklung des Unternehmens entscheidend sind.[142] Sie dient dazu, auf ihrem Weg die Erreichung der vorher von der Unternehmensführung festgelegten Unternehmensziele sicherzustellen und die Mission durch geeignete Maßnahmen zu erfüllen.[143]

2.7 Einordnung der Unternehmensvision

Nach erfolgter Abgrenzung der Begrifflichkeiten stellt sich nun mehr die Frage, wie die Unternehmensvision im Verhältnis zu den übrigen Managementinstrumenten zu werten ist; eine solche Einordnung ist wichtig, um die Bedeutung von Visionen zu verdeutlichen.

---

[139] Vgl. Venzin et al. (2010), S. 54f.
[140] Vgl. Reisinger et al. (2013), S. 26
[141] Vgl. Schreyer (2007), S. 92
[142] Vgl. Venzin et al. (2010), S. 54
[143] Vgl. Müller-Stewens/Lechner (2011), S. 579

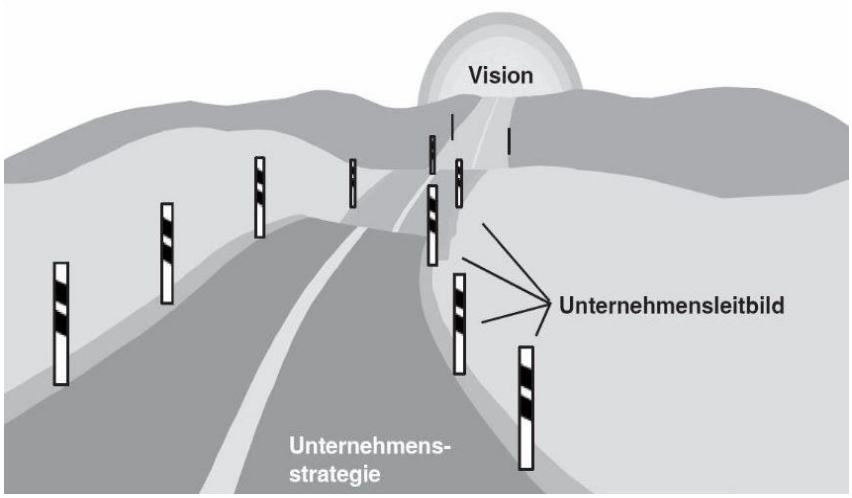

Abb. 1: Zusammenhang von Vision, Leitbild und Strategie[144]

Das in Abbildung 1 aufgeführte Bild einer Landschaft stellt auf eine vereinfachte Art die Zusammenhänge zwischen Vision, Leitbild und Strategie dar, wobei jedoch nicht alle der in den vorangegangen Kapiteln beschriebenen Begrifflichkeiten berücksichtigt werden. So befindet sich am Ende des Horizonts die Sonne, welche sinnbildlich für die Unternehmensvision steht; ob die Sonne auf- oder untergeht, spielt in diesem Zusammenhang lediglich eine untergeordnete Rolle, entscheidend ist vielmehr, dass sie, wie das Bild des Polarsterns, das angestrebte Ziel verkörpert, dabei die Richtung vorgibt und den Weg weist. Weiter windet sich eine Straße durch die Landschaft auf die Sonne zu; dabei handelt es sich um die Unternehmensstrategie, die vorgibt, auf welche Weise die Vision erreicht werden kann. Die Straße verläuft jedoch nicht immer gradlinig, sondern führt über Hügel und Täler und nimmt Kurven, welche für auftretende Probleme aufgrund sich verändernder Umstände und Bedürfnisse stehen. Am Straßenrand befinden sich links und rechts Leitpfosten, die das Unternehmensleitbild darstellen und mit den Werten und Normen des Unternehmens die Strategie begrenzen, um das übergeordnete Unternehmensziel, also die Unternehmensvision, zu erreichen.

Eine andere, besonders häufig verwendete und geeignete Darstellung der Unternehmensvision, ist die einer Pyramide, wobei es in der Literatur auch hier keine einheitliche Gestaltung gibt, da vor allem die Hierarchieebenen oftmals unterschiedlich angeordnet oder benannt werden. Auffällig ist, dass die Vision zumeist an oberster Stelle steht, was deren übergeordnete Bedeutung widerspiegelt; dennoch existieren auch hier Unstimmigkeiten darüber, ob das Unternehmen vorrangig durch seine Mission und

[144] Vgl. Vahs (2005), S. 128

Werte beschrieben werden soll und die Vision erst hieraus abgeleitet wird, oder ob die Instrumente Vision und Mission die gleiche Wichtigkeit besitzen und daher auf einer Ebene stehen.[145] Vereinzelt werden auch die Ziele oder die Strategie an die Spitze der Pyramide gesetzt, während die Vision am Fuße der Pyramide platziert wird, was damit zusammenhängt, das der wichtigste Inhalt mit dem größten Flächenmaß gleichgesetzt wird. Die Pyramide besteht regelmäßig aus den Instrumenten Vision, Mission, Strategie und Ziele, wozu gelegentlich der Begriff des Leitbildes tritt, dieser wird vereinzelt auf einer seitlichen Fläche der Pyramide dargestellt, womit versinnbildlicht werden soll, dass er alle dargestellten Instrumente mit einschließt. Seltener finden sich darüber hinaus Begriffe wie Aktionsplan, Maßnahmen, Aufgaben, Motivation, Leitlinien, Projekte, Kompetenzen, Verhalten und Arbeitsanweisung.

Die Grundlage dieser Arbeit zeigt das in Abbildung 2 gezeigte Modell, welches eine hierarchische Einordnung der Managementinstrumente zeigt. Hierbei handelt es sich nicht um einen chronologischen Ablauf, nach welchem die einzelnen Instrumente erstellt werden, sondern soll lediglich deren Wichtigkeit aufzeigen.

Abb. 2: Hierarchische Einordnung der Managementinstrumente[146]

An oberster Stelle befindet sich die Vision, welche Antwort auf die Fragen „Was wollen wir erreichen?“ oder „Wo wollen wir hin?“ gibt, wodurch jeder im Unternehmen ein übergeordnetes Ziel bzw. eine Leitidee erhält.[147] Diese Leitidee steht als in der Zukunft liegendes Ziel wie ein Polarstern über allem und dient hierdurch der Orientierung. Die

[145] Vgl. Reisinger et al. (2013), S. 135
[146] Eigene Abbildung
[147] Vgl. Bachert/Vahs (2007), S. 41

Vision bildet die Grundlage für die Unternehmensstrategie und gibt die Richtung für die Mission, die Ziele und das Leitbild vor. [148] Voraussetzung für die Erstellung der Vision ist, dass sich das Unternehmen selbst, das heißt Kernkompetenzen und Fähigkeiten, kennt und in der Lage ist, hieraus eine detaillierte Beschreibung dessen abzuleiten. In der Praxis tritt häufig das Problem auf, dass diese Informationen zwar bekannt sind, jedoch nie schriftlich festgehalten wurden. Dies kann dazu führen, dass entweder einzelne Details verloren gehen oder sich herausstellt, dass einzelne Teile, da sie vielseitig interpretierbar sind, von verschiedenen Mitarbeitern auf eine Weise missverstanden werden, die der Vision entgegenläuft. Jedoch ist es von hoher Wichtigkeit, dass alle an der Erstellung der Vision Beteiligten deren Inhalt auf eine Weise verstehen, die in Einklang mit der Vision steht.

An zweiter Stelle steht die Mission und beantwortet die Frage nach den Kernkompetenzen und der Existenzberechtigung des Unternehmens. Im Gegensatz zur Vision richtet sich die Mission vorrangig an Außenstehende, insbesondere Kunden. In ihr stellt sich das Unternehmen so dar, welchen Auftrag es hat und wie es von den Adressaten gesehen werden möchte, wobei sich ihr Inhalt in der Vision widerspiegeln muss.

Das Leitbild, welches die Grundlage zur Visionserstellung bildet, findet sich an dritter Stelle wieder, da es lediglich eine genauere Ausführung der Vision und Mission ist, welche durch die Werte ergänzt werden.

Aus den vorgenannten Managementinstrumenten leiten sich die Ziele ab, die sich an vierter Stelle befinden. Durch die Definition der Ziele mithilfe des Leitbildes wird den Führungskräften eines Unternehmens bewusst, was sie gemeinsam mit diesem erreichen möchten. Aus diesem Bewusstsein heraus kann aus den Zielen die passende Strategie entworfen werden, die an fünfter Stelle steht.

Schließlich finden sich an letzter Stelle die Maßnahmen, welche die konkrete Umsetzung der erstellten Strategie sind, um das Ziel zu erreichen. Auch dienen die Maßnahmen als direkte Handlungsanweisung an die Mitarbeiter.

Erforderlich ist, dass alle Managementinstrumente miteinander in Verbindung stehen oder aufeinander beruhen. So können beispielsweise Ziele zwar losgelöst von einer

[148] Vgl. Krems (2014), Stichwort „Vision“

Strategie und Maßnahmen entwickelt werden, aber ohne diese Instrumente nicht oder nur teilweise realisiert werden. Das Unternehmen hätte demnach ein Ziel, ohne jedoch zu wissen, wie der Weg dorthin aussieht oder welche Maßnahmen zu ergreifen sind, um dieses zu erreichen. Dies würde wiederum zur Folge haben, dass die Mitarbeiter ihren Tätigkeiten unverändert nachgehen, womit das erstrebte Ziel allenfalls zufällig verwirklicht würde. Um die Erfolgschancen hierfür zu maximieren, ist es essentiell, das sowohl der Weg dorthin als auch die erforderlichen Mittel bekannt sind. Wird das Ziel verfehlt, so bleibt regelmäßig auch der wirtschaftliche Erfolg aus. Entsprechendes kann man auch über eine Vision sagen, die ohne die Mission und das Leitbild nicht existieren kann, weil diese ein Zukunftsbild darstellen würde, welches nicht im gegenwärtigen Ist-Zustand verankert wäre; ohne die Mission wäre die Vision nur eine Idee ohne Auftrag. Schließlich ist eine strategische Planung ohne eine Vision ebenso weitestgehend wertlos, wie eine Vision ohne umsetzungsorientierte Strategie.[149] Die Vision ist daher zwar das Herzstück eines Unternehmens, welches jedoch nur im Zusammenspiel mit den anderen Managementinstrumenten funktionsfähig ist.

3. Entwicklung einer Bibliothekswissenschaftlichen Kategorie „Bibliotheksvision“

Durch die vorstehenden theoriebezogenen Kapitel ist die Grundlage zur Erstellung der bibliothekswissenschaftlichen Kategorie „Bibliotheksvision“ geschaffen, die sich aus dem vorher eingehend betrachteten Begriff der Unternehmensvision ableitet.

Aufgrund der uneinheitlichen Verwendung des Begriffes der Unternehmensvision sowie der abweichenden inhaltlichen Kriterien ist es erforderlich, hieraus einheitliche Kriterien für die Entwicklung einer erfolgreichen Bibliotheksvision herzuleiten.

3.1 Kriterien der Bibliotheksvision

Eine Bibliotheksvision sollte insbesondere folgende Kriterien beinhalten:

- Positiv
- Bildlich
- Emotional
- Realistisch
- Glaubwürdig

[149] Vgl. Scheelen/Bigby (2011), S. 33

- Kommunizierbar
- Erfüllbar /Absehbar
- Stabil und flexibel
- Einzigartig

Die oben genannten Kriterien sind essentiell, um eine Bibliotheksvision zu erstellen.

Positiv: Auch wenn eine Bibliothek sich nicht zum Ziel gesetzt hat, einen finanziellen Gewinn zu erwirtschaften, so möchte sie dennoch ein aus ihrer Sicht lohnendes Ziel erreichen, weshalb die positive Formulierung der Vision vorausgesetzt wird.

Bildlich: Um die Vorstellbarkeit einer Bibliotheksvision zu erhöhen, ist die Bildlichkeit sehr wichtig. Ziel ist es daher, die Bibliotheksvision so zu formulieren, dass man sich die Vision vor dem geistigen Auge bildlich vorstellen kann.

Emotional: Weiter ist es wichtig, die Bibliotheksvision emotional zu formulieren, damit sich die Adressaten auf der Gefühlsebene angesprochen fühlen.

Realistisch: Ohne die Realisierbarkeit ist die Bibliotheksvision lediglich eine Utopie, die niemals in Erfüllung gehen kann. Eine Vision, die nur ein unerreichbarer Traum ist, wird durch die Adressaten nicht ernst genommen werden. Unter dem Punkt der Realisierbarkeit fällt auch die Frage, ob die Bibliotheksvision mit aktuellen Mitteln zu verwirklichen ist, da eine Bibliotheksvision ohne die erforderlichen Mittel unerreichbar ist und somit unrealistisch bleibt.

Glaubwürdig: Die Vision muss glaubwürdig sein, was bedeutet, dass sie nicht von den Werten der Bibliothek signifikant abweichen darf.

Kommunizierbar: Weiter muss die Bibliotheksvision kommunizierbar, das heißt verständlich formuliert sein, damit sie sich auch im Gedächtnis des Adressaten einprägt und mit ihr auch die Interpretierbarkeit einhergeht.

Aufgrund der heterogenen Zielgruppen, Angebote und Dienstleistungen einer Bibliothek bereitet das Kriterium der Kürze und Einprägsamkeit Schwierigkeiten in der Umsetzung, weshalb es empfehlenswert ist, zu einer Kurzfassung, die einfacher zu kommunizieren und leichter zu merken ist, auch eine emotionale Langfassung der einzelnen Bereiche zu erstellen.

Erfüllbar / Absehbar: Die Erfüllung einer Vision sollte realistisch und absehbar sein, weshalb ein Lebenszyklus der Vision von bis zu fünf Jahren empfehlenswert ist. Zudem kann im Bedarfsfall ein Zwischenziel mit einer Laufzeit von drei Jahren gesetzt werden. Dadurch wird nicht nur eine stärkere Flexibilität gewährleistet, sondern den Mitarbeitern zusätzlich ein erreichbares Ziel geboten, auf das es sich lohnt, hinzuarbeiten, was folglich die Motivation weiter zu steigern vermag.

Stabil und flexibel: Es sollte ein Gleichgewicht zwischen einer stabilen und einer flexiblen Bibliotheksvision angestrebt werden, die zum einen bei Komplikationen, wie Etatkürzungen oder bei größeren Veränderungsprozessen Halt bietet, zum anderen aber auch auf schnelle Veränderungen in der Gesellschaft und deren Umfeld reagieren kann.

Einzigartig: Bibliotheken erliegen als Non-Profit-Organisationen nicht dem Wettbewerb am Markt wie beispielsweise Unternehmen, wenngleich sie - in gewisser Hinsicht - in Konkurrenz zu anderen Bildungs- und Freizeiteinrichtungen stehen, die ebenfalls Medien anbieten, Rechercheaufträge durchführen, Medien- und Informationskompetenz vermitteln, Informationen zur Verfügung stellen, Räumlichkeiten zum Aufenthalt und Arbeiten bereitstellen oder Veranstaltungen anbieten. Zwar steht nicht die Gewinnerzielung im Vordergrund, jedoch müssen sich Öffentliche Bibliotheken auch in der Kultur- und Bildungslandschaft sowie dem Angebots- und Dienstleistungsmarkt positionieren, um die Aufmerksamkeit der Nutzer zu erlangen bzw. aufrechtzuerhalten. Da jede Bibliothek einzigartig ist und andere Schwerpunkte setzt, die sie nach außen präsentieren kann, sollte auch die Bibliotheksvision individuell auf die Bibliothek zugeschnitten sein. Das Kriterium der Einzigartigkeit ist jedoch optional und seine Umsetzung lediglich wünschenswert; es kann durch die Individualität eine höhere Identifikation mit der Bibliotheksvision ermöglichen.

Obwohl die Moral ein wichtiges Kriterium ist, findet es in der oben aufgeführten Aufzählung keine Erwähnung, da die Moral Teil der Werte und Normen im Leitbild ist. Da die Vision, Mission und das Leitbild miteinander im Einklang stehen, beinhaltet die Vision automatisch den Aspekt der Moral somit ist diese kein geeignetes Kriterium um die Effizienz einer Bibliotheksvision zu bewerten.

3.2 Fragenkatalog zur Bibliotheksvision

In Anlehnung an die im vorherigen Kapitel erstellten einheitlichen Kriterien wurde für Öffentliche Bibliotheken ein Instrument in Form eines Fragenkataloges entwickelt, welcher im Anhang als Anlage beigefügt wurde. Dieser kann zur Überprüfung der eigenen Bibliotheksvision oder als Ideengrundlage dienen, indem er die herausgearbeiteten Kriterien in hilfreiche Fragen überträgt, um den Einstieg in die Thematik in die Bibliotheksvision zu erleichtern und die Voraussetzungen für die Erstellung einer wirkungsvollen Vision zu schaffen. Der erste Teil des Fragenkataloges beinhaltet Fragen zu den Kriterien, welche die Bibliotheksvision erfüllen sollte, während sich der zweite Teil mit allgemeinen Fragen zur Erstellung und Umsetzung befasst.

4. Der Visionsbegriff in Öffentlichen Bibliotheken in Deutschland

Es stellt sich nunmehr die Frage, ob und inwieweit Öffentliche Bibliotheken den Visionsbegriff verwenden beziehungsweise für sich in Anspruch nehmen, eine Bibliotheksvision zu besitzen.

4.1 Bibliotheksvisionen in der Literatur

In der Fachliteratur lassen sich nur vereinzelte Hinweise über die Visionen Öffentlicher Bibliotheken finden; seltener werden Visionen in Verbindung mit geplanten Innovationen genannt, bei denen es sich beispielsweise um technische und zukunftsorientierte Neuerungen handelt. Häufiger wird der Begriff der Vision im Sinne einer Zukunftsvision verwendet, obgleich bei genauerer Betrachtung lediglich der Aspekt der Zukunft Öffentlicher Bibliotheken behandelt wird. Dabei kann die generelle Frage aufgeworfen werden, wie Bibliotheken in Zukunft sein können bzw. welche Aufgaben sie ausüben werden, als auch konkrete Verbesserungsvorschläge, wie eine neue Webseite, die Erhöhung der Servicequalität und Neugestaltung der Räumlichkeiten, betrachtet werden. Dies wurde beispielsweise in einer Zukunftswerkstatt im Rahmen des Masterstudiengangs der Informationswissenschaften und -management an der HAW Hamburg versucht.[150] Da für diese Ideen und Vorschläge eine Vorstellung von der Zukunft notwendig ist, kann in diesem Zusammenhang zwar der Begriff der Vision verwendet werden, jedoch sei darauf hingewiesen, dass damit keine Bibliotheksvision zu verstehen ist.

[150] Vgl. Ritter/Thomsen (2010), S. 1

In den folgenden Beispielen wird der Strategiebegriff vermehrt verwendet, welcher im Sinne des Weges zur Erfüllung der Vision zu verstehen ist, was folglich bedeutet, dass eine Vision vorliegen sollte.

4.2 Studie zu Managementinstrumenten

Bereits im Jahr 2007 beschäftigte sich die bundesweite Studie „Bibliotheksmanagement, Evaluation und Organisationsentwicklung“ der Hochschule der Medien Stuttgart mit dem Einsatz und der Verbreitung von Managementinstrumenten in Bibliotheken, im Rahmen derer die Befragungen von 99 Leitungspersonen aus Wissenschaftlichen und Öffentlichen Bibliotheken ausgewertet wurden. Die Studie untersuchte unter anderem das Managementinstrument der Balanced Scorecard (BSC), welches zum Controlling gehört und dazu dient eine Strategie zu entwickeln und umzusetzen, jedoch macht sie neben dem Strategiebegriff keine weiteren Angaben zur Vision.[151] Ergebnis dieser Studie war, dass die Managementinstrumente zwar mittlerweile zum Teil in Bibliotheken verwendet werden, jedoch der Großteil weiterhin bekannte Instrumente einsetzt, wie zum Beispiel Jahresberichte oder Bibliotheksstatistiken. Häufig wird erst aufgrund negativer Etatentwicklungen bzw. auf Verlangen des Trägers auf andere Instrumente zurückgegriffen. Weiter ist zu beobachten, dass das Engagement häufig mit der Haltung der Führungskräfte gegenüber Managementinstrumenten zusammenhängt.

4.3 Projekt „Ausgezeichnete Bibliothek“

Ebenfalls im Jahr 2007 startete ein weiteres Projekt unter der Bezeichnung „Ausgezeichnete Bibliothek“, welches die Erstellung eines ganzheitlichen Qualitätsmanagements nach den in der Wirtschaft und Verwaltung international anerkannten Modellen „European Foundation for Quality Management“ (EFQM) und „Common Assessment Framework“ (CAF) in Bibliotheken zum Ziel hatte, was eine höhere Qualität der Bibliotheksarbeit ermöglichen sollte. Dabei wird auch die Strategie erneut als Teilabschnitt erwähnt, jedoch im Hinblick auf die Vision nicht genauer ausgeführt.

[151] Vgl. Bachert/Vahs (2007), S. 57

4.4 Vision 2033 für deutsche Bibliotheken und Informationseinrichtungen

Wie die Dozentin Frau Regine Lipka im Rahmen eines E-Mail-Interviews erklärte, wurden innerhalb des Seminars „Dienstleistungsmanagement II“ von Studierenden des vierten Semesters der Fakultät „Design, Medien und Information“ der Abteilung „Information“ der HAW Hamburg „2033: Vision für deutsche Bibliotheken und Informationseinrichtungen“ entwickelt.[152] Die Strategieentwicklung war dabei einer von mehreren Themenbereichen. Da sowohl in Öffentlichen als auch Wissenschaftlichen Bibliotheken keine Gesamtstrategie existiert und die Studierenden hierfür ein besonderes Interesse an den Tag legten, entwickelten sie anlässlich einer Methodenübung unter Einsatz verschiedenster Kreativmethoden über einen Zeitraum mehrerer Vorlesungsstunden die Vision 2033. Die Vision ist recht allgemein gehalten, umfasst vier Bereiche und beschreibt die grundlegenden Kernaufgaben von Bibliotheken und Informationseinrichtungen, stellt jedoch in Folge der Kürze der Zeit keine fertige Lösung dar. Zu den Bereichen zählen erstens der Zugriff auf Informationen, unabhängig von Zeit und Raum, die Frage nach der Umsetzung und der barrierefreie Zugang, zweitens das Verbinden von Menschen, drittens die Informationsrecherche und Informationskompetenz und viertens schließlich das Anbieten eines zentralen Treffpunkts und Aufenthaltsorts für alle Generationen.[153]

Damit der Arbeitsaufwand die verdiente Anerkennung fände, wurde die Vision 2033 durch Frau Lipka der Öffentlichkeit zugänglich gemacht. Bedauerlicherweise entwickelte sich hieraus kein konstruktiver Dialog, insbesondere da die studentischen Aktivitäten mit Ende des Semesters eingestellt wurden.

Die Vision 2033 ist eine Vorstellung von der Zukunft, da die in ihr beschriebenen Bereiche, so zum Beispiel der barrierefreie und grenzenlose Zugang zu Informationen, noch nicht von allen deutschen Bibliotheken verwirklicht worden ist. Die Kursteilnehmer waren am Ende der Ansicht, dass die entwickelte Vision nur dann verwirklicht werden könne, wenn sie auch von der Fachgemeinschaft getragen würde. In diesem Zusammenhang ist jedoch problematisch, dass sowohl Öffentliche als auch Wissenschaftliche Bibliotheken gemeinsam angesprochen werden, obwohl diese insoweit voneinander abweichen, als dass sie unterschiedliche Dienstleistungen und Angebote zur Verfügung stellen. Durch diese Verallgemeinerung und die entsprechend

[152] Vgl. Lipka (2013)
[153] Vgl. Lipka (2013)

nicht auf die Vision abgestimmten Werte und Normen der einzelnen Bibliotheken, geht der individuelle Charakter der Bibliothek und somit auch die Abgrenzung am Markt verloren. Der Vision fehlt zusätzlich das Zusammenspiel mit anderen Managementinstrumenten, da - wie bereits geschildert - die Vision ohne die übrigen Instrumente weder adäquat umgesetzt oder realisiert werden kann. Zudem ist die Vision 2033 nicht in Zusammenarbeit mit den Führungskräften und Mitarbeitern der jeweiligen Bibliotheken entstanden, was eine geringere Identifikation mit der Vision zur Folge hat. Ein weiterer Kritikpunkt ist die möglicherweise zu lang gewählte Zeitspanne zur Verwirklichung der Vision, der dazu führt, dass diese aus dem Blickfeld der Mitarbeiter zu verschwinden droht, da sie unrealisierbar erscheint, und zudem missachtet, das eine stetige Anpassung an die Bedürfnisse der Benutzer und des Marktes erforderlich ist. Somit ist es zwar gelungen, die Kernaufgaben der Einrichtungen festzuhalten, jedoch werden zum Teil essentielle Kriterien der Bibliotheksvision missachtet, wodurch diese ihre gewünschte Wirkung nicht vollständig entwickeln kann. Diese Vision kann somit als Ideengrundlage oder Anregung dienen, stellt jedoch aufgrund der beschriebenen Gründe keine Vision dar, welche die vorher festgelegten Kriterien der Bibliotheksvision erfüllt.

Die Idee einer einheitlichen Bibliotheksvision ist nicht neu, da bereits im Jahr 2009 der australische Verband für Bibliotheken und Information (ALIA) seine Mitglieder ebenfalls zur Erstellung einer gemeinsamen Bibliotheksvision aufgerufen hat. Das Ziel war jedoch, den Anliegen Öffentlicher Bibliotheken landesweites Gehör zu verschaffen, so dass insbesondere die Politiker die Ziele von Bibliotheken wahrnähmen; um ihnen zu verdeutlichen, wie Bibliotheken zur Verwirklichung von Regierungszielen beitragen könnten, um diesen Beitrag mit nationalen Förderungsprogrammen gezielt weiter zu steigern.[154] Aus diesen Gründen kann die Verwendung von überregionalen Visionen für Bibliotheken auf nationaler Ebene auch in Deutschland sinnvoll sein, indem sie als Ideengrundlage dienen, wobei davon abzuraten ist, diese als Bibliotheksvision für einzelne Bibliotheken zu verwenden.

4.5 Konferenz Chancen 2014

Das Managementinstrument der Strategie ist zwischenzeitlich von einigen Bibliotheken übernommen worden. Am 20. Februar 2014 fand die Konferenz „Chancen 2014: Erfolgsfaktor Bibliotheksstrategie“ statt, welche durch den Deutschen

[154] Vgl. Mittrowann (2009)

Bibliotheksverband (dbv), den Berufsverband Information Bibliothek (BIB) und die ekz.bibliotheksservice GmbH (ekz) veranstaltet wurde.[155] Neben einer Reihe von Vorträgen zu diesem Thema wurde eine Vorab-Online-Umfrage der Beteiligten durchgeführt, welche herausfinden sollte, ob Bibliotheken eine Strategie bzw. ein Bibliothekskonzept haben, eine zukünftige Entwicklung planen oder warum Bibliotheken keine Strategien besitzen.

Zunächst wurde in diesem Zusammenhang die Frage gestellt, ob die eigene Bibliothek bereits über eine schriftlich fixierte Strategie bzw. ein Bibliothekskonzept verfügt. Von den 86 Teilnehmern antworteten 49,45 % mit „Ja“, während alle anderen entweder mit „Nein“ antworteten bzw. keine Angaben hierzu machen konnten oder wollten. Auf die Frage, ob in den nächsten 24 Monaten die Entwicklung einer Strategie geplant sei, antworteten von 31 Teilnehmern 64,71 % mit „Ja“. Die Anschlussfrage, was aus der Sicht bzw. der Erfahrung der Teilnehmer die größten Hürden für eine Bibliothek bei der Entwicklung einer Strategie seien, beantworteten 185 Teilnehmer: Die meistgenannten Hindernisse waren „mangelnde Zeit“ (22,84 %), „nicht vorhandene Kenntnisse“ (19,08 %), „fehlende Förderung seitens der Politik“ (16,75 %), „nicht vorhandene Unterstützung der Verwaltung“ (14,21 %), „Widerstände aus dem Bibliotheksteam“ (9,64 %) und der „Umsetzung aufwändig“ (8,12 %). Die übrigen Prozentpunkte verteilen sich mit jeweils unter 5 % verschiedene weitere Antworten.[156]

Auf der Konferenz gab es neben diversen Vorträgen von Experten aus der Wirtschaft, der Politik und der internationalen Fachwelt auch die Möglichkeit zum Austausch in Form der „World-Café-Methode“, wobei die Teilnehmer in verschiedenen Gruppen Ziele für eine individuelle Bibliotheksstrategie formulieren konnten und nach einer festgelegten Zeit ein Wechsel der Tische und eine Durchmischung der Gruppen stattfand. Eine Nachfrage beim Bibliothekarischen Direktor der ekz, Herrn Andreas Mittrowann, ergab, dass die Vision keine herausragende Rolle eingenommen hat, da es bei der Konferenz vornehmlich um konkret umsetzbare Strategien für Bibliotheken ging. Die Onlinebefragung verdeutlicht, dass Strategien vermehrt genutzt werden bzw. deren Entwicklung in Planung ist, jedoch von den Bibliotheken mehr Hilfe gefordert wird, was wiederum genug Potential bietet, um die Bibliotheksvision als Teil der Strategie mit einzubeziehen.

---

[155] Vgl. ekz (o.J.a)
[156] Vgl. ekz (2014)

4.6 Bibliothekskonzeptionen

Ein in Zusammenhang mit der Bibliotheksvision bedeutendes Konzept, das sich zum ersten Mal intensiver mit der Vision auseinander setzt, ist das Projekt „Bibliothekskonzeptionen“, welches von Herrn Meinhardt Motzko vom Praxisinstitut Bremen entwickelt wurde. Als freiberuflicher Trainer und Berater für Organisations- und Personalentwicklung ist der Sozialwissenschaftler und Qualitätsmanagement-Auditor bereits seit vielen Jahren im nationalen sowie internationalen Bibliothekswesen tätig.[157] Im Rahmen des Projekts, welches gemeinsam mit den staatlichen Fachstellen für Bibliotheken und der ekz.bibliotheksservice GmbH (ekz) durchgeführt wird, werden Bibliothekskonzepte für Bibliotheken entwickelt.[158] Ergänzend zum Projekt wurde das Buch „Bibliotheken strategisch steuern - Projekte, Konzepte, Perspektiven“ von Andreas Mittrowann, Meinhardt Motzko und Dr. Petra Hauke verfasst und herausgegeben.

Im Rahmen eines Telefoninterviews teilte Herr Motzko mit, dass das Projekt seine Anfänge im Jahr 2001 hatte und seitdem weiterentwickelt wurde. Im Jahr 2013 wurde das Projekt zuletzt durchgeführt. Rund 220 Bibliotheken, die in der Regel zur Größenordnung der kleinen bis mittleren Bibliotheken zählen, haben hierdurch ihr eigenes Konzept entwickeln können.

Das Projekt wird in drei inhaltsgleichen Formen angeboten, indem die Teilnahme erstens über die Fachstellen im Rahmen eines Workshop, an dem etwa 15-20 Bibliotheken gleichzeitig teilnehmen können, zweitens direkt über die ekz und drittens für eine einzelne Bibliothek möglich ist. Zum Teil erfolgt die Erstellung eines Konzeptes zum einen aus Eigeninitiative der Bibliothek, häufig jedoch auch auf Verlangen der Träger, was die Bibliotheken regelmäßig vor eine unbekannte Herausforderung stellt.

Der Workshop gliedert sich in drei Teile, die sich über einen Gesamtzeitraum von 1 bis 1 ½ Jahren erstrecken. Angesprochen werden alle Mitarbeiter der Bibliothek, was bei den Größenordnungen der Bibliotheken leichter möglich ist, als bei solchen mit vielen Mitarbeitern. Diese führen, nach inhaltlichen Eingaben des Trainers, eigenverantwortlich Diskussionen, tauschen Erfahrungen aus und fixieren schließlich ein

[157] Vgl. ekz (o.J.b)
[158] Vgl. Mittrowann et al. (2011), S. 27

Bibliothekskonzept für ihre Einrichtung schriftlich.[159] In dem Workshop wird die Ausgangssituation der Bibliothek beleuchtet, der Kernauftrag definiert und eine Umfeldanalyse erstellt. In einem Ranking werden die wichtigsten Aufgabenfelder auf Basis der vorher ermittelten Informationen formuliert. Dabei sind nicht nur die Nutzer der Bibliothek, sondern auch die Betrachtung der Bevölkerungsstruktur und Bevölkerungsentwicklung von Wichtigkeit, weshalb es wichtig ist, die Zielgruppe/n der Bibliothek festzulegen. Erst im Anschluss an diese Schritte kann auf deren Grundlage die Vision für einen Fünf-Jahres-Zeitraum entwickelt werden. Zur Erstellung können auch noch weitere Elemente wie die Finanzen und Kooperationen herangezogen werden. Der weitere Aufbau des Konzepts entspricht der einer strategischen Planung mit der Formulierung von Zielen, Strategien und Maßnahmen.[160]

Jede Bibliothek entscheidet für sich selber, wie sie die Vision darstellen möchte, wobei als häufigste Form die der Thesen gewählt wird. Grund hierfür ist die Vielseitigkeit von Bibliotheken, so findet sich zu jedem Gliederungspunkt wie beispielsweise Zielgruppen und Kooperationen eine separate These.

In ökonomisch schweren Zeiten werden im Rahmen von Sparmaßnahmen Kostenverursacher gestrichen, die augenscheinlich keinen oder einen nicht belegbaren Beitrag für die Allgemeinheit leisten. Da in der Öffentlichkeit sowie bei den Vertretern von Städten und Gemeinden oft noch immer eine veraltete Vorstellung von Bibliotheken vorherrscht, kann das Bibliothekskonzept ein genaues Bild der Bibliothek schaffen, indem es Aufgaben eindeutig definiert und dadurch die Wirkung der Bibliotheksarbeit sichtbar macht.[161] Hiervon profitieren sowohl die Bibliothek, die sich nun auf ihre vorher festgelegten Ziele konzentrieren kann, als auch der Unterhaltsträger, welcher jetzt den Wert seiner Bibliothek kennt. Den fortlaufenden Schwierigkeiten und Veränderungen, denen sich Bibliotheken seit Jahren ausgesetzt sehen, wie beispielsweise den rasanten Wandel in der Wissenschaft und Technik, dem demografischen Wandel und Etatkürzungen, stehen Erfolge, die Bibliothekskonzepte erzielen, gegenüber, wie zum Beispiel den positiven Effekten in Gestalt verlängerter

[159] Vgl. Abraham (2009), S. 3
[160] Vgl. Motzko (o.J.), S. 1
[161] Vgl. Motzko (2014)

Öffnungszeiten, erhöhten Etats, neuen Personals oder auch von Gesprächen über die Erweiterung von Räumlichkeiten bis hin zu Neubauten.[162]

Die Bibliotheken werden auch nach Inanspruchnahme des Projekts nicht allein gelassen, da der Projektleiter nach einem Jahr Feedback einholt und bei auftretenden Problemen als Ansprechpartner zur Verfügung steht. Da es auch teilweise Schwierigkeiten bei der Vermittlung des Bibliothekskonzeptes gibt, unterstützt die Projektleitung bei der Vermittlung des Konzeptes gegenüber dem Träger oder den Mitarbeitern vor Ort.

Für Bibliotheken bedeutet dieses Konzept, alte eingefahrene Wege zu verlassen, was mit der Bereitschaft einhergeht, Veränderungen zuzulassen, umzudenken und somit auch Mehrarbeit in Kauf zu nehmen. Daher kann ein Konzept besonders für die Mitarbeiter bedrohlich wirken und setzt folglich viel Geduld und Kontinuität voraus.

Im Vergleich zur erstellten Bibliotheksvision wird die Vision im Rahmen des Bibliothekskonzepts idealerweise von allen Mitarbeitern gemeinsam entwickelt. Wenn jeder miteinbezogen wird, wird auch die Identifikation verstärkt, da jeder ein Teil des Entstehungsprozesses war. Die im Vorfeld des Projektes ermittelten Daten sind besonders detailreich und dienen als gute Basis zur Erstellung der Vision im Rahmen des Bibliothekskonzepts. Zusätzlich ist sie positiv formuliert, sagt aus, was in der Zukunft erreicht werden soll und umfasst einen überschaubaren Gültigkeitszeitraum, der anregt, auf die Erfüllung hinzuarbeiten. Ein grundlegender Unterschied zwischen den Visionen aus den Bibliothekskonzepten im Vergleich zur hier entwickelten Bibliotheksvision ist der Adressat. Die Bibliotheksvision richtet sich sowohl an die Unterhaltsträger als auch an die Mitarbeiter. Dagegen ermöglicht das Bibliothekskonzept der Bibliothek und somit auch deren Mitarbeitern zwar eine genaue Aufgabendefinition und Struktur, soll aber in erster Linie den Träger überzeugen. Außerdem werden innerhalb des Bibliothekskonzeptes verstärkt Zahlen verwendet, während in der Bibliotheksvision die Bildlichkeit im Vordergrund steht, in welcher Zahlen und Fakten keinen Platz finden. Die im Rahmen des Bibliothekskonzeptes erstellten Visionen ähneln somit eher den Zielen, da es ihnen an Emotionalität fehlt. Zahlen und Fakten sind die bevorzugte Art des Projektleiters, um durch Schockeffekte die Aufmerksamkeit der Entscheidungsträger zu erlangen, welcher der Hauptadressat des Bibliothekskonzeptes ist. Die Erarbeitung der Vision findet nicht anhand von

[162] Vgl. Mittrowann et al. (2011), S. 34

speziellen Kriterien statt und wird am Ende durch den Projektleiter überprüft. Wie die Vision nach der Anfangsphase in den Bibliotheksalltag miteinbezogen, kommuniziert und gelebt wird, ist nicht bekannt.

5. Analyse exemplarischer deutscher „Bibliotheksvisionen“

5.1 Vision der Stadtbibliothek Köln

Die Stadt Köln ist mit rund einer Millionen Einwohnern die viertgrößte Stadt Deutschlands.[163] Die Stadtbibliothek Köln zählt somit zu den Großstadtbibliotheken; sie hatte im Jahr 2013 2.181.109 Besucher, denen sie 861.271 Medien und 20.003 e-Medien zur Verfügung stellen konnte. Damit ist sie die meist besuchte Kultur- und Bildungseinrichtung in Köln.[164] Die Stadtbibliothek Köln ist führend im Bereich der neuen Medien und Technologien und hat seit Ende des Jahres 2013 den weltweiten Trend in Richtung der Open Hardware und des kollaborativen Arbeitens in Form eines Makerspace umgesetzt, indem sie als eine der ersten Bibliotheken Deutschlands einen 3D-Drucker zur Verfügung stellt und dadurch zugleich einen Raum für neue Ideen, Potentiale und Do-it-yourself Projekte schafft.[165] Neben weiteren technischen Neuerungen ergänzt ein umfangreiches Angebot an Veranstaltungen und Aktivtäten unter dem Motto „Makerspace-Programm für Selbermacher“ den Makerspace, im Rahmen dessen Kurse angeboten werden, die vielfältige Themen von der Einführung in das 3D-Zeichenprogramm SketchUp, die Produktion von Musik mit dem iPad, Podcasting, digitales Fotografieren und Bearbeiten, Upcycling, Scapbooking bis hin zu StreetArt umfassen.

Im Jahr 2010 entwickelten Studierende im Studiengang Bibliothekswesen des Instituts für Informationswissenschaft der Fachhochschule Köln anlässlich des Projektes „Strategisches Management von Öffentlichen Bibliotheken“ gemeinsam mit einem Vertreter der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) ein Modell über die strategischen Steuerungsoptionen von Öffentlichen Bibliotheken, an welchem die Stadtbibliothek Köln als Modellbibliothek teilgenommen hat.[166] Das von den Studierenden entwickelte Modell basiert auf dem allgemeinen Strategie-Modell

[163] Vgl. Statista (2014)
[164] Vgl. Stadtbibliothek Köln (2014), S. 1f.
[165] Vgl. Ohlinger (2013)
[166] Vgl. Fühles-Ubach et al. (2010), 401f.

von Pillkahn, welches eine Organisationseinheit im Kontext von Umwelt und Umfeld („Umwelt-Umfeld-Modell“) sieht und der Stadtbibliothek Köln als Grundlage für die Entwicklung eines Strategiekonzeptes diente. Anschließend nahm das Leitungsteam der Stadtbibliothek Köln an einem Workshop zur Strategiefindung teil, wozu das Modell zur strategischen Steuerung von Kommunen der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement ("KGSt-Modell") herangezogen wurde. Aufbauend auf die bereits vorliegenden Instrumente der Vision, Mission und des Werteportfolios wurden die Strategiefelder neu bewertet, Handlungsfelder definiert und das Zielsystem weiter ausgebaut.

Die Entwicklung einer Strategie war für die Stadtbibliothek Köln zu diesem Zeitpunkt eine neue Erfahrung, an der die Leitungsebene und Vertreter der Lektoratsebene beteiligt waren und an deren Ende ihr erstes Strategiekonzept mit einer Laufzeit von fünf Jahren stand. Als besonders positiv wurde die Verschriftlichung bereits existierender (Wert-)Vorstellungen und Ideen wahrgenommen und Begrifflichkeiten, die häufig unterschiedlich verstanden wurden, klargestellt, was wiederum den Dialog anregte und zu neuen Ideen führte.

Die anhand des KGSt-Modells erstellte Vision der Stadtbibliothek Köln wurde insbesondere in Hinblick auf die Frage „Wo wollen wir hin?“ erstellt und lautet: *„Eine grenzenlose Bibliothek – die im Dialog mit unterschiedlichen Partnern – Information, Inspiration, Integration und Interaktion ermöglicht.“*[167] In Quartalstreffen der Stadtbibliothek werden die Mitarbeiter regelmäßig über die Umsetzung und die Veränderungen bereits laufender und zukünftiger Projekte informiert. Bei der Kommunikation der Vision setzt die Bibliothek auf die Eigenverantwortlichkeit der Mitarbeiter, die sich selbstständig über Neuheiten informieren, sich diese aneignen und umsetzen sollen, wozu beispielsweise das Intranet (e-board) und verschiedene Printmaterialien zur Verfügung stehen.

Für die Stadtbibliothek Köln war die Erstellung des Strategiekonzepts, gemäß eines Interviews mit der Direktorin Frau Dr. Hannelore Vogt im Juni 2014, erfolgreich, als dass sie besonders in der Politik einen überaus positiven Anklang fand und hierdurch einen wichtigen Beitrag leistete, die eigene Daseinsberechtigung sowie die Gewährung weiterer Haushaltsmittel zu rechtfertigen. Auch soll vor allem die Kulturdezernentin

[167] Stadtbibliothek Köln (2010), S. 8

Frau Susanne Laugwitz-Aulbach von dem Strategiekonzept der Bibliothek begeistert gewesen sein, da die Bibliothek hierdurch ihre Zukunftsorientierung im Handeln unter Beweis stellte und auch in der Lage war, das eigene Profilbild zu schärfen. Zudem erleichtert das Strategiekonzept durch die erzielte und verbesserte Außenwirkung der Bibliothek die mögliche Zusammenarbeit mit externen Partnern.

Schon im Jahresbericht 2013 wurde die Erneuerung des Strategiekonzeptes angestrebt, da sich die selbst gesetzte Frist von fünf Jahren dem Ende zuneigte. Aufgrund der bisherigen Erfahrungen verfügt die Stadtbibliothek Köln nun über ein äußerst solides Fundament, auf welches die neue Strategie aufgebaut werden kann. Es existieren bereits Ideen für eine Anpassung; ebenso soll nunmehr eine heterogene Gruppe aus Führungskräften und Mitarbeitern - unter der Anwendung der Methode der Round-Table-Gespräche - an der Überarbeitung des Strategiekonzepts beteiligt werden. Dagegen soll eine Anpassung der Vision, der Mission und des Leitbildes im Bedarfsfall vorgenommen werden.

5.1.1 Bewertung der Vision der Stadtbibliothek Köln

Die innerhalb des Strategiekonzeptes entwickelte Vision wird im Folgenden mit den vorher entwickelten Kriterien der Bibliotheksvision auf ihre Wirksamkeit hin überprüft.

Positiv: Die Vision der Stadtbibliothek Köln ist eine positive Vorstellung von der Zukunft und beinhaltet verschiedene positive Begriffe wie das Adjektiv grenzenlos, welches einen positiven Sollzustand beschreibt, sowie die Nomen Interaktion, Integration und Inspiration.

Bildlich: Bei dem Begriff grenzenlos fallen einem im Zusammenhang mit einer Öffentlichen Bibliothek verschiedene Bilder ein. In Bezug auf die Bibliothek vermittelt der Begriff uneingeschränkten Zugang; gleichzeitig verbindet man mit der Benennung der Adressaten das jede Bevölkerungsgruppe willkommen ist und niemand aufgrund seiner Herkunft oder sozialen Status ausgegrenzt wird. Schließlich kann der Begriff der Grenzenlosigkeit sogar noch weitgehender aufgefasst werden, indem man ihn auf das Medienangebot der Bibliothek anwendet. In diesem Zusammenhang kann er so verstanden werden, dass die Bibliothek nicht bei ihrem traditionellen Angebot verbleibt, sondern sich auch hier Grenzen überschreitend weiterentwickelt, zum Beispiel neue Medien und Technologien. Insbesondere vor dem Hintergrund, dass in der Stadt Köln

viele Bürger mit Migrationshintergrund leben, ist die „grenzenlose“ Bibliothek eine sehr bildliche Formulierung

Emotional: Ob die Vision emotional ist liegt in erster Linie im Auge des Adressaten. Der Träger der Stadtbibliothek Köln ist vor allem die Stadt Köln, deren politisches Ziel die Integration bestimmter Bevölkerungsgruppen ist, dieses Ziel bedient die Vision grenzenlos, wobei sie mit ihrem Begriff Integration dieses ausdrücklich anspricht. Demnach werden die Vertreter des Trägers die Vision positiv, das heißt mit Begeisterung aufnehmen.

Wie bereits oben erwähnt, fühlt sich jeder Benutzer durch die Umsetzung der Vision in der Bibliothek willkommen, das grenzenlose Medienangebot wird ihn einladen sich zu informieren, an Angeboten teilzunehmen und sich inspirieren zu lassen und gemeinsam mit den Mitarbeitern oder anderen Benutzern zu interagieren.

Die Mitarbeiter werden vor allem durch die neuen Medien und die verstärkte Interaktion mit den Nutzern herausgefordert; es wird ihnen ermöglicht, traditionelle Pfade zu verlassen und sich zum Beispiel durch Fortbildungen weiter zu entwickeln, was zu neuer Begeisterung und Motivation führen kann.

Realistisch: Bezüglich des Kriteriums der Realisierbarkeit ist zunächst darauf hinzuweisen, dass die Frage, ob die Vision mit den aktuellen Mitteln der Bibliothek zu realisieren ist, nur von der Bibliothek selbst beantwortet werden kann, weshalb im Rahmen dieser Arbeit nur die grundsätzliche Realisierbarkeit der Vision überprüft werden kann. Die Vision kann zum einen so interpretiert werden, dass sie grenzenlos ist, indem sie Menschen unterschiedlicher ethnischer bzw. sozialer Herkunft, oder die durch körperliche Beeinträchtigungen gehandicapt sind, anspricht. Diese Möglichkeit der Interpretation kann z. B. dadurch realisiert werden, indem die Bibliothek gezielt Mitarbeiter mit sozial-pädagogischer Vorbildung oder besonderen Sprachkenntnissen einstellt bzw. bereits vorhandene Kenntnisse von Mitarbeiter gezielt, beispielsweise durch Workshops oder Fortbildungen, fördert. Zum anderen kann die Vision so verstanden werden, dass sie grenzenlose Information auf verschiedenen Wegen vermittelt. Diese Interpretationsweise kann man beispielsweise über die sozialen Netzwerke, durch Veranstaltungen, Kursangebote und direkten Kontakt bzw. durch die zur Verfügung gestellte Literatur verwirklichen. Die Verwirklichung stößt hier auf Probleme, indem es beispielsweise Limitierungen finanzieller oder rechtlicher Art in der

Möglichkeit der Bereitstellung bestimmter elektronischer Ressourcen, wie zum Beispiel der Anschaffung von E-Book-Lizenzen, gibt. Jedoch darf die Vision nicht wortwörtlich verstanden werden, so dass vereinzelte Schwierigkeiten bei der Verwirklichung dazu führen, dass die gesamte Vision unrealisierbar wird. Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die Vision der „grenzenlosen Bibliothek“ zwar ein sehr hoch gestecktes, jedoch nicht unrealisierbares Ziel darstellt.

Glaubwürdig: Die Glaubwürdigkeit muss sich an den aktuellen Werten der Stadtbibliothek orientieren. Gemäß dem bibliothekseigenen Strategiekonzept lauten diese „kundenorientiert, zuverlässig, pluralistisch, interkulturell, dialogorientiert, wirtschaftlich und gleichberechtigter Zugang für alle“. Wie oben aufgeführt, bestehen enge Zusammenhänge der Vision zu diesen Werten, wobei die Werte der Wirtschaftlichkeit und der Zuverlässigkeit eher im Hintergrund stehen.

Kommunizierbar: Die Vision ist in Form eines einzelnen Satzes umgesetzt worden und dadurch kurz und prägnant. Besonders gut zu merken ist der Begriff der „grenzenlosen“ Bibliothek, da dieser besonders bildlich und greifbar ist. Der Fokus liegt daher mehr auf diesem Ausdruck, welcher durch die übrigen Begriffe lediglich inhaltlich ergänzt wird. „Information, Inspiration, Integration und Interaktion“ fallen zwar aufgrund der verwendeten Alliteration ins Auge, sind jedoch aufgrund dessen zugleich als Einzelbegriffe weniger einprägsam und differenzierbar, zumal es ihnen im Gegensatz zur „Grenzenlosigkeit“ an der Bildlichkeit fehlt. Durch das Zusammenspiel der weiter ausführenden und beschreibenden Nomen und des Bildes der Grenzenlosigkeit wird dieses zum einen im erwünschten Sinne vielfältig interpretierbar, zum anderen wird die Gefahr der Fehlinterpretation verringert.

Erfüllbar / Absehbar: Gemäß dem Strategiekonzept der Stadtbibliothek Köln, welches die Vision beinhaltet, ist diese auf fünf Jahre begrenzt. Jedoch soll die Vision im Anschluss möglichst beibehalten und nur im Bedarfsfall geändert werden. Da Gründe hierfür nicht ersichtlich sind, ist die Laufzeit nach derzeitigem Stand unbegrenzt, womit ihre Erfüllung nicht absehbar wäre. Aus diesem Grund werden im Jahresbericht der Stadtbibliothek Köln Meilensteine festgelegt, die als Orientierungspunkte zur Erfüllung der Vision dienen.

Stabil und flexibel: Die Vision möchte durch ihre Grenzenlosigkeit und Vielseitigkeit auf die Veränderungen in ihrer Umgebung reagieren, indem sie dadurch beispielsweise

nicht nur die klassischen Medien, sondern darüber hinaus auch moderne Formen von Informationen und deren Vermittlung umfasst. Die Vision ist darüber hinaus sicher formuliert, da sie allgemein gehalten und vielseitig interpretierbar ist, so dass sie bei möglichen Krisen Halt gibt.

Einzigartig: Es ist wünschenswert, dass die Vision einzigartig und auf die individuelle Bibliothek angepasst ist. Vor allem in Bezug auf den Träger ist die Einzigartigkeit nicht erforderlich, da die Bibliothek nicht im direkten Wettbewerb mit anderen Kultureinrichtungen steht, weil sie bereits von ihrer Funktion her einzigartig ist. Die Formulierung der „grenzenlosen Bibliothek“ ist nach erfolgter Recherche einzigartig und wird bislang von keiner weiteren Institution verwendet. Von ihrem Inhalt aus betrachtet lässt sich die Vision auf Bibliotheken ähnlicher Größenordnung in einem vergleichbaren demographischen Umfeld übertragen, womit sie nicht einzigartig ist.

Die Stadtbibliothek Köln hat mit ihrer Entscheidung, ein Strategiekonzept zu entwickeln, eine ebenso wichtige wie wegweisende Entscheidung getroffen. Dies belegen vor allem die positiven Wahrnehmungen sowohl durch den Unterhaltsträger als auch durch das Kulturdezernat. Vorteilhaft war die Beteiligung von Personen, die mit der Thematik vertraut sind und die Bibliothek durch ihre Erfahrung auf den richtigen Weg gebracht haben. Auch wenn dieser eine neue und große Herausforderung darstellte, konnte letzten Endes ein fundiertes Konzept entwickelt werden, welches auch eine gute Grundlage für das zukünftige Konzept bildet. Für das nächste Konzept existieren bereits mehrere gute Verbesserungsvorschläge, womit die Vision abermals gestärkt werden kann.

5.2 Vision der Stadtbibliothek Stuttgart

Stuttgart, die Landeshauptstadt Baden-Württembergs, ist mit rund 600.000 Einwohnern die sechstgrößte Stadt Deutschlands.[168] Im Jahr 2013 konnte die Stadtbibliothek Stuttgart 2.723.936 Besucher verzeichnen, denen sie 1.392.937 Medien zur Verfügung stellte.[169] Ihr wurde der Preis „Bibliothek des Jahres 2013“ verliehen, welches der einzige nationale Bibliothekspreis Deutschlands ist und für eine vorbildliche und beispielhafte Bibliotheksarbeit vom Deutschen Bibliotheksverband e.V. (dbv) verliehen

[168] Vgl. Statistisches Amt Stuttgart (2014)
[169] Vgl. Stadtbibliothek Stuttgart (2014), S. 1

wird.[170] Mit dem Preis wurde die Stadtbibliothek Stuttgart für einen innovativen Lernort geehrt, da sie neben der Bereitstellung von Medien auch umfangreiche Angebote zur Kompetenzvermittlung, wie beispielsweise den „Safer Internet Day“, Informationsabende zur medialen Entwicklung „Medienfluten“ und die Bewertung von Computerspielen „Gigames“ anbietet und dabei viele neue und kreative Wege beschreitet. Die Stadt Stuttgart ermöglichte der Bibliothek ein neues Gebäude in der Nähe des Hauptbahnhofs, welches im Oktober 2011 am Mailänder Platz eröffnet wurde. Durch den Neubau erreicht die Bibliothek zusätzliche Bevölkerungsschichten, insbesondere für Menschen mit Migrationshintergrund. Neben einer Vielzahl von Lese- und Arbeitsplätzen bietet sie außerdem 120 bibliothekseigene Notebooks und 24h-Angebote wie die „Bibliothek für Schlaflose“ an.[171]

Im Rahmen des Neubaus hat die Bibliothek Stuttgart eine Konzeption entwickelt, die eine Vision beinhaltet. Durch den Neubau wurde ein kompletter Veränderungsprozess vollzogen, im Rahmen dessen auch ein neues Bibliotheksprofil auf der Grundlage einer Standortprüfung, des möglichen Aufgabenspektrums, einer Zielgruppenbestimmung sowie unter Einbeziehung anderer Kultur- und Bildungsangebote erstellt wurde. Die Bibliothek entwickelte unter Leitung der damaligen Direktorin Frau Hannelore Jouly und unter Mitwirkung der Mitarbeiter eine Zukunftskonzeption, in der die Bibliothek als multimedialer Lernort, der selbstgesteuertes Lernen fördert, aufgebaut werden sollte; was im Jahr 1997 keine Selbstverständlichkeit war und somit als eine sehr mutige Entscheidung bezeichnet werden kann. Im Zusammenhang mit der ungeklärten Situation des Projektes „Stuttgart 21“ kam es, aufgrund der fehlenden Einigung zwischen der Deutschen Bahn AG, der Bundesregierung, dem Land Baden-Württemberg und der Landeshauptstadt Stuttgart, zu einer langen Wartezeit. Aufgrund der allgemeinen sozialen, wirtschaftlichen und technischen Veränderungen musste das Konzept im Jahr 2003 erneut überarbeitet werden und wurde beispielsweise um einen Diskursraum für „digitale Lesekompetenz“ ergänzt.[172]

Das Konzept „Bibliothek 21 – eine Vision für die nächsten Jahre“ besteht aus einer Philosophie in 16 Punkten und einem Raumprogramm. Häufig sind acht zentrale Thesen,[173] die auf den 16 Punkten des Konzepts basieren, zu finden, die jedoch zur

[170] Vgl. Deutscher Bibliotheksverband e.V. (2014a)
[171] Vgl. Deutscher Bibliotheksverband e.V. (2014b)
[172] Vgl. Bussmann (2009), S. 354
[173] Vgl. Bussmann (2003)

besseren Übersichtlichkeit für Workshops zusammengefasst wurden.[174] Aufgrund des hohen Umfangs werden im Folgenden drei Thesen exemplarisch dargestellt: These 1 "Die Bibliothek 21 verbindet Tradition mit Innovation. Sie ist ein verläßlicher Begleiter." These 2 „Die Bibliothek 21 ist ein Ort lebenslangen Lernens. Sie unterstützt innovatives Lernen. Sie fördert die Begegnung und Wissenschaft, Literatur, Kunst und Musik. Sie schlägt eine Brücke zwischen Kultur und Bildung." These 5 „Die Bibliothek 21 ist Begegnungsraum zwischen den Generationen und Kulturen". Die stellvertretende Leitung Frau Elke Brünle teilte mir mit, dass die damalige Vision mittlerweile keine Gültigkeit mehr besitze und im Rahmen des Raumprogramms für den Neubau der Bibliothek entworfen wurde, um hierdurch einen Anreiz für die Stadt Stuttgart zu schaffen, eine neue Bibliothek zu ermöglichen. Die Vision erhielt eine besonders hohe Bedeutung für die Mitarbeiter, da das Projekt über einen langen Zeitraum stagnierte und zwischenzeitlich komplett in Frage gestellt wurde. Sie motivierte die Mitarbeiter, auf das vorher erstellte Ziel hinzuarbeiten und die Hoffnung auf die Fertigstellung des Projektes nicht aufzugeben. Auf dem Bibliothekskongress „Information und Öffentlichkeit" in Leipzig im März 2000 sprach die damalige stellvertretende Direktorin Frau Ingrid Bussmann über die Vision als zukunftsweisenden Stern und darüber, dass die Mitarbeiter der Stadtbibliothek Stuttgart tagtäglich sehen könnten, dass die bei der Realisierung des Neubaus gemachten Entscheidungen stets im Hinblick auf die Vision getroffen wurden. Durch die gemeinsamen Denkprozesse, Gespräche und die Möglichkeit, die Zukunft mitzugestalten, entstand unter den Mitarbeitern ein Klima der Innovation, welches für die Erfüllung der Vision hilfreich und notwendig war.[175]

5.2.1 Bewertung der Vision der Stadtbibliothek Stuttgart

Die Vision der Stadtbibliothek Stuttgart ist insoweit besonders, als das sie aufgrund eines konkreten Anlasses, in diesem Fall der Bau eines neuen Gebäudes, erstellt wurde. Auch wenn die Vision laut Aussage der stellvertretenden Bibliotheksleitung nicht als Vision im Sinne einer Unternehmensvision gesehen werden kann, beinhaltet sie viele Kriterien einer Bibliotheksvision und war letztlich in der Lage, den Träger zu überzeugen und die Mitarbeiter zu motivieren, die zukünftige Vorstellung zu realisieren. Deshalb werden im Folgenden die Kriterien einer Bibliotheksvision anhand der Stuttgarter Vision veranschaulicht, da sie trotz abweichender Bedingungen aufzeigt, welche Kraft eine Vision haben kann.

[174] Vgl. Bussmann (2007)
[175] Vgl. Bussmann (2000)

Positiv: Die Bibliothek hatte durch die Möglichkeit, in ein neues Gebäude umzuziehen, gleichzeitig auch die Gelegenheit, ihre bisherigen Aufgaben und Tätigkeiten zu überdenken. Die neuen Räumlichkeiten ermöglichten es, ihr Produktportfolio zu erweitern und mögliche Angebote und Dienstleistungen zu konzipieren, die vorher undenkbar gewesen wären. Dies ist ein positives Bild von der Zukunft, welches viel Platz für Ideen bietet.

Bildlich: Die Thesen sind sowohl in ihrer kurzen als auch langen Fassung zwar nicht bildlich, erhalten aber durch die bildliche Vorstellung des Neubaus eine Idee davon, wie die künftigen Angebote und Tätigkeiten innerhalb der neuen Räume in der Zukunft sein könnten, wobei jeder Adressat eine individuelle Wunschvorstellung entwickeln konnte, die im Vergleich zum damaligen Ist-Zustand positiver war.

Emotional: Jeder, der an der Erstellung oder Verwirklichung der Vision beteiligt war, wie die Stadt oder die Mitarbeiter, sind Teil des Entstehungsprozesses und können sich daher mit dieser emotional identifizieren. Eine noch höhere Bindung entsteht, wenn Teile, an denen man mitgewirkt hat, auch umgesetzt werden. Wie eng diese Bindung war zeigte, dass die Mitarbeiter auch bei Schwierigkeiten an der Vision festhielten und die Beziehung zu ihr intensivierten.

Realistisch: Die Vision war realistisch und wurde nach der Erstellung unter anderem von einer externen Projektmanagement GmbH geprüft, welche die Pläne diskutierte und anschließend optimierte. Da die Finanzierung im Anschluss an die Vorlage des Konzeptes finanziell gesichert war, kann die Vision durchaus als realistisch bezeichnet werden, selbst wenn man nicht jedes Detail verwirklichen konnte. Änderungen, wie beispielsweise die unfreiwillige Verzögerung aufgrund äußerer Gegebenheiten, brachten die Vision ins Wanken, woraufhin die Bibliothek jedoch weiter an der Vision festhielt und zusätzlich alternative Strategien zur Erreichung formulierte, also flexibel reagierte.

Glaubwürdig: Zur Erstellung der Vision wurden umfangreiche Informationen und ein neues Bibliotheksprofil, das auf den Werten der Bibliothek basiert, erstellt. Durch ein stimmiges Konzept wirkt die Vision der Bibliothek glaubwürdig.

Kommunizierbar: Die Vision ist aufgrund ihrer Formulierung in Thesen grundsätzlich weniger einfach zu kommunizieren, obwohl die Thesen stets aus einem kurzen Satz, vergleichbar einer Überschrift, bestehen. Zusätzlich folgt nach der These immer eine

ausführlichere Ausformulierung, wodurch sie klar interpretierbar und verständlich wirkt. Dennoch sind die Thesen aufgrund ihrer mangelnden Bildlichkeit schwer zu merken, was durch die hohe Anzahl verstärkt wird. Da die Vision jedoch von einem übergeordneten Bild, dem des Neubaus, gestützt wurde, konnte sie auch kommuniziert werden.

Erfüllbar /Absehbar: Die Vision galt mit der Fertigstellung des Bibliothekgebäudes als erfüllt, wobei bereits im Vorfeld alle Vorstellungen geprüft worden waren und die Vision daher auf einer fundierten Ausgangsposition entstand. Unerheblich ist, dass nicht jedes Planungsdetail verwirklicht worden ist.

Stabil und Flexibel: Bei der Vision der Stadtbibliothek Stuttgart ist zu erkennen, dass die Thesen zunächst sehr allgemein gehalten sind und anschließend weiter ausformuliert werden. Dadurch begibt sie sich auf einen sehr stabilen Weg, da genug Potential zur Interpretation bleibt und nicht bei einer Krise gegenstandslos wird.

Einzigartig: Die Stuttgarter Vision ist nicht einzigartig und ebenso wie die der Stadtbibliothek Köln auf Bibliotheken ähnlicher Größe und vergleichbarem Umfeld übertragbar. Zu beachten ist jedoch, dass die Vision weniger die Abgrenzung am Markt zum Gegenstand hatte, sondern vielmehr in erster Linie an den Träger gerichtet war und diesen davon überzeugen sollte, dass eine neue Bibliothek die Stadt bereichern könne.

Wenn man bedenkt, zu welcher Zeit und unter welchen Umständen das Konzept entstanden ist, hat sich die Bibliothek Stuttgart bereits sehr früh mit Visionen auseinandergesetzt und so auch erfolgreich umgesetzt. Mit Erfüllung der Vision stellt sich die Frage, wie die künftigen Zukunftsvorstellungen der Stadtbibliothek Stuttgart aussehen werden.

Die Bibliothek hat einen Bibliotheksentwicklungsplan für die Jahre 2014-2019 entwickelt und damit sich erneut die Fragen über das eigene Selbstverständnis, die Schwerpunkte, Aufgaben und Maßnahmen gestellt. Der Entwicklungsplan beantwortet ebenfalls die Frage „Wo wollen wir hin?“, jedoch nicht im Rahmen einer Vision. So ist ein Gesamtkonzept entstanden, welches die Zentralbibliothek und Zweigstellen-bibliotheken einschließt, jedoch auch einzelne Bibliotheksprofile für die Stadtteilbibliotheken, die sich je nach Umfeld unterscheiden und individuell auf die Bürger abgestimmt sein sollen. Eine genauere Betrachtung dieser „Vision“ ist leider

nicht möglich, da das Dokument nicht öffentlich einsehbar ist. Im Gespräch mit Frau Brünle wurde deutlich, dass es der Bibliothek wichtig ist, in den Köpfen Bilder entstehen zu lassen, welche "Lust auf eine Bibliothek" machen sollen, jedoch nichts versprechen dürfen, was nicht einhaltbar ist. Der Bibliotheksleitung ist es besonders wichtig, die Mitarbeiter mit einzubeziehen, was dadurch deutlich wurde, dass Frau Brünle beispielsweise an einer Zusatzausbildung zur systemischen Moderation teilgenommen hat und sich intensiv mit Großgruppenmoderation und Moderationstechniken beschäftigt.

Die Vorgehensweise der Stadtbibliothek Stuttgart zeigt, dass das Gebiet der Bibliothekskonzepte und Entwicklungspläne für die Bibliotheksleitung und ihre Mitarbeiter kein Neuland ist und diese sich intensiv mit typischen Managementinstrumenten auseinandergesetzt haben und weiterhin auseinandersetzen. Dabei war ihre damalige Vision "Bibliothek 21" maßgeblich für die erzielten Erfolge mitverantwortlich.

6. Fazit

Zu Beginn dieser Arbeit wurde der Begriff „Vision“ genauer betrachtet, wobei verdeutlicht wurde, in welchen verschiedenen wissenschaftlichen Bereichen er verwendet wird und in diesem Zusammenhang unterschiedliche Bedeutungen haben kann. Die Ökonomie benutzt den Begriff „Vision“ auf eine eigene Art im Sinne eines Zukunftsbildes für Unternehmen. Die Unternehmensvision soll diese stärken, indem sie ihnen einen Weg weist, dadurch Orientierung gibt sowie Struktur gibt. Des Weiteren belegen Studien die positiven Effekte von Visionen besonders auf die Mitarbeiter. Unternehmen, die eine Vision besitzen, werden aufgrund der positiven Auswirkungen als besonders zukunftsfähig angesehen. Obwohl der Begriff der Unternehmensvision definiert ist, gibt es bei seiner Ausgestaltung verschiedene Ansätze und Kriterien, die aufgrund der konkreten Umstände und Gegebenheiten, wie zum Beispiel dem Wettbewerb auf dem freien Markt, ausgewählt und gewichtet werden.

Neben den Kriterien steht die Vision in einem engen Zusammenhang zu verwandten Begriffen wie der Mission, dem Leitbild, den Zielen und der Strategie, wobei insbesondere die Mission und das Leitbild oft unterschiedlich definiert werden. Dies erschwert das Verständnis des Themengebietes, zumal der Begriff der Vision aufgrund

der engen Verbindung mit den übrigen Begrifflichkeiten nicht isoliert betrachtet werden kann. Eine hierarchische Darstellung der Managementinstrumente, wie aus Abbildung 2[176] ersichtlich ist, verdeutlicht die Wichtigkeit der Vision. Aus den Erkenntnissen dieser Betrachtungen ist die bibliothekswissenschaftliche Kategorie der „Bibliotheksvision“ als Instrument entstanden, welches dazu dienen kann, die eigene Vision anhand der wichtigsten Kriterien zu überprüfen und dadurch festzustellen, wie wirkungsvoll die betrachtete Vision ist.

In der deutschen Bibliothekslandschaft lässt sich feststellen, dass in vielen Öffentlichen Bibliotheken wirtschaftliches Denken Einzug gehalten hat und allgemein als immer wichtiger erachtet wird. Obwohl die bibliothekarische Fachwelt sich bereits seit mehreren Jahren hiermit beschäftigt, kann die Verwendung der Managementinstrumente nicht als flächendeckend angesehen werden. Die Veränderungsprozesse, denen sich Öffentliche Bibliotheken ausgesetzt sehen, resultieren vor allem aus dem gesellschaftlichen und technischen Wandel, der es notwendig macht, Bibliotheken anders zu präsentieren. So müssen Bibliotheken nicht nur ihre Aufgaben verändern, sondern werden auch beispielsweise durch ihre Unterhaltsträger in die Pflicht genommen, ihr Profil zu schärfen und möglicherweise andere Wege zu beschreiten. Wie jedes Unternehmen muss sich auch die Bibliothek mit der Frage „Wohin wollen wir uns entwickeln?“ auseinandersetzen. Besonders hierzulande gelten viele Öffentliche Bibliotheken noch als traditionell und befinden sich erst in den Anfängen des Veränderungsprozesses, indem sie sich von einer "Schatzkammer des Wissens" hin zu einem multimedialen Ort der Begegnung entwickeln, wobei dieser Wandel vor allem in den Köpfen der Menschen stattfinden muss.

Bei der Betrachtung des Begriffes der Vision ist es auch im Bibliotheksbereich wichtig, den Begriff "Vision" genauer zu untersuchen, da eine Vision sonst häufig auch eine Innovation oder die Zukunft einer Bibliothek beschreibt. Das Thema der Strategiekonzepte bzw. der Bibliothekskonzepte findet zunehmend Anklang, da einzelne Bibliotheken mit solchen Projekten erste Erfolge verzeichnen konnten. So ist das Thema der Strategiekonzepte am Puls der Zeit, was auch die Konferenz "Chancen 2014" zeigt. Dennoch finden Bibliotheksvisionen, obwohl sie Teil des Strategiekonzeptes sind bzw. sein sollten, nicht die gleiche Beachtung wie die

[176] Siehe S. 29

Konzepte. Der Begriff der Vision ist als Teil der Managementinstrumente in der Literatur nur vereinzelt zu finden; bei einer genaueren Betrachtung fällt auf, dass dieser Eindruck zumindest teilweise dadurch entsteht, dass unterschiedliche Begrifflichkeiten für die Vision verwendet werden. So kann sich eine Bibliothek sehr wohl die Frage stellen und beantworten, wo sie sich in Zukunft befinden möchte, ohne dabei aber den Begriff der Vision zu verwenden. Wenn man darüber hinaus Begriffe aus der Wirtschaft wie "Strategiekonzepte und Strategien" in Verbindung mit Bibliotheken recherchiert, so erhält man als Ergebnis weder Bibliothekskonzepte noch Bibliotheksentwicklungspläne oder ähnliche Begriffe. Dies erschwert eine Auswertung der vorhandenen Visionen in Bibliotheken.

Eine Umfrage, die im Vorfeld der Konferenz „Chancen 2014“ durchgeführt wurde, zeigt deutlich, dass Bibliotheken Interesse an diesem Themenbereich zeigen, jedoch teilweise Hilfestellungen benötigen, da wirtschaftliche Themen häufig sehr komplex und für Bibliotheken Neuland sind. Das Projekt „Bibliothekskonzeptionen“ von Herrn Motzko ist eine Möglichkeit, ein Bibliothekskonzept inklusive Bibliotheksvision, zu erstellen, jedoch sind die rund 200 Bibliotheken, die von dem Angebot erfolgreich Gebrauch gemacht haben, von kleiner bis mittlerer Größe; auch stellen sie nur eine Minderheit der im Jahre 2012 erfassten ca. 3900 Bibliotheken in öffentlicher Trägerschaft dar.[177] Das wiederum bedeutet, dass etwa 94,87 % aller Bibliotheken in öffentlicher Trägerschaft kein Bibliothekskonzept besitzen oder dieses auf einem anderen Weg entwickelt haben, wie das Beispiel der Stadtbibliothek Köln zeigt.

Obwohl gute Ansätze im Bibliotheksbereich vorhanden sind, findet die Bibliotheksvision nicht nur wenig Beachtung, sondern dient im Zusammenspiel mit der Strategie vorrangig dazu, die Existenz einer Bibliothek gegenüber dem Träger zu rechtfertigen bzw. als Argument zur Erlangung von Ressourcen. Jedoch könnte die Bibliothekvision weitaus mehr erreichen, indem sie zum Beispiel die Bibliothek gegenüber Nutzern und Mitbewerbern am Markt positioniert bzw. auf sich aufmerksam macht und den Mitarbeitern ein nützliches Instrument zur Motivation, Herausforderung und Begeisterung offeriert.

Die Vision bietet durch ihre Funktionen viel Potential, welches, richtig eingesetzt, nicht nur Unternehmen zukunftsfähig macht, sondern auch Öffentlichen Bibliotheken von

[177] Vgl. Bibliotheksportal (2014)

Nutzen sein kann. Bibliotheksvisionen gibt es folglich allenfalls vereinzelt, wobei auch zu beachten ist, dass bei den untersuchten Visionen keine einheitlich angewandten Kriterien gefunden werden konnten, welche diesen zu Grunde lagen. Aus diesem Grund ist die erstellte bibliothekswissenschaftliche Kategorie einer Bibliotheksvision besonders wichtig, um Bibliotheken ein Instrument an die Hand zu geben, welches nicht nur den Einstieg in das Thema erleichtert, sondern auch die Erstellung einer wirkungsvollen Vision vereinfacht. Zu diesem Zweck wurde dem Anhang der erstellte Fragenkatalog beigefügt, der Bibliotheken, die eine Bibliotheksvision erstellen wollen, eine Übersicht über die Fragen bietet, welche die zukünftige Bibliotheksvision beantworten können sollte, aber auch zur Überprüfung bereits vorhandener Bibliotheksvisionen dienen kann, um deren Wirkung beurteilen zu können.

Wenn Bibliotheken eine Bibliotheksvision entwickeln, muss diese in ein Strategiekonzept bzw. Bibliothekskonzept integriert werden, da nur das Zusammenspiel der einzelnen Managementinstrumente zu einer erfolgreichen Vision führen können. Auch die Umsetzung ist wichtig, da eine Vision ohne die richtige Umsetzung nur eine bloße Zukunftsidee bleibt. Da die Mitarbeiter die Vision umsetzen sollen, spielt auch die Kommunikation der Vision eine wichtige Rolle. Für eine gute Umsetzung gibt es unter anderem Hilfsmittel und praktische Leitfäden im Chance Management. Erst eine Kombination aus einer wirkungsvoll formulierten Vision, einem Konzept sowie der richtigen Umsetzung und Kommunikation wird den gewünschten Erfolg haben.

Dadurch, dass Bibliotheken der positive Nutzen von Managementinstrumenten, insbesondere Strategien zunehmend bewusst wird, werden in Zukunft vermehrt Bibliotheksstrategien bzw. -konzepte entwickelt; diese sind besonders geeignet, um Träger von der eigenen Bedeutung zu überzeugen und dadurch Ressourcen zu erhalten. Entsprechend sollten auch zunehmend Visionen erarbeitet werden, da diese ein essentieller Bestandteil der Managementinstrumente von Bibliotheken sind. Wenn Bibliotheken darüber hinaus auch die Vorteile und positiven Effekte einer wirkungsvoll formulierten und effektiv umgesetzten Bibliotheksvision erkennen, so werden sie ein besonderes Augenmerk auf diese Aspekte legen, um den größtmöglichen Nutzen aus ihr zu ziehen.

Mit diesem Wissen haben Öffentliche Bibliotheken nicht nur die Möglichkeit, langfristige Ziele zu schaffen, wertvolle Partnerschaften mit anderen Institutionen einzugehen und den Träger für ihre Zukunftspläne zu gewinnen, sondern vor allem auch

ihre Mitarbeiter durch Einbeziehung zu motivieren, die Zufriedenheit der Nutzer zu erhöhen und die Außenwahrnehmung zu verbessern.

7. Ausblick

Da zum einen die Visionen der hier untersuchten Großstadtbibliotheken in naher Zukunft das Ende ihrer Laufzeit erreichen, wäre es in diesem Zusammenhang interessant, zu untersuchen, wie die Bibliotheksführung und -mitarbeiter die ausgelaufene Bibliotheksvision bewerten und welche Konsequenzen hieraus für die Art der Erstellung, den Inhalt und die Umsetzung der künftigen Vision gezogen werden. Zum anderen wäre es aufschlussreich, die Erfahrungen der kleineren und mittleren Bibliotheken mit dem Bibliothekskonzept auf eine Weise zu analysieren, die über eine bloße Bewertung als Erfolg oder Misserfolg hinausgeht, sondern die erfolgreich umgesetzten Aspekte herausarbeitet oder die Gründe für das Scheitern eines Konzeptes eingehender betrachtet. Die konsequente Analyse der gesammelten Erfahrungen auf Stärken und Schwächen der Bibliotheksvisionen kann wertvolle Erkenntnisse für deren Weiterentwicklung in der Zukunft bieten.

Literaturverzeichnis

4managers (o.J.): Vision. URL: http://4managers.de/management/themen/vision/ [Stand: 05.10.2014]

Abraham, Carola (2009): Entwicklung von Bibliothekskonzepten. Entscheider überzeugen. In: ekz Report. 1.2009

Bach, Norbert (2006): Vision, Mission, Leitbild. Die Bedeutung Normativen Managements für die Unternehmensführung.URL: http://www.org-portal.org/fileadmin/media/legacy/bach_vision_mission_leitbild.pdf [05.10.2014]

Bachert, Robert; Vahs, Dietmar (2007): Change Management in Nonprofit-Organisationen. Stuttgart: Schaeffer-Poeschel.

Beatge, Jörg (2006): Messung der Korrelation zwischen Unternehmenskultur und Unternehmenserfolg. Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung. URL: http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xbcr/SID-6D3FD4F8-E19C167D/bst/xcms_bst_dms_18942__2.pdf [Stand: 05.10.2014]

Beforbusiness.de [Alexander] (2013): Mission und Vision Statements. URL: http://www.beforbusiness.de/marketing/mission-und-vision-statements/ [05.10.2014]

Bibliotheksportal (2014): Bibliotheken in Deutschland. URL: http://www.bibliotheksportal.de/bibliotheken/bibliotheken-in-deutschland.html [05.10.2014]

Bleicher, Knut (2004): Das Konzept Integriertes Management. Visionen, Missionen, Programme. 7. Überarbeite und erweitere Aufl., Frankfurt a.M., New York: Campus Verlag.

Business-wissen.de (2014): Vision und Mission. Business-wissen.de . URL: http://www.business-wissen.de/handbuch/vision-und-mission/ [05.10.2014]

Bussmann, Ingrid (2000): Visionen managen. Managing from the future. URL: http://www1.stuttgart.de/stadtbibliothek/druck/fachtexte/visionenmanagen.htm [05.10.2014]

Bussmann, Ingrid (2003): Bibliothek 21 in Stuttgart 21. Konzeption: Die sechzehn Punkte. URL: http://www1.stuttgart.de/stadtbibliothek/druck/b21/b21_k.htm [05.10.2014]

Bussmann, Ingrid (2007): Bibliothek 21. Eine Vision für die nächsten Jahre. URL: http://www1.stuttgart.de/stadtbibliothek/druck/b21/visionBibliothek21_heidelberg.pdf [05.10.2014]

Bussmann, Ingrid (2009): Die Bibliothek 21 in Stuttgart. Schaufenster des literarischen und kulturellen Lebens der Stadt – Von der Vision zur Wirklichkeit. URL: http://edoc.hu-berlin.de/miscellanies/bibliotheksbau-30189/350/PDF/350.pdf [05.10.2014]

Darrelmann, Mareike gr. (2012): Gründen im Team? Auf die Unternehmensvision kommt es an! URL: http://www.akademie.de/wissen/unternehmensvision-entwickeln/was-ist-eine-vision-0 [Stand: 05.10.2014]

Deutscher Bibliotheksverband e.V. (2014a): Bibliothek des Jahres. URL: http://www.bibliotheksverband.de/dbv/auszeichnungen/bibliothek-des-jahres.html [Stand: 05.10.2014]

Deutscher Bibliotheksverband e.V. (2014b): Bibliothek des Jahres. Stadtbibliothek Stuttgart. URL: http://www.bibliotheksverband.de/dbv/auszeichnungen/bibliothek-des-jahres/preistraeger/2013.html [Stand: 05.10.2014]

Dillerup, Ralf; Stoi, Roman (2013): Unternehmensführung. 4., komplett überarb. und erw. Aufl. München: Vahlen.

Dudenverlag (2014): Stichwort „Leitbild“. In: Duden online.
URL: http://www.duden.de/node/697592/revisions/1296743/view. [Stand: 05.10.2014]

Dudenverlag (2014): Stichwort „Strategie“. In: Duden online.
URL: http://www.duden.de/node/707267/revisions/1339043/view.[Stand: 05.10.2014]

Dudenverlag (2013): Stichwort „Unternehmensziel“. In: Duden online.
URL: http://www.duden.de/node/707103/revisions/1083879/view. [Stand: 05.10.2014]

Dudenverlag (2014): Stichwort „Vision“. In: Duden online.
URL: http://www.duden.de/node/665920/revisions/1312567/view. [Stand: 05.10.2014]

Dudenverlag (2014): Stichwort „Ziel“. In: Duden online.
URL: http://www.duden.de/node/680576/revisions/1333623/view. [Stand: 05.10.2014]

ekz (o.J.a): „Sehr gelungen, lebendig und auf hohem Niveau". Konferenz "Chancen 2014" beeindruckt Teilnehmer. URL: http://www.ekz.de/seminare-veranstaltungen/veranstaltungen/chancen-2014/ [Stand 05.10.1024]

ekz (o.J.b): Bibliotheken strategisch steuern. URL: http://www.ekz.de/seminare-veranstaltungen/seminare/bibliotheksstrategien/ [Stand 05.10.2104]

ekz (2014): Chancen 2014: Erfolgsfaktor Bibliotheksstrategie. Ergebnisse der Online-Befragung. URL: http://www.ekz.de/fileadmin/ekz-media/downloads/skripte/2014/Chancen%202014/Vorab_Befragung.pdf [Stand: 05.10.2014]

Fischer, Kai (2013): Mission Statement. Weder Leitbild noch Vision. Dashöfer Verlag. URL: http://www.kompass-sozialmanagement.de/mission-statement-weder-leitbild-noch-vision.html?src=1 [Stand: 05.10.2014]

Fühles-Ubach, Simone; Greskowiak, Dirk und Vogt, Hannelore (2010): Aktives Handeln in schwieriger Lage. Strategische Planung für die Stadtbibliothek Köln. In: B.I.T.online 13.2010 (4), S. 401-405

Grözinger, Sabine (2013): Was eine starke Vision leistet. Machen Sie den Check! URL: http://www.arbach.de/blog/was-eine-starke-vision-leistet.html [Stand: 05.10.2014]

Horx, Matthias (2011): Das Megatrend-Prinzip. Wie die Welt von morgen entsteht. 1. Aufl., München: Dt. Verlags-Anstalt.

Hülser, Karlheinz (2005): Der Staat. Reihe: o.A.: Platon für Anfänger. Eine Lese-Einführung, München: Dt. Taschenbuch Verlag

Hürter, Tobias (2014): Der Sinn des grossen Denkens. Visionen sind keine puren Träumereien. Sie geben uns Orientierung und bringen uns voran. Acht Seiten über die großen Bilder im Kopf. In: Hohe Luft 2014 (4), S. 70-78

Jäger, Willigis (2007): Was ist Mystik? Jenseits des Ich. In: Visionen: Spiritualität, Bewusstsein, Wellness (1), S. 28-29

Klaus, Alexander (2013): Mission and Visions Statements. URL: http://www.beforbusiness.de/marketing/mission-und-vision-statements/ [Stand: 05.10.2014]

Krems, Burkhardt. Stichwort „Leitbild“. In: Online-Verwaltungslexikon. 2011 http://www.olev.de/l/leitbild.htm [Stand: 05.10.2014]

Krems, Burkhardt. Stichwort „Vision“. In: Online-Verwaltungslexikon. 2014 www.olev.de [Stand: 05.10.2014]

Kunzmann, Peter; Burkhard, Franz-Peter und Wiedmann, Franz (2007): dtv-Atlas Philosophie. 13., durchgesehene und korrigierte Aufl., München: Dt. Taschenbuch Verlag.

Lambertz, Michael; Schütz, Peter (2001): World of TUI. Ein Geschäftsmodell wird zum Markenerlebnis. In: absatzwirtschaft 44 Jg., 11.2001, S. 40-46

Lipka, Regine (2013): 2033. Vision für deutsche Bibliotheken und Informationseinrichtungen. URL: http://de.slideshare.net/ReginеLipka/vision-23845312 [Stand 05.10.2014]

Mann, Rudolf (1990): Das visionäre Unternehmen. Der Weg zur Vision in zwölf Stufen. Wiesbaden: Gabler.

Matzler, Kurt; Müller, Julia und Mooradian, Todd A. (2013): Strategisches Management. Konzepte und Methoden. Wien: Linde.

Menzenbach, Jutta (2012): Visionäre Unternehmensführung. Grundlagen, Erfolgsfaktoren, Perspektiven. Wiesbaden: Spinger Gabler.

Mittrowann, Andreas (2009): Australier entwickeln eine gemeinsame Bibliotheksvision. URL: http://globolibro.wordpress.com/2009/11/11/australier-entwickeln-eine-gemeinsame-bibliotheksvision/ [Stand: 05.10.2014]

Mittrowann, Andreas; Motzko, Meinhardt und Petra Hauke (Hgg.) (2011): Bibliotheken strategisch steuern. Projekte, Konzepte, Perspektiven. Bad Honnef: Bock + Herchen.

Motzko, Meinhardt (o.J.): Überarbeitetes Gliederungsraster für eine Bibliothekskonzeption. URL: http://www.praxisinstitut.de/motzko/downloads/pdf/2307.pdf [Stand: 05.10.2014]

Motzko, Meinhardt (2014): Grußwort von Meinhardt Motzko. URL: http://chancen2014.wordpress.com/2014/02/11/grusswort-motzko/ [Stand: 05.10.2014]

Müller, Rudolf (o.J.): Vision Unternehmen. URL: http://www.sunternehmensentwicklung.de/vision-unternehmen/uncategorised/vision-unternehmen.html [Stand: 05.10.2014]

Müller-Stewens, Günter; Lechner, Cristoph (2011): Strategisches Management. Wie strategische Initiativen zum Wandel führen. 4. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel

Munzinger Online (2014): Stichwort "Huxley, Aldous L." In: Munzinger Online/Personen - Internationales Biographisches Archiv. URL: http://www.munzinger.de/document/00000000417 [Abgerufen von Stadtbibliothek Köln, Stand: 05.10.2014]

Munzinger Online (2014): Stichwort „More“. In: Munzinger Online/Brockhaus - Enzyklopädie in 30 Bänden. 21. Aufl. URL: http://www.munzinger.de/document/12015010210 [Abgerufen von Stadtbibliothek Köln, Stand: 05.10.2014]

Munzinger Online (2014): Stichwort „Mystik“. In: Munzinger Online/Brockhaus - Enzyklopädie in 30 Bänden. 21. Aufl. URL: http://www.munzinger.de/document/12015026809 [Abgerufen von Stadtbibliothek Köln, Stand: 05.10.2014]

Munzinger Online (2014): Stichwort "Orwell, George". In: Munzinger Online/Personen - Internationales Biographisches Archiv. URL: http://www.munzinger.de/document/00000010609 [Abgerufen von Stadtbibliothek Köln, Stand: 05.10.2014]

Munzinger Online (2014): Stichwort "Strategie". In: Munzinger Online/Brockhaus - Enzyklopädie in 30 Bänden. 21. Auf. URL: http://www.munzinger.de/document/12021030612 [Abgerufen von Stadtbibliothek Köln, Stand: 05.10.2014)

Munzinger Online (2014): Stichwort "Unternehmensziele". In: Munzinger Online/Brockhaus - Enzyklopädie in 30 Bänden. 21. Aufl. URL: http://www.munzinger.de/document/12022067503 [Abgerufen von Stadtbibliothek Köln, Stand: 05.10.2014]

Munzinger Online (2014): Stichwort "Utopie". In: Munzinger Online/Brockhaus - Enzyklopädie in 30 Bänden. 21. Aufl. URL: http://www.munzinger.de/document/12023001509 [Abgerufen von Stadtbibliothek Köln, Stand 05.10.2014]

Munzinger Online (2014): Stichwort "Verne". In: Munzinger Online/Brockhaus - Enzyklopädie in 30 Bänden. 21. Aufl. URL: http://www.munzinger.de/document/12023024412 [Abgerufen von Stadtbibliothek Köln, Stand: 05.10.2014]

Munzinger Online (2014): Stichwort "Ziel". In: Munzinger Online/Brockhaus - Enzyklopädie in 30 Bänden. 21. Aufl. URL: http://www.munzinger.de/document/12024054003 [Abgerufen von Stadtbibliothek Köln, Stand: 05.10.2014]

Naughton, John (2014): Still running Windows XP? That's the way Bill Gates planned it. In: The Observer URL: http://www.theguardian.com/technology/2014/may/25/still-running-windows-xp-bill-gates-planned-it-microsoft [Stand 05.10.2014]

Ohlinger, Lars (2013): Revolution in 3-D. URL: http://www.daserste.de/information/wirtschaft-boerse/plusminus/sendung/sr/2013/sendung-vom-27112013-3-d-drucker-100.html [Stand 05.10.2014]

Osterhold, Gisela (2002): Veränderungsmanagement. Wege zum langfristigen Unternehmenserfolg. 2.Aufl., Wiesbaden: Gabler.

Pohl, Juliane (2012): Schöne Aussichten – Hintergrundpapier. Bessere Zukunft mit Visionen. Die Wirkung positiver Zukunftsbilder. Frankfurt a.M. : Zentrum für gesellschaftliche Fortschritte e.V.

Rawolle, Maika; Kehr, Hugo M. (2012): Lust auf Zukunft. Die motivierende Kraft von Unternehmensvisionen verstehen und nutzen. - In: Organisationsentwicklung: Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management 31.2012 (4), S. 12-17

Reisinger, Sabine; Gattinger, Regina und Strehl, Franz (2013): Strategisches Management. Grundlagen für Studium und Praxis. München u.a.: Pearson.

Ritter, Stefanie; Thomsen, Balder (2010): Visionen für Bibliotheken. Eine Zukunftswerkstatt an der Hochschule für angewandte Wissenschaften Hamburg. In: B.I.T.online Vol. 13.2010 (1), S. 61-63

Rückle, Horst (1994): Mit Visionen an die Spitze. Zukunftsorientiert denken, handeln und führen. Wiesbaden: Gabler.

Rüder, Ira (2014): Zugkräftige Visionen – motivieren und stiften Sinn, wenn sie bildhaft sind. URL: http://change4success.de/blog-news/zugkraeftige-visionen-motivieren-und-stiften-sinn-wenn-sie-bildhaft-sind.html [Stand: 05.10.2014]

Saint-Exupéry, Antoine de (1956): Die Stadt in der Wüste. Citadelle. Frankfurt a.M. u.a.: Ullstein.

Scheelen, Frank M.; Bigby, David G. (2011): Kompetenzorientierte Unternehmensentwicklung. erfolgreiche Personalentwicklung mit Kompetenzdiagnostiktools. 1. Aufl., Freiburg u.a.: Haufe-Mediengruppe.

Schilling, Ildikó (2013): Zufriedene Mitarbeiter führen zu zufriedenen Kunden. Der Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit. URL: http://www.ihk-unternehmenspraxis.de/upload/Mitarbeiterzufriedenheit_fuehrtzurKundenzufriedenheit_Schilling_Sep2013_28993.pdf [Stand: 05.10.2014]

Schreyer, Maximilian (2007): Entwicklung und Implementierung von Performance-measurement-Systemen, 1. Aufl., Wiesbaden: Dt.-Univ.-Verlag

Stoll, Bettina (2008): Balanced Scorecard für Soziale Organisationen. Qualität und Management durch strategische Steuerung. 2. Aktual. Aufl., Regensburg: Walhalla Fachverlag 2008

Sommer, Hartmut (2013): Die bedeutendsten Mystiker. Marx-Wissen. Wiesbaden: marixverlag.

Stadtbibliothek Köln (2014): Jahresbericht 2013. URL: http://www.stadt-koeln.de/leben-in-koeln/stadtbibliothek/news/jahresbericht-2013-und-ausblick-2014 [Stand: 05.10.2014]

Stadtbibliothek Köln (2010): Strategiekonzept für die StadtBibliothek Köln. URL: http://www.stadt-koeln.de/mediaasset/content/pdf43/strategiekonzept_2011.pdf [Stand: 05.10.2014]

Stadtbibliothek Stuttgart (2014): Jahresbericht 2013. URL: http://www1.stuttgart.de/stadtbibliothek/druck/wissenswert/jahresbericht_2013.pdf [Stand: 05.10.2014]

Statista (2012): Einwohnerzahl deutscher Millionenstädte im Jahr 2012. URL: http://de.statista.com/statistik/daten/studie/164790/umfrage/einwohnerzahl-deutscher-millionenstaedte/ [Stand: 05.10.2014]

Statistisches Amt Stuttgart (2014): Aktuelle Zahl der Einwohner. Einwohnerzahl Stuttgart. URL: http://www.stuttgart.de/item/show/55064 [Stand: 05.10.2014]

Stiller, Gudrun (2014): Stichwort „Unternehmenskultur“. In: Wirtschaftslexikon24.com. URL: http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/unternehmenskultur/unternehmenskultur.htm [Stand: 05.10.2014]

Stiller, Gudrun (2014): Stichwort „Unternehmensvision“. In: Wirtschaftslexikon24.com. URL: http://www.wirtschaftslexikon24.com/e/vision/vision.htm [Stand: 05.10.2014]

Stolzenberg, Kerstin; Heberle, Krischan (2013): Change Management. Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten – Mitarbeiter mobilisieren. Vision, Kommunikation, Beteiligung, Qualifizierung. 3., überarb. Aufl., Berlin, Heidelberg: Springer.

Sztuka, Achim (2013): Normatives Management. Vision Mission und strategische Ziele. In: manager wiki. URL: http://www.manager-wiki.com/strategie-grundlagen/5-normatives-management-vision-mission-und-strategische-ziele [Stand: 05.10.2014]

Vahs, Dietmar (2005): Organisation – Einführung in die Organsiationstheorie und –praxis. 5. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Venzin, Markus; Rasner, Carsten und Mahnke, Volker (2010): Der Strategieprozess. Praxishandbuch zur Umsetzung im Unternehmen. 2., erw. Aufl., Frankfurt a.M., New York: Campus Verlag.

Wales, Jimmy (o.J.): Eine Bitte des Wikipedia-Gründers Jimmy-Wales. URL: http://wikipedia.de/appeal.html [Stand: 05.10.2014]

Weiß, Joachim (2005): Stichwort „Tesla“. In: Das Lexikon. Mit dem Besten aus der Zeit in 20 Bänden. Bd. 14 Spen-Toro, Hamburg: Zeitverlag 2005

Weiß, Joachim (2005): Stichwort „Vision“. In: Das Lexikon. Mit dem Besten aus der Zeit in 20 Bänden. Bd. 15 Torp-Wahm, Hamburg: Zeitverlag.

Welge, Marktin K.; Eulerich, Marc (2007) Die Szenario-Technik als Planungsinstrument in der strategischen Unternehmenssteuerung. In: Controlling 19.2007 (2), S. 69–74

Welge, Martin K.; Al-Laham, Andreas (2008): Strategisches Management. Grundlagen – Prozess – Implementierung. 5., Aufl., Wiesbaden: Gabler.

Wiedmann, Klaus-Peter; Fritz, Wolfgang und Abel, Bodo (Hgg.) (2004): Management mit Vision und Verantwortung. Eine Herausforderung an Wissenschaft und Praxis. Wiesbaden: Gabler

Winkler, Brigitte (2008): Für Veränderungen motivieren mit Kopf, Bauch und Hand. Gespräch mit Prof. Dr. Hugo M. Kehr. In: Organisationsentwicklung: Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management 27.2008 (3), S. 23-30

Zehnpfennig, Barbara (2005): Platon zur Einführung. 3. Aufl. Hamburg: Junius.

Zwahr, Anette (2006): Mission. In: Brockhaus. Enzyklopädie in 30 Bänden. 21., völlig neu bearb. Aufl., Bd. 18 MATH-MOSB, Leipzig, Mannheim: Brockhaus.

Anlage

Wie wirkungsvoll ist Ihre Bibliotheksvision?

Fragenkatalog

als Orientierungshilfe bei der Überprüfung oder Erstellung einer Bibliotheksvision

Hat Ihre Bibliothek bereits eine Vision erstellt oder plant deren Entwicklung?

Anhand des folgenden Fragenkataloges können Sie überprüfen, ob Ihre Vision alle wichtigen Inhalte und Kriterien berücksichtigt oder Anregungen für die Erstellung einer eigenen Bibliotheksvision entnehmen.

Wichtige Kriterien einer Bibliotheksvision

- Ist Ihre Bibliotheksvision positiv formuliert?
- Ist Ihre Bibliotheksvision leicht verständlich formuliert und lässt sie sich in 3-5 Minuten erklären? Ist sie zudem einprägsam?
- Ist Ihre Bibliotheksvision bildlich formuliert, so dass Sie sich diese vorstellen können?
- Weckt Ihre Bibliotheksvision Gefühle, ist sie beispielsweise herausfordernd oder begeisternd?
- Ist Ihre Bibliotheksvision realistisch und kann sie mit den zur Verfügung stehenden Mitteln erreicht werden?
- Ist Ihre Bibliotheksvision glaubwürdig und orientiert sie sich an den Grundsätzen und Werten Ihrer Einrichtung?
- Kann Ihre Bibliotheksvision bei Krisen Halt geben und ist gleichzeitig flexibel genug, um auf die Veränderungen in Ihrem Umfeld reagieren zu können?
- Spiegelt die Bibliotheksvision die Einzigartigkeit Ihrer Bibliothek wider und kann nicht auf jede Bibliothek angewandt werden?

  (Nicht zwingend erforderlich, jedoch empfehlenswert)

Allgemeine Fragen zur Bibliotheksvision

- An wen ist Ihre Bibliotheksvision gerichtet? Bezieht diese den Unterhaltsträger, die Partner und auch die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen mit ein?
- Wie will die Bibliothek Ihre Stadt oder Gemeinde bereichern?
- Wurde Ihre Bibliotheksvision unter Einbeziehung einer repräsentativen Auswahl an Führungskräften Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen entwickelt?
- Beantwortet Ihre Bibliotheksvision die Frage, wo sich Ihre Bibliothek in Zukunft befinden soll und was Sie künftig erreichen möchte?

Umsetzung der Bibliotheksvision

- Vermitteln Ihre Führungskräfte und Multiplikatoren die Bibliotheksvision, in dem sie diese vorleben und kommunizieren?
- Kennen Ihre Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen die Bibliotheksvision und helfen Ihre Führungskräfte Ihnen, diese in den Arbeitsalltag einzubinden?
- Wird die Bibliotheksvision permanent kommuniziert und auf verschiedenen Wegen vermittelt?

Bitte beachten Sie abschließend, dass die Vision Teil von Mission, Leitbild, Ziele und Strategie ist und diese aufeinander abgestimmt sein müssen, so dass ein „roter Faden“ erkennbar ist.

Eidesstattliche Erklärung

Hiermit versichere ich, die Arbeit selbstständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt zu haben.

Köln, den 06.10.2014

_____

Tracy Riemer