

Fachhochschule Potsdam
Fachbereich Informationswissenschaften
Studiengang Archivwissenschaft

Masterarbeit

Entwicklung einer Balanced Scorecard für das staatliche Archivwesen am Beispiel des Landesarchivs Sachsen- Anhalt

Zur Erlangung des akademischen Grades
Master of Arts (M. A.)

Vorgelegt von:
Björn Steffenhagen

bjoern.steffenhagen@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0002-5849-7123>

Bearbeitungszeitraum: 22.08.2022 bis 22.02.2023

Erstgutachter: Prof. Dr. Marcus Stumpf
Zweitgutachter: Dr. Detlev Heiden
(Zur Publikation im Oktober 2023 überarbeitet)

Disclaimer

Die Idee zur vorliegenden Arbeit über die Entwicklung einer Balanced Scorecard am Beispiel des Landesarchivs Sachsen-Anhalt geht auf meine Initiative hin zurück. Die Inhalte der Arbeit geben, soweit nicht anders vermerkt, meine persönliche Meinung wieder und stellen nicht notwendigerweise die Meinung meines Arbeitgebers dar. Die Arbeit steht in keinem Zusammenhang zu durchgeführten oder geplanten Projekten oder mit meiner Beschäftigung als wissenschaftlicher Archivar im Landesarchiv Sachsen-Anhalt.

Vorwort

Die vorliegende Arbeit entstand im Rahmen des 6. Kurses des berufsbegleitenden Masterstudiengangs Archivwissenschaft an der Fachhochschule Potsdam. Mein Dank gilt den Herren Prof. Dr. Marcus Stumpf (LWL-Archivamt für Westfalen/Fachhochschule Potsdam) und Dr. Detlev Heiden (Landesarchiv Sachsen-Anhalt), die freundlicherweise das Erst- bzw. Zweitgutachten übernahmen. Im Weiteren möchte ich mich bei den zahlreichen Landesarchivverwaltungen bedanken, die sich aktiv an der durchgeführten Umfrage beteiligten sowie bei Frau Ireen Häußler, Frau Dr. Jelena Steigerwald und Herrn Dr. Felix Schumacher (alle Landesarchiv Sachsen-Anhalt). Mein größter Dank gilt meiner Frau Christina für ihre unermüdliche Unterstützung.

Magdeburg, im Oktober 2023

Björn Steffenhagen

Zusammenfassung

Archive sind zunehmend mit Kürzungen von Haushaltsmitteln, Personalmangel und Sparzwängen konfrontiert, weshalb dem Archivmanagement und Berichtswesen eine immer bedeutendere Rolle zukommt. Dementsprechend möchten die staatlichen Archivverwaltungen den Einsparungen aktiv begegnen und in der Erfüllung ihres Auftrags handlungsfähig bleiben. Der hohe Rechtfertigungsdruck gegenüber dem Archivträger zwingt Archive dazu, ihre Leistungen zu bemessen, darzustellen und sich mit dazu notwendigen Controlling-Instrumenten auseinanderzusetzen. Die vorliegende Masterarbeit behandelt den Einsatz einer Balanced Scorecard (BSC) im staatlichen Archivwesen und überprüft anhand der Entwicklung einer Methodik und eines Modells am Beispiel des Landesarchivs Sachsen-Anhalt (LASA), inwiefern sich der Einsatz dieses Controlling-Instruments für das LASA und andere staatliche Archivverwaltungen lohnt und übertragen lässt. Mittels der beispielhaften Entwicklung einer Führungs- und Berichts-Scorecard für das LASA zeigt die Arbeit die Vorgehensweise und Methodik zur Einführung einer BSC auf, von der Strategieentwicklung bis hinunter (top-down) zur Definition von operativen, auf die Strategie abgestimmten Zielen, Aktionen und Kennzahlen. Auf der Grundlage einer SWOT-Analyse werden aktuelle strategische Themen herausgearbeitet. Während die Führungs-Scorecard das strategische Management in den auf staatliche Archivverwaltungen ausgerichteten Perspektiven und strategischen Themen unterstützt, erfüllt die anschließend entwickelte Berichts-Scorecard den Zweck der Kommunikation von erbrachten Leistungen und Wirkungen des Archivs nach innen und außen mit Kennzahlen für relevante Stakeholder, deren Bedeutung mit einer Stakeholder-Analyse ermittelt werden, bevor die aus Sicht der Stakeholder bedeutenden Kennzahlen der Leistungserbringung (output) und Leistungswirkung (outcome) bestimmt werden. Einen breiten Raum widmet die Arbeit dem Thema der Wert- und Wirkungsmessung, das in Archiven bisher wenig rezipiert wurde. Auf Basis des Forschungsstandes im Bibliothekswesen als vergleichbare Kulturerbe-Einrichtung werden Empfehlungen für die Erhebung konkreter qualitativer Kennzahlen in Archiven durch eine konzipierte Umfrage an Nutzende vorgeschlagen. Den Abschluss der Arbeit bilden konkrete Handlungsempfehlungen für das LASA, indem die Empfehlungen aus den Analysen noch einmal in einem Cluster an durchzuführenden Maßnahmen zusammengefasst werden. Hierauf folgen ein Fazit und ein individueller Ausblick für die Anwendung der BSC in Staats- und öffentlichen Archiven.

Abstract

Archives are increasingly confronted with budget cuts, staff shortages and austerity constraints, which is why archival management and reporting are playing an increasingly important role. Accordingly, state archive administrations want to actively counter the savings and remain capable of acting in the fulfilment of their mission. The high pressure to justify themselves to the archives' owners forces archives to measure and present their performance and to deal with the necessary controlling instruments for this. This master's thesis deals with the use of a balanced scorecard (BSC) in state archives and, using the example of the State Archive Saxony-Anhalt (LASA), examines the extent to which the use of this controlling instrument is worthwhile and can be transferred to the LASA and other state archive administrations by developing a methodology and a model. By means of the exemplary development of a management and reporting scorecard for the LASA, the work shows the procedure and methodology for introducing a BSC, from strategy development down (top-down) to the definition of operative goals, actions and key figures aligned with the strategy. Based on a SWOT-analysis, current strategic issues are elaborated. While the management scorecard supports strategic management in the perspectives and strategic topics aligned with state archive administrations, the subsequently developed reporting scorecard fulfils the purpose of communicating the archive's performance and impact internally and externally with key figures for relevant stakeholders, whose significance is determined with a stakeholder analysis before the key figures of performance (output) and impact (outcome) that are significant from the perspective of the stakeholders are determined. The work devotes a large amount of space to the topic of value and impact measurement in archives, which has received little attention in archives to date. Based on the state of research in the library sector as a comparable cultural heritage institution, recommendations for the collection of concrete qualitative key figures in archives are proposed through a designed survey to users. The thesis concludes with concrete recommendations for action for the LASA by summarising the recommendations from the analyses once again in a cluster of measures to be implemented. This is followed by a conclusion and an individual outlook for the application of the BSC in state and public archives.

Inhaltsverzeichnis

1.	Einleitung	9
2.	Die Balanced Scorecard als strategisches Controlling-Instrument	13
2.1	Beschreibung	13
2.2	Einsatz und Vergleich von weiteren Controlling-Instrumenten	17
2.3	Einsatz von Controlling-Instrumenten in Archiven.....	23
3.	Das Landesarchiv Sachsen-Anhalt.....	38
3.1	Archivtypologische Betrachtung und Organisation	38
3.2	Beschreibung der Standorte und charakteristischen Bestände	39
3.3	Normative Grundlagen	41
3.4	Aktuelle Tätigkeitsschwerpunkte	42
3.5	Einsatz von Controlling-Instrumenten im LASA	45
4.	Exkurs: Wert und Wirkung in Archiven und Bibliotheken.....	48
4.1	Hinführung zum Thema.....	48
4.2	Forschungsstand zur Wertbestimmung in Bibliotheken.....	49
4.3	Begriffsdefinitionen.....	50
4.4	Input & Output.....	50
4.4.1	Wert.....	51
4.4.2	Wirkung.....	51
4.5	Methoden.....	52
4.5.1	Contingent Valuation	52
4.5.2	Zeitkostenmethode und Return on Investment (ROI)	53
4.5.3	Consumer Surplus	54
4.5.4	Marktpreismethode.....	54
4.6	Bibliothekarische Praxisbeispiele.....	54
4.6.1	British Library	54
4.6.2	Öffentliche Bibliotheken Berlin-Mitte	56

4.7	Diskussion zu Mehrwertberechnungen in Bibliotheken.....	56
4.8	Diskussion zu Mehrwertberechnungen in Archiven	58
4.8.1	Heranführung	58
4.8.2	Technisch-ökonomischer Wert von Archivalien in der DDR.....	60
4.8.3	Perspektiven für das LASA.....	62
5.	Entwicklung der BSC.....	67
5.1	Beschreibung der Methodik	67
5.2	Entwicklung der Führungs-Scorecard	68
5.2.1	Vision	68
5.2.2	Mission.....	69
5.2.3	Leitbild	70
5.2.4	Leitziel und Leitkennzahl.....	70
5.2.5	Identität des LASA.....	72
5.3	SWOT-Analyse	72
5.3.1	Stärken.....	73
5.3.2	Schwächen.....	74
5.3.3	Chancen	75
5.3.4	Risiken.....	76
5.4	SWOT-Strategiematrix.....	77
5.4.1	SO-Strategie	77
5.4.2	ST-Strategie.....	78
5.4.3	WO-Strategie.....	80
5.4.4	WT-Strategie	81
5.5	Strategische Themen.....	82
5.5.1	Beschreibung der BSC-Perspektiven zu den strategischen Themen.....	87
5.5.2	Bestandserhaltung	91
5.5.3	Erschließung.....	95
5.5.4	Digitalisierung und Onlinestellung	100

5.5.5 Bildungs- und Öffentlichkeitsarbeit	106
5.6 Entwicklung der Berichts-Scorecard.....	112
5.6.1 Beschreibung der Methodik	112
5.6.2 Stakeholder-Analyse	113
5.6.3 Bericht „Ministerium für Inneres und Sport LSA“	119
5.6.4 Bericht „interessierte Öffentlichkeit“	122
5.6.5 Bericht „Dezernate und Abteilungen LASA“	125
5.6.6 Umfrage für Nutzende.....	126
5.6.7 Bericht „Nutzung“	129
6. Projektumsetzung	133
6.1 Zusammenfassung in Projekte	133
6.2 Weiterführende Empfehlungen	139
7. Fazit.....	145
8. Verzeichnisse	150
8.1 Abkürzungsverzeichnis	150
8.2 Abbildungsverzeichnis	151
8.3 Quellenverzeichnis über genutzte Archivalien	151
8.4 Literaturverzeichnis und Internetquellen.....	152
Anlage 1: Fragebogen unter den staatlichen Archiven Deutschlands zum Stand der Nutzung von Controlling-Instrumenten sowie der BSC	167
Anlage 2: Fragebogen zur Ermittlung von Wert und Wirkung von Archiven.....	168
Anlage 3: Übersicht zum tabellarischen Jahresbericht, Stand 2019	169
Anlage 4: Übersicht Fachstatistik	169
Anlage 5: Führungs-Scorecard „Strategisches Thema: Bestandserhaltung“	170
Anlage 6: Führungs-Scorecard „Strategisches Thema: Erschließung“	172
Anlage 7: Führungs-Scorecard „Strategisches Thema: Digitalisierung und Onlinestellung“	175
Anlage 8: Führungs-Scorecard „Strategisches Thema: Bildungs- Öffentlichkeitsarbeit“	178
Anlage 9: Bericht „Ministerium für Inneres und Sport LSA“	180

Anlage 10: Bericht „interessierte Öffentlichkeit“	181
Anlage 11: Bericht „Standorte und Abteilungen LASA“	182
Anlage 12: Bericht „Nutzung“	183
Anlage 13: Fragebogen für Nutzende	184
Anlage 14: Führungs-Scorecard des LASA in der Perspektivansicht.....	185
Eidesstattliche Erklärung.....	188

“You can’t manage, what you can’t measure“¹

1. Einleitung

Die Balanced Scorecard (BSC) gilt in der Privatwirtschaft mittlerweile als Standardinstrument zur kennzahlenorientierten Steuerung und zum strategischen Controlling in Unternehmen. Der Ansatz der BSC zielt darauf ab, ausgehend von einer Vision/Mission die aktuellen strategischen Themen einer Organisation zu identifizieren und konkrete Maßnahmen und Kennzahlen zur Zielerreichung dieser Themen zu erarbeiten. Durch die Einordnung der Themen in vier verschiedene Perspektiven (Finanzen, KundInnen, Mitarbeitende, Prozesse) wird eine ganzheitliche Sicht auf das Unternehmen ermöglicht. Die BSC stellt somit eine Möglichkeit zur Operationalisierung einer Vision dar und dient gleichzeitig als Steuerungs- und Kontrollinstrument. Ebenso ist die BSC ein strategisches Führungsinstrument zur laufenden Überprüfung der jeweiligen Strategie.

Nicht nur die Privatwirtschaft, sondern auch die öffentliche Verwaltung (öV) hat sich im Rahmen der Reformbemühungen des New Public Management (NPM) seit den 1980er Jahren zunehmend neuen Steuerungsmodellen geöffnet, die zur Modernisierung des Managements beitragen. Insbesondere in Deutschland ist das Konzept des NPM als “Neues Steuerungsmodell“ bekannt, das von der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) beschrieben und weiterentwickelt wurde. Hauptanlass für die Beschäftigung mit dieser Thematik sind die Spar- und Konsolidierungszwänge aufgrund massiver Haushaltsdefizite. Darüber hinaus haben Druckfaktoren wie die weltweite Nutzung des Internets und allgemeine Globalisierungstendenzen den Bedarf an neuen Steuerungsprinzipien entstehen lassen.²

Gleichwohl sind die öffentlichen Archive gezwungen, die in den Archivgesetzen festgelegten Kernaufgaben mit hoher Personal- und Kostendisziplin zu erfüllen. Für darüber hinaus geplante Projekte und Arbeiten, die zu den nicht unmittelbar notwendigen Leistungen eines öffentlichen Archivs zählen, müssen in der Regel umfangreiche Begründungen verfasst werden, die neben dem einzusetzenden Personalaufwand auch den konkreten Nutzen bzw. das erzielbare Ergebnis enthalten. Oft entscheidet die aktuelle Haushaltslage darüber, was als notwendige Archivarbeit angesehen wird.

¹ Kaplan, Robert S.; Norton, David P.: *Strategy Maps*, Boston 2004, S. xiii.

² Vgl. Gourmelon, Andreas; Mroß, Michael; Seidel, Sabine: *Management im öffentlichen Sektor. Organisationen steuern – Strukturen schaffen – Prozesse gestalten*. 4., vollst. überarb. u. erg. Aufl., Heidelberg 2018, S. 11.

Aber nicht nur bei neuen Projekten sind Berichte von den Archivleitungen zu erstellen. Insbesondere für die Staatsarchive ist die regelmäßige Berichterstattung an das zuständige Ministerium eine geregelte Routinearbeit. Dabei geht es um die Darstellung des Personalbestandes in Vollzeitäquivalenten (VZÄ) sowie der jährlich durchgeführten Maßnahmen, die in Form von Statistiken auch der Öffentlichkeit präsentiert werden. Selbstverständlich sind Kennzahlen auch für die interne Kommunikation an die MitarbeiterInnen relevant, um auch deren Informationsbedarf zu bedienen. Für die interessierte Öffentlichkeit relevante Kennzahlen sind u.a.:³

- Magaziniertes Archivgut in Regalmeter,
- Recherchierbares Archivgut in %,
- Erschließung in laufenden Metern (lfm.),
- Anzahl der Beauskunftungen,
- Reinigung, Verpackung in lfm. etc.

Damit wird deutlich, dass mehrere Stakeholder ein Interesse am Output eines Archivs haben, wodurch ein Rechtfertigungsdruck für die geleistete Arbeit entsteht. Diese Stakeholder verfolgen unterschiedliche Ziele, die auch durch unterschiedliche Kennzahlen bedient werden sollen. Dennoch muss konstatiert werden, dass ein flächendeckender Einsatz von Controlling-Instrumenten oder gar ein strategisch ausgerichtetes Managementkonzept in Archiven bisher nicht existiert. So können die Fragen von Andreas Hedwig nach der archivischen Nutzung von Zielkatalogen, dem Einsatz von Managementinstrumenten und der Kenntnis relevanter Kennzahlen auch als Appell für eine noch umfassendere Beschäftigung mit Controlling-Instrumenten verstanden werden.⁴ Die vorliegende Arbeit möchte daher am praktischen Beispiel des Landesarchivs Sachsen-Anhalt (LASA) der Frage nachgehen, ob eine BSC als Controlling-Instrument für das staatliche Archivwesen eine Perspektive bietet und wie eine BSC implementiert werden kann. Dazu wird zunächst der Forschungsstand sowie der aktuelle Stand zum Einsatz von Controlling-Instrumenten und anderen betriebswirtschaftlichen Methoden in öffentlichen Archivverwaltungen dargestellt. Die Literaturrezeption wird ergänzt

³ Vgl. im Folgenden: Heiden, Detlev: Statistik 2019, in: Archive in Sachsen-Anhalt (2020) 1, S. 96. URL: https://landesarchiv.sachsen-anhalt.de/fileadmin/Bibliothek/Politik_und_Verwaltung/MI/LHA/Bibliothek_LHA/01_Startseite/2020/2020-12-21_Archive_in_Sachsen-Anhalt_2020/Statistik_2019.pdf; Sämtliche Internetressourcen wurden zuletzt am 22.02.2023 auf Erreichbarkeit überprüft.

⁴ Vgl. Hedwig, Andreas: Das deutsche Archivwesen und die Herausforderungen der betriebswirtschaftlichen Steuerung, in: Maier, Gerald; Rehm, Clemens (Hrsg.): Archive heute – Vergangenheit für die Zukunft. Archivgut-Kulturerbe-Wissenschaft (= Werkhefte der staatlichen Archivverwaltung Baden-Württemberg, A 26), Stuttgart 2018, S. 151-160, hier S. 160.

durch die Auswertung einer Umfrage unter staatlichen Archiven zum Stand des Einsatzes von Controlling-Instrumenten und der BSC im Besonderen. Es folgt eine knappe Darstellung des archivtypologischen und archivgeschichtlichen Hintergrunds sowie der normativen Grundlagen des LASA, woraus sich ein exemplarisches Profil einer staatlichen Archiveinrichtung ergibt.

Die Kapitalrentabilität bzw. der Return on Investment (ROI) stellt das Verhältnis von eingesetztem Kapital zum jeweiligen Erfolg einer wirtschaftlichen Tätigkeit dar und ist damit eine wesentliche Kennzahl für Unternehmen am Markt. Inzwischen gibt es auch für nichtstaatliche Einrichtungen (Non-Government-Organisations, NGOs) Ansätze zur Berechnung eines sog. Social ROI, der einen volkswirtschaftlichen oder gesellschaftlichen Mehrwert einer finanziellen Ausgabe ausdrückt. Auch für Archive kann es argumentativ gegenüber ihren Stakeholdern hilfreich sein, die eigenen Ausgaben als Investitionen zu kommunizieren und eine rechnerische Grundlage zu haben, die eigene Tätigkeit als Mehrwert für die Gesellschaft darzustellen. Als Exkurs wird daher ein Kapitel zum aktuellen Forschungsstand der Wert- und Wirkungsmessung am Beispiel von Bibliotheken vorgelegt, die sich - im Gegensatz zum Archivwesen - intensiv mit der Thematik auseinandergesetzt und Berechnungsmethoden bereits grundlegend erarbeitet und standardisiert haben. Daraus leiten sich Ansätze und Vorschläge für die weitere Arbeit an der Wertermittlung im Archivwesen ab, als Hinweise auf weiterführende Arbeiten und Desiderate, deren Bearbeitung den Rahmen dieser Arbeit sprengen würde, die aber in dieser Masterarbeit teilweise bereits berücksichtigt werden sollen.

Zentrales Ziel der Arbeit ist die Entwicklung einer BSC für das LASA. Diese besteht zum einen aus einer Führungs-Scorecard und zum anderen aus einer Berichts-Scorecard. Für die Führungs-Scorecard wird jeweils ein Vorschlag für eine Vision und ein Leitbild, ein Leitziel und eine zugehörige Leitkennzahl erarbeitet. Auf dieser Grundlage lassen sich die im weiteren Verlauf herausgearbeiteten strategischen Themen der LASA im Zusammenhang mit den Perspektiven in ein operationalisierbares Raster von messbaren Zielen, dazu notwendigen Aktionen und einer zugehörigen Kennzahl (Ziel-Aktion-Kennzahl - ZAK) übertragen, mit der Möglichkeit, die operativen Tätigkeiten mit der Archivstrategie und überprüfbaren Zielen zu

verknüpfen. Die Auswahl der strategischen Themen wird durch eine SWOT-Analyse vorbereitet.⁵

Die BSC umfasst vier Perspektiven, die in der klassischen Literatur nach Kaplan/Norton als die Finanzperspektive, die interne Geschäftsprozessperspektive, die Lern- und Entwicklungsperspektive und die KundInnenperspektive bekannt sind.⁶ Im Rahmen dieser Arbeit werden die Perspektiven von Kaplan/Norton auf ihre Übertragbarkeit für die Anwendung auf ein öffentliches Archiv überprüft und ggf. ein eigenes Modell entwickelt.

Abschließend erfolgt die Diskussion der Ergebnisse mit einem Vergleich zur bisherigen Anwendung der BSC im Archivwesen und zu bereits einschlägigen Arbeiten wie dem Katalog zur Systematisierung von Tätigkeiten und relevanten Kennzahlen in Archiven des KLA-Ausschusses Betriebswirtschaftliche Steuerung⁷ sowie ein Fazit. Das Hauptergebnis soll mit der Berichts- und Führungs-Scorecard ein praktikables Controlling-Instrument für die Leitung des LASA darstellen. Mit der ausgearbeiteten Methodik lässt sich die BSC sowohl im LASA als auch in anderen staatlichen Archiven umsetzen. Für andere öffentliche Archive bietet die Methodik eine Orientierung für eigene Umsetzungen. Als weitere Nebenergebnisse werden für das LASA für die Formulierung einer Vision, eines Leitbildes sowie eines Leitziels mit entsprechender Leitkennzahl Entwürfe entwickelt. Praxisorientierte Vorschläge und Empfehlungen ergeben sich aus den vorbereitenden Analysen, der Erarbeitung der strategischen Themen sowie der beiden Scorecards.

Die Arbeit schränkt sich dahingehend ein, dass eine Methodik und eine Konzipierung der Scorecards vorgelegt wird, vergleichbar zu den bereits vorliegenden Qualifikationsarbeiten zur Konzeption einer BSC für ein Archiv. Die praktische Implementierung wird daher nicht in die Betrachtung miteinbezogen - auch um den üblichen Rahmen einer Masterarbeit nicht zu überschreiten.

⁵ Vgl. Friedag, Herwig; Schmidt, Walter: Balanced Scorecard, 4. aktual. Aufl., Freiburg, Planegg, München 2011, S. 11.

⁶ Vgl. ebd.

⁷ Konferenz der Leiterinnen und Leiter der Archivverwaltungen des Bundes und der Länder (KLA) Ausschuss Betriebswirtschaftliche Steuerung: Empfehlung zur Systematisierung von Querschnitts- und Fachleistungen sowie relevanter Kennzahlen in Archiven, Marburg 2017. URL: https://www.bundesarchiv.de/DE/Content/Downloads/KLA/systematisierung-querschnitts-fachleistungen.pdf?__blob=publicationFile.

2. Die Balanced Scorecard als strategisches Controlling-Instrument

2.1 Beschreibung

Die Balanced Scorecard (dt. "ausgewogener Berichtsbogen") entstand Anfang der 90er Jahre aus einem Projekt des Wirtschaftswissenschaftlers Robert S. Kaplan (Harvard Business School) mit dem Unternehmensberater David Norton (KPMG). Hintergrund war eine gemeinsame Studie zum Thema "Performance Measurement in Unternehmen der Zukunft".⁸ Unter dem Begriff Performance Measurement werden die Aufgaben des Controllings zusammengefasst, die sich dezidiert mit der mehrdimensionalen Messung und Bewertung einer erreichten Leistung, von Leistungspotenzialen und einer Leistungsbereitschaft befassen. Das dazu in einem Unternehmen einzurichtende Performance Management legt in Managemententscheidungen fest, wie und mit welchen Mitteln die Umsetzung und Verbesserung der Systemleistung erfolgt.⁹ Traditionelle Controlling-Instrumente in Unternehmen konzentrieren sich in erster Linie auf finanzielle Kennzahlen wie Kosten, Umsatz, Cashflow oder Eigenkapitalrentabilität (Return on Investment - ROI), was bereits in den 80er Jahren als eine zu enge Sichtweise angesehen wurde. Zum einen geben diese Kennzahlen primär Auskunft über die finanzielle Performance eines Unternehmens in der Vergangenheit, eine konkrete Prognose für die Zukunft lässt sich daraus noch nicht ableiten. Zum anderen lässt sich das "Ökosystem Unternehmen" nicht allein aus finanzieller Perspektive beschreiben.¹⁰ Der 1997 veröffentlichte BSC-Ansatz geht jedoch über die Leistungsmessung hinaus und befasst sich mit dem Leistungs- und Strategiemangement eines Unternehmens.¹¹ Ausgehend von der Vision und Strategie wird die Unternehmensleistung in vier Perspektiven ausgedrückt: der Finanzperspektive, der Kundenperspektive, der internen Geschäftsperspektive (auch Mitarbeiterperspektive genannt) und der Innovationsperspektive.¹² Jede Perspektive wird mit konkreten Zielen, Kennzahlen zu diesen Zielen, Zielvorgaben und zu realisierenden Maßnahmen hinterlegt, so dass ein operationalisierbarer Berichtsbogen entsteht (siehe Abb. 1).¹³ Verknüpft mit den strategischen Zielen lassen sich aus den Perspektiven konkrete IST- und SOLL-Werte in Form von Kennzahlen erheben und notwendige Maßnahmen zur Steuerung

⁸ Vgl. Eisenberg, David; Littkemann, Jörn: Schnittstellencontrolling, in: Littkemann, Jörn (Hrsg.): Unternehmenscontrolling, Berlin, Herne 2006, S. 667-800, hier S. 768.

⁹ Vgl. Reinecke, Sven: Marketing Performance Measurement. Empirisches Fundament und Konzeption für ein integriertes Marketingkennzahlensystem, Wiesbaden 2004, S. 51.

¹⁰ Vgl. Weber, Jürgen; Schäffer, Utz: Einführung in das Controlling, 12. Aufl., Stuttgart 2008, S. 174.

¹¹ Vgl. Eisenberg, David: Schnittstellencontrolling, S. 768; Kaplan, Robert S.: Balanced Scorecard, S. 8.

¹² Vgl. Kaplan, Robert S.: Balanced Scorecard, S. 8.

¹³ Vgl. ebd., S. 9.

als Bedarfe benennen, wodurch sich zudem die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens ableiten lässt.¹⁴

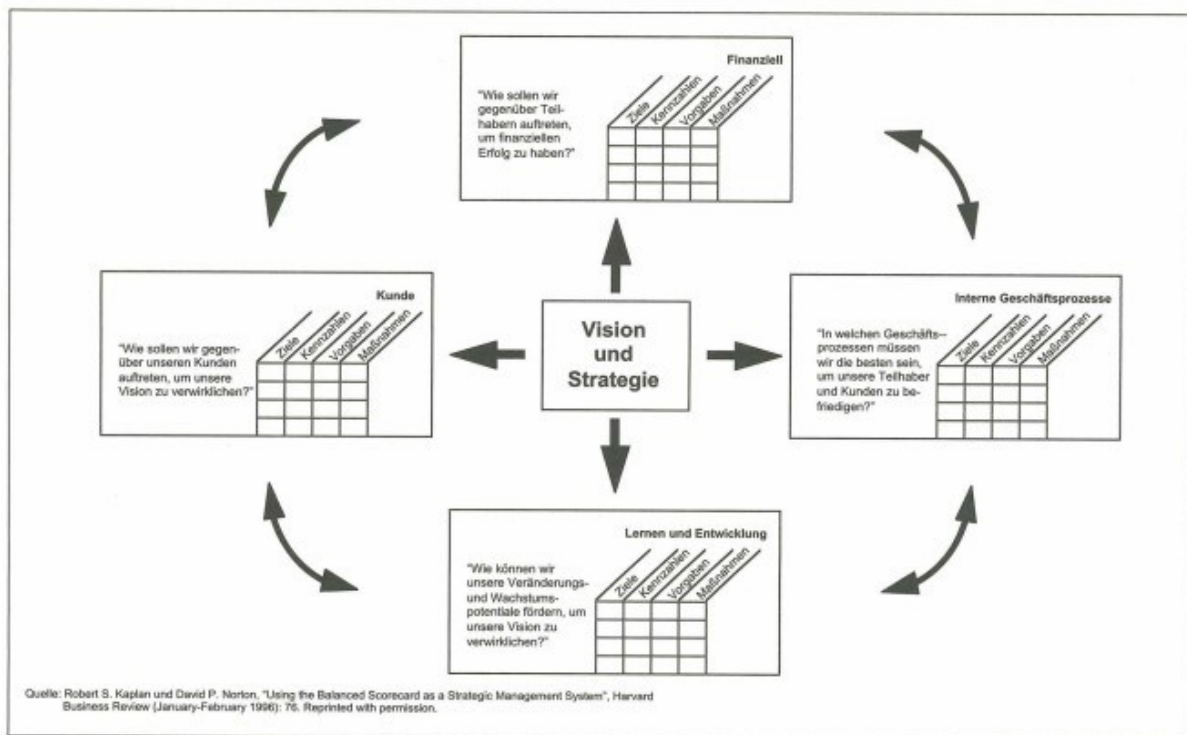


Abbildung 1: Perspektiven einer Balanced Scorecard auf Basis von Vision und Strategie¹⁵ (Grafik: David Norton, Robert Kaplan).

Bei der praktischen Umsetzung einer BSC ist nur die Verwendung von Perspektiven obligatorisch. Wie viele Perspektiven mit welcher Bezeichnung verwendet werden, muss sich an den individuellen Anforderungen des Unternehmens orientieren. So kann es für Nonprofit-Organisationen (NPO) im Gegensatz zu privatwirtschaftlichen Unternehmen sinnvoll sein, die Relevanz der Finanzperspektive abzuschwächen oder diese ganz aus der Perspektivenübersicht zu streichen, da finanzielle Aspekte für diese Organisationseinheiten eine ganz andere Bedeutung haben.¹⁶ In einer Bertelsmann-Studie zum kommunalen Leistungsvergleich wurde ein an die BSC angelehntes Perspektiven-/Kennzahlensystem entwickelt, das für die öffentliche Verwaltung (ÖV) die Perspektiven Auftragserfüllung, Effizienz, Kundenzufriedenheit sowie Mitarbeiterzufriedenheit berücksichtigt. In einer von der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) erarbeiteten BSC für Kommunalverwaltungen finden sich die

¹⁴ Loose, Christina: Die Balanced Scorecard als zukunftsicherndes Archivmanagement-Instrument, in: Archiv und Wirtschaft 49 (2016) 1, S. 6-13, hier S. 10. URL: https://www.wirtschaftsarchive.de/site/assets/files/19098/auw_2016_1_6-13.pdf.

¹⁵ Vgl. Kaplan, Robert S.: Balanced Scorecard, S.9.

¹⁶ Vgl. Eisenberg, David: Schnittstellencontrolling, S. 769.

Perspektiven „Bürger & Kunden“, „Strukturen & Prozesse“ sowie „Ressourcen“.¹⁷ Denkbar sind auch geringfügige Modifikationen der von Kaplan und Norton definierten Perspektiven. So wird in der Literatur zum Management des öV die „Standard-BSC“ lediglich um eine fünfte Perspektive erweitert, die Leistungs- bzw. Wirkungsperspektive oder auch Leistungsauftragsperspektive. In deren Horizont steht die Betrachtung des Auftrags einer öffentlichen Einrichtung, der sich aus gesetzlichen und gesellschaftlichen Anforderungen zusammensetzt.¹⁸

Friedag/Schmidt¹⁹ erweiterten den ursprünglichen Ansatz der BSC von Kaplan/Norton. Sie geben in ihrem Konzept der BSC der Vision und persönlichen Werten einen breiteren Raum. Der finanzielle Aspekt stellt in diesem Ansatz eine eher existenzielle Grundlage als ein Ziel dar.²⁰ Beide konzentrieren sich mit ihren Fragestellungen an der Sinnhaftigkeit eines Unternehmens, welche inhaltlichen Ziele die einzelnen Stakeholder verfolgen und welche Bedürfnisse sie haben. Ebenso ist für Friedag/Schmidt in der Konzeptionsphase einer BSC wichtig herauszuarbeiten, was das zu prüfende Unternehmen einzigartig macht.²¹ Ausgehend von der Vision/Mission, Leitbild und Leitziel eines Unternehmens werden die grundlegenden Perspektiven der BSC zur Strategieumsetzung in eine Führungs-Scorecard überführt, die strategische Themen und Projekte umfasst. In einer zweiten Berichts-Scorecard wird das Management und relevante Stakeholder mit Informationen zum Umsetzungsstand der Strategie auf operativer Ebene versorgt.²² In der praktischen Umsetzung kennen Friedag/Schmidt einen Sieben-Punkte-Plan (vgl. Abb. 2): In den Punkten eins und zwei wird die Strategie eines Unternehmens entwickelt, indem ausgehend von den vorliegenden Leitpapieren abstrakte Ziele vereinbart und hierzu strategische Themen abgeleitet werden. Punkt drei zeigt die Zuordnung von Zielen mit damit verbundenen Aktionen und Kennzahlen auf. Hierauf folgt in den Punkten vier und fünf die Umsetzung auf operativer Ebene mittels Projekte. Wichtig ist hierbei die Rückkoppelung der operativen zur strategischen Ebene über den grundlegenden Erfolg oder Misserfolg der erarbeiteten Projekte, was in der Berichts-Scorecard zur Geltung gelangt. In den Punkten sechs und sieben der Implementierung folgen Workshops der beteiligten Beschäftigten

¹⁷ Vgl. Schleer, Manfred; Paul, Dieter: *Verwaltungsmanagement*, Meißen 2006, S. 89.

¹⁸ Vgl. Bachmann, Martin; Haldemann, Theo; Heike, Michael: *Balanced Scorecard in öffentlichen Verwaltungen und Betrieben: Erfahrungen und Empfehlungen für das Strategische Public Management*, Berlin, Stuttgart, Wien 2011, S. 75ff.; Hufnagl, Wolfgang: *Die Balanced Scorecard zur Steuerung von For- und Non-Profit-Organisationen: Unterschiede und Gemeinsamkeiten, Anwendungsbeispiele*, Hamburg 2008, S. 27ff.

¹⁹ Vgl. Friedag, Herwig; Schmidt, Walter: *Balanced Scorecard*, 4. aktual. Aufl., Freiburg, Planegg, München 2011.

²⁰ Vgl. ebd., S. 24.

²¹ Vgl. ebd., S. 26-27.

²² Vgl. ebd., S. 25-27.

über die erlangten Erfahrungen bei dem Einsatz der BSC, die wiederum zu Anpassungen der normativen Management-Grundlage²³ führen können.

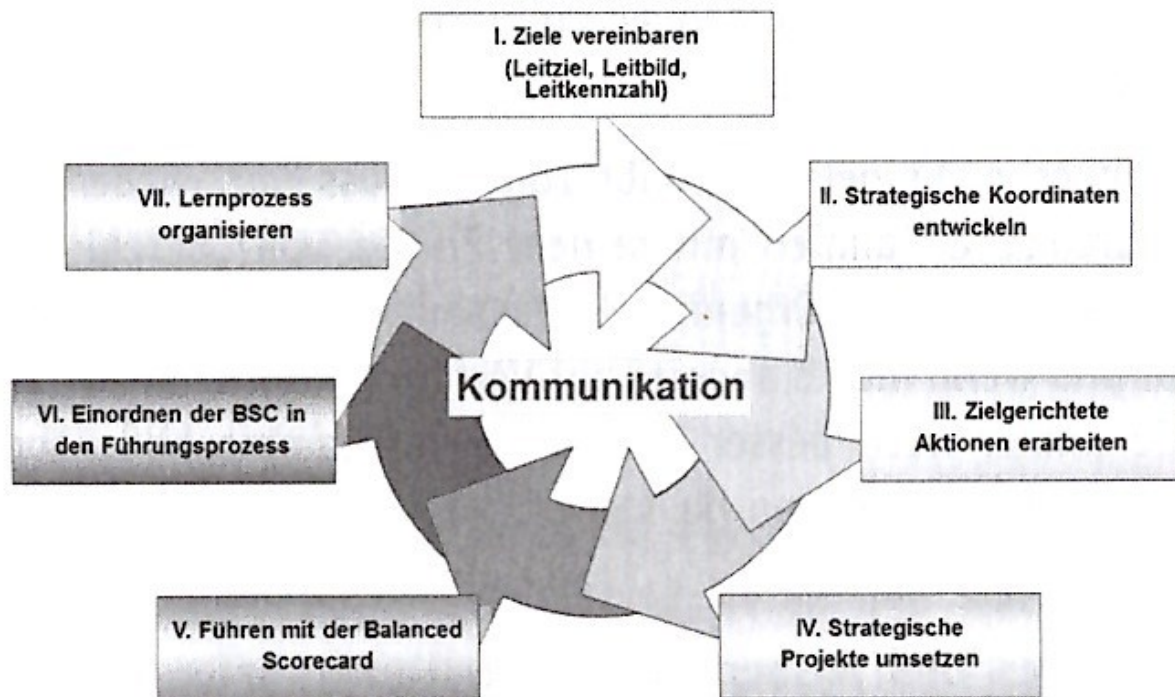


Abbildung 2: Implementierung einer Balanced Scorecard nach Friedag und Schmidt²⁴ (Grafik: Herwig Friedag, Walter Schmidt).

Zur Kommunikation einer erarbeiteten Strategie in einem Unternehmen wird die BSC oftmals als strategy-map (dt. „Strategie-Landkarte“) illustriert, wobei die Ziele in ein Raster aus strategischen Themen und Perspektiven gestellt werden. Die Ziele lassen sich anschließend zu Ursache-Wirkungs-Ketten verbinden. So wirkt sich die Qualifikation der Mitarbeitenden eines Unternehmens unmittelbar auf die Prozessqualität und die Dauer der Prozesse aus. Steigt nun die Qualifikation durch Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen, steigt damit auch die Prozessqualität, während die Prozessdauer sinkt. Als Folge der verbesserten Prozesse steigt auch die Zufriedenheit der KundInnen, was sich wiederum auf die finanziellen Ziele auswirkt. Durch die gesteigerten Absatzzahlen sinken in dieser Logikkette die Prozesskosten.²⁵ Dieser Ansatz simplifiziert die Gesamtstrategie und bereitet sie zur Präsentation gegenüber den Beschäftigten optisch auf. In der Praxis erschwert eine solch vereinfachende Grafik nach

²³ Das normative Management behandelt identitätsstiftende Fragestellungen, die u. a. in der Vision, Mission und Leitbild beantwortet werden. Das strategische Management setzt die Formulierungen der normativen Ebene in konkrete Projekte um, während das operative Management die Ableitung der strategischen Projekte auf die einzelnen Beschäftigten eines Unternehmens vornimmt. Vgl. von Allmen, Werner: Erfolgsfaktoren ganzheitlicher Unternehmensführung, o. O. 2012, S. 2. URL: <https://www.kmu-magazin.ch/strategie-management/erfolgsfaktoren-ganzheitlicher-unternehmensfuehrung-4>.

²⁴ Friedag, Herwig: Balanced Scorecard, S. 54.

²⁵ Vgl. Kaplan, Robert S.: Balanced Scorecard, S. 28-30.

Meinung von Friedtag und Schmidt die komplexen Zusammenhänge von Wirkungen, die nicht ausschließlich linear zu definieren sind. Am Ende soll eine Ursache-Wirkungs-Kette dem strategischen Denken und Prozess schaden.²⁶

2.2 Einsatz und Vergleich von weiteren Controlling-Instrumenten

Die BSC ist bei weitem nicht das einzige zur Verfügung stehende Controlling-Instrument im strategischen Management.

Ein klassisches Instrument des strategischen Managements ist der Einsatz von Kennzahlen, die grundsätzlich als verdichtete, quantitativ messbare Sachverhalte definiert werden können. Mit Hilfe von Kennzahlen kann die eigene Organisationseinheit übergreifend analysiert werden. Ebenso können durch Vergleiche in definierten Zeiträumen Veränderungsprozesse retrospektiv beobachtet und Planungsgrundlagen definiert werden. Kennzahlen dienen im Wesentlichen als Grundlage für die Beurteilung der Geschäftsprozesse des eigenen Unternehmens sowie für betriebswirtschaftliche Entscheidungen. Die kennzahlengestützte Steuerung muss sich dabei nicht nur auf finanzwirtschaftliche Aspekte konzentrieren.²⁷

Die grundlegende Eignung von Kennzahlen für die Steuerung der eigenen Unternehmung lässt sich anhand folgender Kriterien evaluieren:²⁸

- Die auszuwählenden Kennzahlen müssen sich an den Zielen der öV sowie den ressortspezifischen Zielen und den Bedingungen der Einrichtung ausrichten.
- Sämtliche steuerungsrelevanten Informationen müssen sich in den Kennzahlen wiederfinden lassen. Die Relevanz hierzu richtet sich an der individuellen Zielsetzung aus.
- Die Auswahl der Kennzahlen muss quantitativ auf Übersichtlichkeit ausgerichtet sein. Eine Konzentration auf wesentliche Erfolgsfaktoren des Unternehmens verhindert eine zu umfangreiche und detailreiche Kennzahlenerhebung, die unzweckmäßig für Steuerungszwecke ist.
- Das verwendete Kennzahlensystem muss flexibel genug sein, um neue, steuerungsrelevante Tätigkeiten aufzunehmen als auch strategische Neuausrichtungen zu berücksichtigen.

²⁶ Vgl. Friedtag, Herwig: Balanced Scorecard, S. 19-20.

²⁷ Vgl. Tauberger, André: Controlling für die öffentliche Verwaltung, München, Wien, 2008, S. 118.

²⁸ Vgl. im Folgenden ebd., S. 118-119.

- Die Eindeutigkeit der erhobenen Kennzahlen muss gewährleistet werden, um Fehlinterpretationen möglichst zu verhindern. Speziell Kennzahlen, die zur Erhebung komplexer Berechnungen bedürfen, sind tendenziell weniger für eine Verwendung geeignet.
- Um den Leitungsgremien eines Unternehmens rechtzeitige Interventionsmöglichkeiten und Planungszeiträume einzuräumen, sind kontinuierliche Ablieferungsfristen für Kennzahlenbereiche zu definieren (monatlich, quartalsweise, jährlich etc.). Soweit möglich soll dabei auf bereits vorhandene bzw. vorliegende Kennzahlen zurückgegriffen werden, die sich automatisiert über IT-Anwendungen erheben lassen.

Während Kennzahlen somit eine wesentliche, verdichtete Information über einen betriebswirtschaftlichen Sachverhalt darstellen, bezeichnet der Begriff der Indikatoren im engeren Sinne Stellgrößen, die durch ihre Veränderung einen Hinweis auf Veränderungen anderer wesentlicher Größen geben. Komplexe Sachverhalte, die nicht direkt messbar oder beobachtbar sind, können dementsprechend über Indikatoren abgebildet werden. Beispiele für Indikatoren sind Bilanz- und Rentabilitätsberechnungen oder auch die Messung von Zufriedenheitswerten von KundInnen.²⁹ Bereits bei der Definition von Kennzahlen und Indikatoren zeigt sich deren Ausrichtung auf ein notwendiges Zielsystem, da sonst eine Beliebigkeit der Kennzahlenerhebung entsteht. Insbesondere der Vergleich von Kennzahlen mit einem definierten Zielsystem unterstützt die Steuerung mit Kennzahlen. Als mögliche Zielsysteme für Vergleichswerte sind folgende Varianten denkbar:

- Vergleich mit fest definierten Zielkennzahlen innerhalb des eigenen Unternehmens, insbesondere im Zeitverlauf,
- Vergleich zwischen Organisationseinheiten im eigenen Unternehmen,
- Vergleich des eigenen Unternehmens mit externen Wettbewerbern,
- Vergleich der öffentlichen Verwaltung mit privaten Unternehmen.³⁰

Benchmarks (auch Unternehmens- oder Leistungsvergleiche genannt) zielen auf den Vergleich von Prozessen und Methoden gleichartiger Organisationseinheiten ab, wobei sich der Vergleichsrahmen am besten Unternehmen/der besten Organisationseinheit zu orientieren hat. Die Methodik des Benchmarkings zieht somit aus der Perspektive des Steuerns mit Kennzahlen die weitere logische Schlussfolgerung, durch Vergleiche mit anderen Organisationseinheiten

²⁹ Vgl. Gladen, Werner: Performance Measurement. Controlling mit Kennzahlen, 6. überarb. Aufl., Wiesbaden 2014, S. 9-11.

³⁰ Vgl. Gourmelon, Andreas: Management im öffentlichen Sektor, S. 477-478.

bzw. Unternehmen Best-Practice-Beispiele zu identifizieren und die Arbeitsweisen vergleichbarer Unternehmen mit den eigenen Methoden zu vergleichen. Den Mitarbeitenden des eigenen Unternehmens, die in ihren Prozessen verglichen werden, soll bewusst gemacht werden, inwieweit ihre Arbeitsweise noch aktuellen Standards entspricht und gleichzeitig soll das Engagement für eigenständige Lernprozesse am praktischen Beispiel geweckt werden.³¹ Der Benchmarking-Prozess gliedert sich in fünf Phasen. In der ersten Phase, der Auswahl der Benchmarkingobjekte und -partner, werden die grundlegenden Vergleichsparameter festgelegt, die verglichen werden sollen. Hierbei ist auf die tatsächliche Vergleichbarkeit hinsichtlich operativer bzw. strategischer Arbeitsprozesse sowie auf eine realistische Auswahl der Vergleichspartner zu achten. Während der Informationsbeschaffung und -analyse tauschen sich die Benchmarking-Partner über ihre Geschäftsprozesse sowie den daraus resultierenden Output in Form von Kennzahlen aus. Dabei ist auf eine vergleichbare Art der Kennzahlenerhebung zu achten, um ein korrektes Benchmarking zu gewährleisten. Die Analyse zeigt in diesem Rahmen die quantitativen Unterschiede zwischen den beiden Unternehmen auf. Auf dieser Informationsbasis können in der letzten Phase Verbesserungsmaßnahmen abgeleitet werden, die sowohl Veränderungen in den Geschäftsprozessen als auch in der Organisationsstruktur beinhalten können. (vgl. Abb. 3).

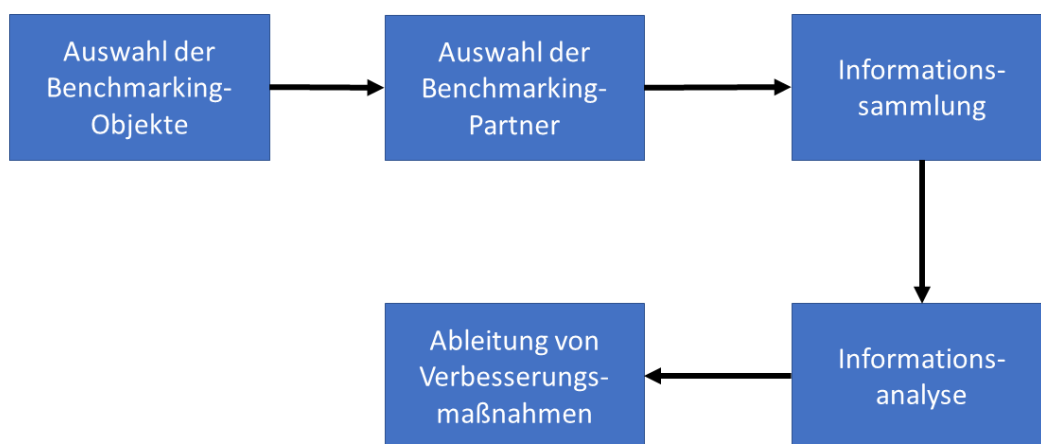


Abbildung 3: Vorgehensweise des Benchmarkings³² (Grafik: Björn Steffenhagen).

³¹ Vgl. Gourmelon, Andreas: Management im öffentlichen Sektor, S. 476.

³² Nach ebd.

Beim Führen mit Zielen, auch Management by Objectives (MbO) genannt, legt die vorgesetzte Person gemeinsam mit ihren Mitarbeitenden die zu erreichenden Ziele inklusive Zeithorizont fest. Im Gegensatz zur Führung durch Anweisung wird beim MbO den betroffenen Mitarbeitenden nicht explizit vorgeschrieben, wie die Ziele zu erreichen sind. Vielmehr besteht ein gewollter Handlungsspielraum bei der Zielerreichung.³³ MbO reiht sich ein in eine Vielzahl von Managementmethoden des Typs „Management by XYZ“, die in den 60er und 70er Jahren aufkamen. Durch die Fokussierung auf eine ergebnisorientierte Arbeitsweise sollten sowohl schnellere als auch bessere Ergebnisse erzielt und schneller auf Veränderungen reagiert werden. Durch die Entlastung von Routineaufgaben und Detailfragen bleibt den Führungskräften mehr Zeit für die eigentlichen Steuerungs- und Führungsaufgaben. Auch die Mitarbeitenden eines Unternehmens sollen durch die stärkere Individualisierung von einer höheren Leistungsbereitschaft profitieren.³⁴

Für das strategische Management stehen verschiedene Analysemethoden zur Verfügung, um unterschiedliche Aspekte eines Unternehmens zu untersuchen. Die am häufigsten verwendeten Analysen sind die STEP-, die SWOT- und die Stakeholder-Analyse. Die STEP-Analyse entspricht einer klassischen Umweltanalyse, bei der ein Unternehmen die sozialen bzw. soziologischen (Social), technologischen (Technological), ökonomischen (Economical) und politischen bzw. rechtlichen (Political) Aspekte seiner Umwelt in Bezug auf eine spezifische Fragestellung analysiert. Das Instrument STEP wird vor allem bei der Einführung neuer Produkte in bestehende Märkte oder bei der Erschließung neuer Absatzmärkte eingesetzt. Als Ergebnis einer STEP-Analyse soll das Unternehmen in die Lage versetzt werden, mögliche Folgen seines Handelns abzuschätzen, Trends zu erkennen und Märkte einzuschätzen.³⁵ SWOT-Analysen³⁶ dienen der Analyse des Ist-Zustandes eines Unternehmens aus der Innenperspektive (Stärken, Schwächen) und der Außenperspektive (Chancen, Risiken). Im Gegensatz zur BSC, die eine ganzheitliche Perspektive auf ein Unternehmen wirft, können durch die Verschränkung der SWOT-Perspektiven Strategiematrizen erstellt werden, die Handlungsempfehlungen zu konkreten strategischen Fragestellungen geben.³⁷ SWOT-

³³ Vgl. Gourmelon, Andreas: Management im öffentlichen Sektor, S. 457.

³⁴ Vgl. ebd., S. 458.

³⁵ Vgl. Wiech, Martina: Strategisches Management in Archiven, in: Glauert, Mario; Walberg, Hartwig (Hrsg.): Archivmanagement in der Praxis (= Veröffentlichungen der Landesfachstelle für Archive und öffentliche Bibliotheken im Brandenburgischen Landeshauptarchiv, Bd. 9), Potsdam 2011, S. 13-35, hier S. 24.

³⁶ SWOT ist ein Akronym für Strengths (Stärken), Weaknesses (Schwächen), Opportunities (Chancen), Threats (Risiken), vgl. Bliemel, Friedhelm; Kotler, Philip: Marketing-Management. Analyse, Planung und Verwirklichung, 10. überarb. und aktual. Aufl., München 2000, S. 132.

³⁷ Vgl. ebd.

Analysen sind in der Regel der erste Schritt in der Strategieentwicklung oder werden als ein Baustein in einem Mix aus mehreren Instrumenten eingesetzt.

Den Anspruch einer ganzheitlichen Betrachtung eines Unternehmens verfolgt auch das in den 1990er Jahren entwickelte EFQM-Modell.³⁸ Ursprünglich im europäischen Rahmen für die Analyse von Produktion und Distribution konzipiert, umfasst der Ansatz mittlerweile alle Unternehmensbereiche im Sinne eines umfassenden Qualitätsmanagements. Grundlage der EFQM sind fünf Befähigerkriterien (Führung, Strategie, Mitarbeitende, Partnerschaft, Prozess), die als Kontextfaktoren des Unternehmens zu verstehen sind, sowie vier Ergebniskriterien (kundenspezifische Ergebnisse, mitarbeiterspezifische Ergebnisse, stakeholderspezifische Ergebnisse und Schlüsselergebnisse) mit den zu erreichenden Zielen. Jedes Kriterium wird entsprechend seinem prozentualen Anteil am Gesamterfolg gewichtet (siehe Abb. 4). Der Ansatz der EFQM orientiert sich primär an den finanziellen Zielen eines Unternehmens, bezieht aber explizit auch nicht-finanzielle Ziele und Kennzahlen in die Gesamtbetrachtung mit ein. Das Modell versteht sich als eine Methodik zur kontinuierlichen Betrachtung der Prozesse im Hinblick auf die gesetzten Ziele und versucht durch iterative Prozessoptimierung sowohl die Zielorientierung als auch die Prozessumsetzung kontinuierlich zu verbessern.³⁹ Für das Archiv der sozialen Demokratie der Friedrich-Ebert-Stiftung beschrieb Harry Scholz die Einführung und praktische Anwendung von einzelnen EFQM-Projekten.⁴⁰

³⁸ EFQM = European Foundation for Quality Management Modell.

³⁹ Vgl. Müller-Stewens, Günter; Lechner, Christoph: Strategisches Management. Wie strategische Initiativen zum Wandel führen, 5. überarb. Aufl., Stuttgart 2016, S. 595.

⁴⁰ Scholz, Harry: Qualitätsmanagement. Die Anwendung des EFQM-Modells im Archiv, in: Glauert, Mario; Wahlberg, Hartwig (Hrsg.): Archivmanagement in der Praxis (= Veröffentlichungen der Landesfachstelle für Archive und öffentliche Bibliotheken im Brandenburgischen Landeshauptarchiv, Bd. 9), Potsdam 2011, S. 133-150.

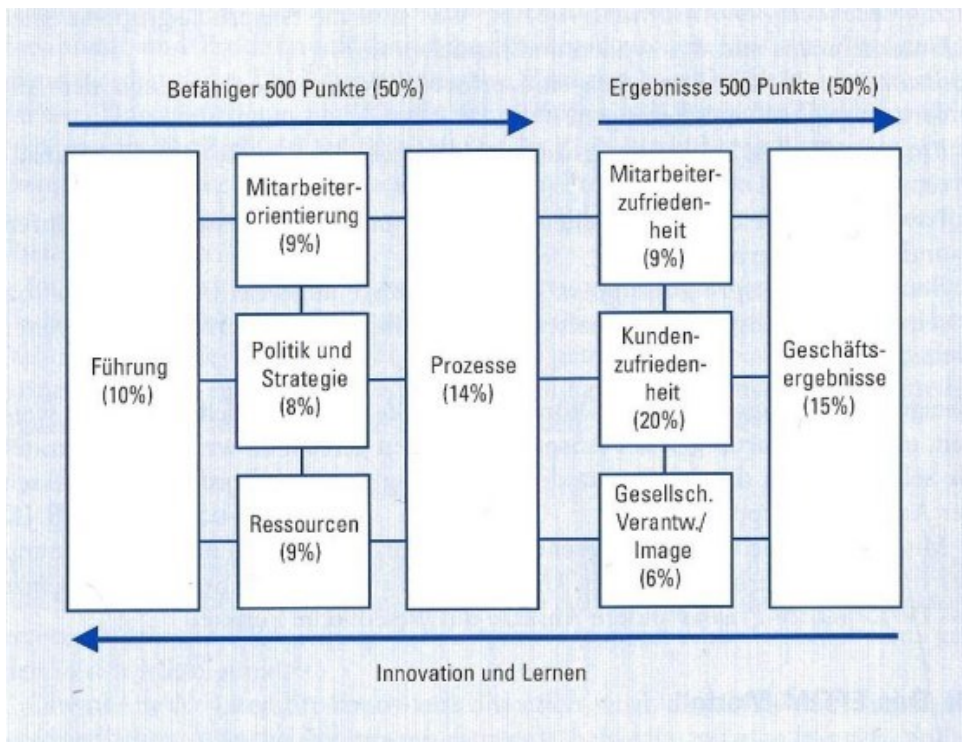


Abbildung 4: EFQM Excellence Model⁴¹ (Grafik: Günter Müller-Stewens).

Im Gegensatz zur BSC steht bei der Kosten- und Leistungsrechnung die ganzheitliche Betrachtung der Kosten bei der Erstellung eines Produktes oder einer Dienstleistung im Vordergrund. Die Kosten können somit den Kostenträgern zugeordnet werden. Die Analyse umfasst dabei das gesamte Produkt-/Leistungsportfolio eines Unternehmens, weshalb eine Vielzahl von Kennzahlen benötigt wird, um eine ganzheitliche Sicht auf das Unternehmen zu erhalten.⁴² Die im Rahmen einer Kosten- und Leistungsrechnung erhobenen Kennzahlen eignen sich nach Mario Glauert allerdings nur bedingt für einen archivischen Qualitätsvergleich, da sie lediglich für interne Kontroll- und Steuerungsaktivitäten genutzt werden können und einseitig auf Kosten-Nutzen-Aspekte ausgerichtet sind.⁴³ Somit vernachlässigt die Kosten- und Leistungsrechnung auch die anfallenden Prozesskosten eines Unternehmens.⁴⁴

⁴¹ Müller-Stewens, Günter: Strategisches Management, S. 596.

⁴² Vgl. Müller-Boysen, Carsten: Die Darstellung archivischer Fachaufgaben im Rahmen der Kosten- und Leistungsrechnung, in: Auskunft 23 (2003) 4, S. 413-419, hier S. 413.

⁴³ Vgl. Glauert, Mario: Was ist ein gutes Archiv? Ein Kennzahlen-Index für das Rating von Archiven, in: Hering, Rainer (Hrsg.): 5. Norddeutscher Archivtag. 12. und 13. Juni 2012 in Lübeck (= bibliothemata 27), Nordhausen 2013, S. 147-162, hier S. 151.

⁴⁴ Vgl. Loose, Christina: Entwicklung einer Balanced Scorecard für ein Wirtschaftsarchiv – Dargestellt am Beispiel des Historischen Archivs des Ostdeutschen Sparkassenverbandes, Bachelorarbeit Fachhochschule Potsdam, Potsdam 2015, S. 28. URN: <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:kobv:525-9974>.

2.3 Einsatz von Controlling-Instrumenten in Archiven

Befasst man sich mit dem Einsatz von Strategiekonzepten und Controlling-Instrumenten im Archivwesen fällt der eindringlichste Blick auf die in Fachkreisen mittlerweile populären Statements des Unternehmensberaters Gerd Schneider, der als "externer Consultant" die strategische Gesamtsituation des deutschen Archivwesens analysierte und eine Fundamentalkritik an den Archivleitungen und dem deutschen Archivwesen insgesamt äußerte.⁴⁵ Den Hintergrund bildete ein 2003 erschienener Prüfbericht des Landesrechnungshofes Sachsen,⁴⁶ der dem Sächsischen Staatsarchiv eine massive Kostensenkung innerhalb der kommenden 10 Jahre aufoktroyieren wollte. Vor dem Hintergrund von explosionsartig steigenden Übernahmezahlen, teuren Bestandserhaltungsmaßnahmen und anderen, damit einhergehenden, nicht finanzierbaren Kosten für Personal und Archivalien, sprach der Landesrechnungshof Forderungen gegenüber dem Archiv aus. So sollten ca. 50% der papiernen und anderen stofflichen Überlieferung verfilmt bzw. digitalisiert werden, die Originale wären bis auf Einzelfälle zu vernichten. Die Übernahmen würden perspektivisch per se rein elektronisch ablaufen und sämtliche laufenden Baumaßnahmen gestoppt, neben weiteren Maßnahmen.⁴⁷ Schneider, der 2001 selbst an einem Gutachten mitwirkte, auf dem der sächsische Prüfbericht u. a. baute,⁴⁸ zeigte sich schockiert, ob der verhaltenen Reaktion der Archiv-Community. Größere Reaktionen blieben bis auf eine Stellungnahme des VdA sowie der Sächsischen Archivverwaltung aus. Er sah grundsätzliche Probleme in der Auseinandersetzung mit betriebswirtschaftlichen und strategischen Fragestellungen.⁴⁹ In sieben Punkten richtete Schneider daher seine Forderungen an die Archiv-Community, um Verbesserungen anzustoßen:⁵⁰

- *“Schaffen Sie umfassende Transparenz bei dem, was Sie tun.*
- *Erarbeiten Sie langfristige Archivkonzeptionen.*
- *Konzentrieren Sie sich auf Ihre Kernprozesse.*
- *Modernisieren Sie Ihre Strukturen, werden Sie schlagkräftiger.*
- *Kooperieren Sie stärker mit anderen Archiven.*

⁴⁵ Schneider, Gerd: "Archivare aufgewacht!": Anmerkungen eines Externen zur gegenwärtigen Situation im deutschen Archivwesen, in: Der Archivar 57 (2004) 1, S. 37-44. URL:

https://www.archive.nrw.de/sites/default/files/media/files/Archivar_2004-1.pdf.

⁴⁶ Rechnungshof des Freistaates Sachsen: Jahresbericht 2003, Leipzig 2003. URL:

<https://www.rechnungshof.sachsen.de/ JB2003.pdf>.

⁴⁷ Vgl. ebd., S. 101-106.

⁴⁸ Vgl. Schneider, Gerd: "Archivare aufgewacht!", S. 38.

⁴⁹ Vgl. ebd., S. 37, 40-41.

⁵⁰ Vgl. im Folgenden ebd., S. 41-43.

- *Gewinnen Sie Ihre Träger als strategische Partner und präsentieren Sie sich selbst als strategische Partner Ihrer Träger.*
- *Suchen Sie sich weitere strategische Partner.*“

Gerd Schneider's Feststellungen fanden im Archivwesen derartigen Widerhall, dass künftige Analysen hieran auf einen Meilenstein stoßen.

Als Reaktion auf den Sächsischen Rechnungshofbericht veröffentlichte die Archivreferentenkonferenz des Bundes und der Länder (ARK) ein internes Strategiepapier, welches konkrete Zeit- und Kostenaufwände für archivische Fachaufgaben als Argumentationshilfe gegenüber vorgesetzten Stellen und Archivträgern lieferte. Um allerdings eine weitreichendere Transparenz zu erreichen, setzte der ARK in 2009 eine AG ein, die spezifisch die standortbezogene Personalsituation der staatlichen Archive der Länder⁵¹ sowie den Personaleinsatz im Verhältnis zu den Fachaufgaben ermitteln sollte.⁵² Anhand eines konzipierten Fragebogens wurden zuerst übergreifende, statistische Kennzahlen für das Jahr 2009 ermittelt, in einem zweiten Arbeitsschritt das vorhandene Stammpersonal für 2010 in VZÄ abgefragt, inkl. Ergänzungen zu wahrgenommenen Aufgaben von nicht-ständigen Personalanteilen⁵³ und in einem dritten Schritt die Zuordnung der VZÄ zu Fach- und Querschnittsaufgaben ermittelt. Der in 2011 von der AG vorgelegte Bericht zeigte damit erstmals eine Gesamtübersicht über die Personalsituation der Landesarchive auf.⁵⁴ Die Erhebung stellte auch den ersten Schritt hin zu einer Analyse dar, inwieweit die Landesarchive überhaupt über die Ressourcen verfügen, um ihre archivgesetzlichen Aufgaben zu erfüllen. Neben Hinweisen auf Optimierungspotenziale⁵⁵ belegte das Fachpapier bereits 2011 den übergreifenden Mehrbedarf an Planstellen für Fachaufgaben⁵⁶ und kommt zu dem Schluss, dass wesentliche personelle und finanzielle Ressourcen fehlen und gesetzliche Pflichtaufgaben dadurch ggf. nicht mehr erfüllt werden können.⁵⁷

⁵¹ Exkl. dem Bundesarchiv.

⁵² Vgl. o. A.: Entwicklung der Personalstrukturen im Archivwesen der Länder in der Bundesrepublik Deutschland: Strategiepapier der ARK 2011, in: Der Archivar 64 (2011) 4, S. 397-413, hier S. 397. URL: https://www.archive.nrw.de/sites/default/files/media/files/ARCHIVAR_04-11_internet.pdf.

⁵³ In der weiteren Darstellung differenziert die Umfrage die abgefragten VZÄ zwischen dem Stammpersonal, nicht-eigenes Stammpersonal und Zusatzpersonal.

⁵⁴ Vgl. o. A.: Entwicklung der Personalstrukturen im Archivwesen der Länder in der Bundesrepublik Deutschland, S. 397-398.

⁵⁵ Bspw. zu den allgemeinen Querschnittsaufgaben, vgl. ebd., S. 401.

⁵⁶ Für die Archivierung von digitalen Unterlagen werden 120 VZÄ, für die Bestandserhaltung 117 VZÄ angesetzt, vgl. ebd., S. 412.

⁵⁷ Vgl. ebd.

Eine der ersten praktischen Auseinandersetzungen mit dem Einsatz von Controlling-Instrumenten in Archiven stammt von Burkhard Nolte.⁵⁸ Vor dem Hintergrund der archivischen Kerntätigkeiten Überlieferungsbildung und Erschließung stellte er Nutzen und Grenzen der Prozesskostenrechnung in Archiven dar und zeigte die BSC als notwendiges Bindeglied zwischen Vision/Mission als Zielperspektive, operativen Zielen und Leistungsindikatoren.⁵⁹

Die öV befindet sich in einem Strukturwandel, der in den 1980er Jahren begann und bis heute andauert. Durch die gesellschaftliche Erwartung digital angebotener Verwaltungsdienstleistungen und einem zunehmenden Rechtfertigungsdruck über die eigene Arbeit, wird als Konsequenz zunehmend der Einsatz betriebswirtschaftlicher Steuerungsmethoden in öffentlichen Einrichtungen forciert. Es reicht dabei auch nicht mehr aus, die erreichten Leistungen rückwirkend in Berichten aufzuzeigen, vielmehr sind auch planbare Kalkulationen über prospektive Betrachtungen zu führen.⁶⁰ Mit der Einführung von kennzahlenorientierten Controlling-Instrumenten in den Verwaltungen beschäftigte sich auch das Archivwesen in seiner Breite zunehmend mit Kennzahlen für die eigene Steuerung und zum Vergleich mit anderen Archivverwaltungen.⁶¹ Die Erhebung von archivischen Kennzahlen für statistische Zwecke geschah für professionell geführte Archive hingegen bereits seit dem 19. Jahrhundert.⁶² Einen breiter angelegten Ansatz zum Einsatz von Kennzahlen in Archiven lieferte 1993 eine Studie der Bertelsmann Stiftung, in der die Stadtarchive Bielefeld, Dortmund, Mannheim, Münster und Wuppertal in einem Städtevergleich gegeneinander verglichen wurden. Aufgrund der fehlenden Entwicklung von Kennzahlensystemen bzw. Leistungsindikatoren ergab sich aus dieser Studie jedoch keine Praxisrelevanz.⁶³

Die Notwendigkeit, seitens der staatlichen Archive einheitliche Messinstrumentarien auf Basis von Kennzahlen zu entwickeln, erkannte auch die Konferenz der Leiterinnen und Leiter der

⁵⁸ Nolte, Burkhard: Controlling leicht gemacht. Prozesskostenrechnung und Balanced Scorecard im Archiv, in: *Der Archivar* 61 (2008) 3, S. 237-247.

⁵⁹ Vgl. ebd., S. 242.

⁶⁰ Vgl. Nolte, Burkhard: Kennzahlen, Kennzahlensysteme und Benchmarking. Nutzen und Grenzen im Archiv, in: Glauert, Mario; Wahlberg, Hartwig (Hrsg.): *Archivmanagement in der Praxis* (=Veröffentlichungen der Landesfachstelle für Archive und öffentliche Bibliotheken im Brandenburgischen Landeshauptarchiv, Bd. 9), Potsdam 2011, S. 69-89, hier S. 69.

⁶¹ Vgl. Bräunsche, Ernst: Produkte-Kennzahlen-Städtevergleich. Gegenwart und Zukunft der Stadtarchive in der Verwaltungsreform, in: Uhl, Bodo (Hrsg.): *Das Archivwesen im 20. Jahrhundert: Bilanz und Perspektiven* (= Vorträge des 60. Südwestdeutschen Archivtages 2000 in Aalen), Stuttgart 2002, S. 37-48; Becker, Irmgard: Der Produktkennzahlenkatalog der BKK als Steuerungsinstrument im Stadtarchiv: Ein Erfahrungsbericht, in: *Der Archivar* 55 (2002) 3, S. 235-236.

⁶² Vgl. Unger, Michael: Vermessung der Archive. Archivstatistik bei den Staatlichen Archiven Bayerns von Franz von Löher bis Fritz Zimmermann, in: *Archivalische Zeitschrift* 99 (2022) 2, S. 1071-1099, hier S. 1072-1073.

⁶³ Vgl. Glauert, Mario: Was ist ein gutes Archiv?, S. 150.

Archivverwaltungen des Bundes und der Länder (KLA)⁶⁴ und setzte in 2014 den Ausschuss „Betriebswirtschaftliche Steuerung“ (KLA-ABS) ein, welcher betriebswirtschaftliche Lösungen für das Archivwesen erarbeiten sollte. Eine erste Erhebung der archivischen Praxis zeigte, dass betriebswirtschaftliche Methoden, wenn überhaupt, in völlig unterschiedlichen Maßen zum Einsatz kommen und meist auf eigens entwickelten Modellen beruhen, die an die individuelle Finanz- und Personalausstattung angepasst sind. Als Arbeitsergebnis des Ausschusses konnten in 2017 die „Empfehlung[en] zur Systematisierung von Querschnitts- und Fachleistungen sowie relevanter Kennzahlen in Archiven“⁶⁵ dem Fachpublikum vorgelegt werden.⁶⁶ Die Empfehlungskataloge des KLA-ABS basieren auf den Überlegungen zum Einsatz eines outputorientierten Controllings mit Kennzahlen und einer an den Geschäftsprozessen orientierten Kosten-Leistungsrechnung. Die so in den Empfehlungen erarbeiteten Produkt- und Leistungskataloge haben den Anspruch, flexibel an unterschiedliche Gegebenheiten und Archivgrößen anpassbar zu sein.⁶⁷ Mit seiner Aufteilung in Querschnitts- und archivische Fachaufgaben (Anl. 1 und 2)⁶⁸ gibt das Papier ein Angebot an verschiedenen relevanten Kennzahlen für verschiedene Archivsparten, die sich für die eigene Verwaltung adaptieren lassen. Der Katalog statistischer Kennzahlen für Archive (Anl. 3) definiert archivweite Kennzahlen, die sich übergreifend für eine einheitliche Statistik nachnutzen lassen. Deutlich zeigt sich jedoch auch das Potenzial für mögliche Weiterentwicklungen auf. Kennzahlen im Umgang mit digitalem Archivgut und digitalen Nutzungsmöglichkeiten (u. a. Social-Media) fehlen, womöglich in Ermangelung an konkreten Erfahrungswerten. Zudem bauen die Kennzahlenkataloge ausschließlich auf absolute Kennzahlen, die simpel zu erfassen sind. Die Behandlung relativer Kennzahlen, wie Erschließungs- oder Übernahmequoten, oder die zeitliche Darstellung von Bedarfen in der Bestandserhaltung finden sich nicht im Papier.

⁶⁴ Nachfolgeorganisation der ARK.

⁶⁵ Konferenz der Leiterinnen und Leiter der Archivverwaltungen des Bundes und der Länder (KLA) Ausschuss Betriebswirtschaftliche Steuerung: Empfehlung zur Systematisierung von Querschnitts- und Fachleistungen sowie relevanter Kennzahlen in Archiven.

⁶⁶ Vgl. Hedwig, Andreas: Systematisierung von Querschnitts- und Fachleistungen sowie relevanter Kennzahlen in Archiven. Empfehlungen des KLA-Ausschusses Betriebswirtschaftliche Steuerung, in: Der Archivar 70 (2017) 2, S. 199-200, hier S. 199. URL: https://www.archive.nrw.de/sites/default/files/media/files/Archivar_2_2017.pdf.

⁶⁷ Vgl. ebd.

⁶⁸ Behandelt werden Übernahme/Bewertung, Erschließung, Bestandserhaltung/Magazin, Nutzung/Bereitstellung, Öffentlichkeitsarbeit/historische Bildungsarbeit, vgl. Konferenz der Leiterinnen und Leiter der Archivverwaltungen des Bundes und der Länder (KLA) Ausschuss Betriebswirtschaftliche Steuerung: Empfehlung zur Systematisierung von Querschnitts- und Fachleistungen sowie relevanter Kennzahlen in Archiven, S. 5.

Die Bundeskonferenz der Kommunalarchive beim Deutschen Städtetag (BKK) stellt als Fachorgan der Kommunalarchive mit einer Arbeitshilfe⁶⁹ für die Kommunalarchive eine praxisorientierte Handreichung über die Dauer von Fachaufgaben im Archiv zur Verfügung. Dass es dabei nicht geblieben ist, zeigt der 2021 veröffentlichte Aufruf der BKK zur Beteiligung an einer Umfrage für eine "Kommunale Archivstatistik der BKK" mit den erklärten Zielen, eine flächendeckende Übersicht über die Situation der Archivverwaltungen auf kommunaler Ebene zu erhalten. Perspektivisch möchte man gegenüber Mittelgebenden qualitativ bessere Aussagen für archivpolitische Zwecke und eine regelmäßige Einspeisung in die Kulturstatistik des Statistischen Bundesamts erreichen.^{70, 71} Die Arbeitshilfe „Grundlagen kommunalarchivischer Arbeit“ stellt auch das grundlegende Hilfsmittel für die Archiventwicklungsplanung dar, dessen Werdegang Marcus Stumpf auf dem Westfälischen Archivtag 2014 präsentierte. Die Idee der Archiventwicklungsplanung wurde erstmals durch Kurt Ortmanns auf dem 51. Deutschen Archivtag 1977 in Berlin dem FachkollegInnenkreis vorgestellt und leitete sich von den seinerzeit aufkommenden, kommunalen Entwicklungsplanungen ab, die das kommunale Archivwesen jedoch nur sporadisch tangierten.⁷² Ortmanns verfolgte das Ziel, die Kommunalarchive stärker in den damals laufenden kultur- und bildungspolitischen Diskurs einzubinden und durch die Teilhabe an Planungsprozessen eine insgesamt größere Wahrnehmung für das Kommunalarchivwesen zu erreichen.⁷³ Ortmanns fasste die Archiventwicklungsplanung in den 1970er Jahren noch als Dokumentationsmaterial zur Analyse der IST-Situation der Bildungsarbeit, die neben den Zielvorstellungen nebst Lösungsanregungen und finanziellen Konsequenzen gestellt werden, um sie transparent gegenüber den Stakeholdern zu vertreten. Damit war der einseitige, strategische Ansatz verbunden, das Archiv als Bildungseinrichtung stärker zu positionieren. Der Archiventwicklungsplan fand im weiteren Verlauf keine weitere Beachtung.⁷⁴ Stumpf griff diesen archivisch geprägten Entwicklungsplan allerdings wieder auf und bietet ein

⁶⁹ Bundeskonferenz der Kommunalarchive beim Deutschen Städtetag (BKK): Arbeitshilfe "Grundlagen kommunalarchivischer Arbeit", Bamberg 2012. URL: https://www.bundeskonferenz-kommunalarchive.de/empfehlungen/dokumente/Arbeitshilfe_Grundlagen_kommunalarchivischer_Arbeit_2014-06-14.pdf.

⁷⁰ Vgl. Stumpf, Marcus: Kommunale Archivstatistik der Bundeskonferenz der Kommunalarchive (BKK), in: Archivamtblog (2021). URL: <https://archivamt.hypothesos.org/14920>.

⁷¹ Siehe vertiefend dazu auch: Stumpf, Marcus: Auf dem Prüfstand: Kennzahlen im Archiv und die BKK-Arbeitshilfe „Grundlagen kommunalarchivischer Arbeit“ von 2012, in: Stumpf, Marcus; Tiemann, Katharina (Hrsg.): Strategien und Wege zur Bewältigung des kommunalarchivischen Arbeitsalltags, Münster 2022 (= Texte und Untersuchungen zur Archivpflege, Bd. 39), S. 9-24., hier S. 15-20.

⁷² Vgl. Stumpf, Marcus: Archiventwicklungsplanung als strategisches Instrument, in: Archivpflege in Westfalen-Lippe (2014) 81, S. 18-23, hier S. 19. URL: https://www.lwl.org/waa-download/archivpflege/heft81/18-23_stumpf.pdf.

⁷³ Vgl. Stumpf, Marcus: Archiventwicklungsplanung als strategisches Instrument, S. 19-20.

⁷⁴ Vgl. Stumpf, Marcus: Archiventwicklungsplanung als strategisches Instrument, S. 19-20.

Aufgabenportfolio in starker Anlehnung an die Beschreibung des LWL-Kulturentwicklungsplans:

- *„Zustandsbeschreibung und Analyse,*
- *Einschätzung gesellschaftlicher Zukunftsentwicklungen, die Kulturarbeit beeinflussen,*
- *Zielentwicklung,*
- *Beschreibung der Maßnahmen und Projekte zur Umsetzung der Ziele,*
- *Quantifizierung und Priorisierung,*
- *Zeit- und Finanzplanung.“⁷⁵*

Die LWL-Kulturabteilung, an dem sich Marcus Stumpf orientierte, führt darüber hinaus eine fakultative Kulturvision auf und sieht die Zielentwicklung als strategisches Element. Ebenso ist die Aktionsplanung beim Kulturentwicklungsplan zusätzlich angeführt.⁷⁶ In einem simplen Drei-Schritt-Muster soll der Archiventwicklungsplan über eine umfassende Situationsanalyse zur Bezifferung der Arbeitsrückstände mittels archivrelevanter Kennzahlen führen. Ausgehend von diesem übergreifenden Lagebericht lassen sich strategische und operative Ziele definieren, um die Rückstände abzubauen. Der Analysierung ist dabei nicht auf Werkzeuge oder Methoden festgelegt, sondern richtet sich nach den Erfordernissen “vor Ort“, was die Betrachtung archivpolitisch relevanter Stakeholder und Szenarien explizit miteinbezieht.⁷⁷ Der von Ortmanns erdachte und von Stumpf weitergedachte Ansatz der Archiventwicklungsplanung ist in diesem Kontext sehr interessant, da er im Vergleich zu den aufgezeigten Controlling-Instrumenten sehr weitreichende Überschneidungen zur Methodik der BSC besitzt.⁷⁸ Ergänzt man Stumpf’s beschreibende Punkte um die normativen und strategischen Management-Elemente der BSC, fehlen nur noch wenige Maßnahmen zum vollwertigen Controlling-Instrument. Die strategische Weiterentwicklung der Archiventwicklungsplanung hin zu einer anwendungsorientierten Methode für die Umsetzung der BSC im öffentlichen Archivwesen könnte einen tatsächlichen Mehrwert in der Anwendung strategischer Controlling-Instrumente bringen.

⁷⁵ Ebd., S. 20.

⁷⁶ LWL-Kulturabteilung: Kulturentwicklungsplan, Münster 2023. URL: <https://www.strategische-kulturplanung.lwl.org/de/kulturentwicklungsplanung/planungstypen/>.

⁷⁷ Stumpf, Marcus: Archiventwicklungsplanung als strategisches Instrument, S. 21-23.

⁷⁸ Zum praktischen Einsatz der Archiventwicklungsplanung siehe vertiefend: Schröder, Stefan: Instrumente einer Archiventwicklungsplanung – auch für kleinere Archive!, in: Stumpf, Marcus; Tiemann, Katharina (Hrsg.): Strategien und Wege zur Bewältigung des kommunalarchivischen Arbeitsalltags (= Texte und Untersuchungen zur Archivpflege, Bd. 39), Münster 2022, S. 46-61.

Das Statistische Bundesamt veröffentlichte 2017 im Rahmen des Projekts “Bundesweite Kulturstatistik“ erstmals einen Spartenbericht Museen, Bibliotheken und Archive, indem die Aspekte der Institution und Angebote, der Nutzung sowie personelle finanzielle Aspekte als Merkmalsraster betrachtet und kurz kommentiert wurden.⁷⁹ Das Archivwesen fällt hierbei problematisch auf: Mehrere Akteure des Archivwesens liefern unterschiedliche Zahlensysteme, unabhängig voneinander, an das Bundesamt. Für das Kommunalarchivwesen erfolgte die letzte Breitenerhebung in 2012, mit anschließender Fortschreibung für 2016. Für andere Archivsparten liegen kaum repräsentative Kennzahlen vor, so dass sie sich nicht ausreichend berücksichtigen lassen.⁸⁰ Der Spartenbericht wird durch einen jährlichen Ländervergleich der Kulturindikatoren ergänzt.⁸¹ Die Arbeiten der KLA und der BKK bilden damit auch relevante Folgeergebnisse für zukünftige Auswertungsmöglichkeiten. Auf der internationalen Ebene liegt mit der internationalen Archivstatistik ein fachliches Pendant zu den genannten deutschen Fachpapieren vor.⁸²

Intensiv setzte sich Peter Quadflieg im Rahmen der Strategieentwicklung im Hessischen Landesarchiv mit den strategischen Auswirkungen von Vision- und Mission-Statements auseinander und stellte dabei in seiner 2019 veröffentlichten Transferarbeit fest, dass sich die staatlichen Archive Deutschlands bisher nur vorsichtig mit der Thematik befassen. Der Autor vermutet dahinter eine zu starke Fokussierung auf den archivgesetzlichen Auftrag, Ängste vor neuen, insbesondere Managementkonzepten und Widerstände bei den eigenen Beschäftigten.⁸³ Im Kontext der 2013 vollzogenen Zusammenführung der Hessischen Staatsarchive zu einem Landesarchiv begann ein Strategiefindungsprozess. In internen Workshops wurden Arbeitspakete definiert, wie Zielkataloge von Serviceleistungen für definierte Stakeholder und

⁷⁹ Statistisches Bundesamt: Spartenbericht Museen, Bibliotheken und Archive, Wiesbaden 2017. URL: https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bildung-Forschung-Kultur/Kultur/Publicationen/Downloads-Kultur/spartenbericht-museen-5216205179004.pdf?__blob=publicationFile&v=3.

⁸⁰ Vgl. ebd., S. 6, 64, 72.

⁸¹ Vgl. Statistische Ämter des Bundes und der Länder: Kulturindikatoren auf einen Blick. Ein Ländervergleich, Ausgabe 2022, Wiesbaden 2022, S. 31-32. URL: https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bildung-Forschung-Kultur/Kultur/Publicationen/Downloads-Kultur/kulturindikatoren-1023018229004.pdf?__blob=publicationFile.

⁸² Internationale Organisation für Normung: ISO 24083:2021:05 Information und Dokumentation – Internationale Archivstatistik, Genf 2021.

⁸³ Vgl. Quadflieg, Peter: Von der Mission zur Vision. Das betriebswirtschaftliche Konzept des Vision-Statements und Wege zu seiner Implementierung beim Hessischen Landesarchiv. Transferarbeit Archivschule Marburg, Marburg 2019, S. 19. URL: <https://archiv.ub.uni-marburg.de/es/2020/0013/pdf/spq.pdf>.

auch ein Leitbild.⁸⁴ Quadfliegs Transferarbeit zur Formulierung einer Vision rahmte sich als Ergebnis eines intern durchgeführten Workshops hierin ein.⁸⁵

Vor dem Hintergrund des archivischen Benchmarkings und der Einführung von Kennzahlen als Leistungsindikatoren im Archivwesen diskutierte Mario Glauert mögliche Perspektiven einer BSC für ein öffentliches Archiv, wobei er die von Norton/Kaplan bekannten vier Perspektiven abwandelte und den Fokus eines öffentlichen Archivs als Behörde auf seinen Verwaltungsauftrag, seine Fachaufgaben und seine gesellschaftliche Verantwortung betonte.⁸⁶

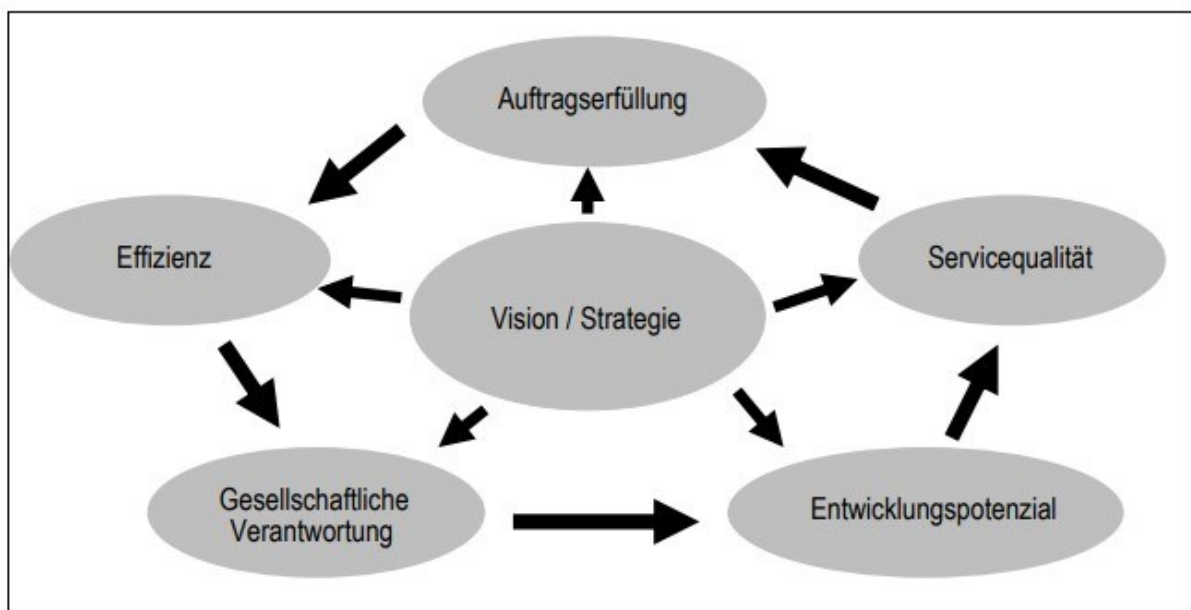


Abbildung 5: Mögliche Perspektiven einer BSC für ein öffentliches Archiv nach Glauert⁸⁷ (Grafik: Mario Glauert).

Der BSC-Ansatz von Glauert basiert auf einer Vision/Strategie eines Archivs, die als Perspektiven die Auftragserfüllung, die Effizienz, die gesellschaftliche Verantwortung, das Entwicklungspotenzial sowie die Servicequalität berücksichtigt. Für die Perspektiven hat der Autor einen Kennzahlenkatalog mit Indikatoren entwickelt. Gleichzeitig sollen diese Indikatoren als Ausgangsmaterial für einen allgemeinen Archivindex in Anlehnung an den Bibliotheksindex (BIX) dienen, um Benchmarking-Vergleiche im Archivwesen zu ermöglichen.⁸⁸

⁸⁴ Vgl. Quadflieg, Peter: Von der Mission zur Vision, S. 20.

⁸⁵ Vgl. ebd., S. 24.

⁸⁶ Vgl. Glauert, Mario: Was ist ein gutes Archiv?, S. 156.

⁸⁷ Vgl. Glauert, Mario: Kennzahlen und Benchmarking für Archive, in: Brandenburgische Archive (2009) 1, S. 25-34, hier S. 28. URL: https://blha.brandenburg.de/wp-content/uploads/2017/06/Brandenburgische_Archive_26_2009.pdf.

⁸⁸ Vgl. Glauert, Mario: Was ist ein gutes Archiv?, S. 157-158.

<p style="text-align: center;">Auftragserfüllung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Archivmitarbeitende pro 100 Mitarbeitende in den betreuten Stellen • Erschließungsquote • Verpackungsquote 		<p style="text-align: center;">Effizienz</p> <ul style="list-style-type: none"> • Archivausgaben pro 10.000 Einwohner • Einnahmen pro Nutzung • Erschließungsleistung
	<p style="text-align: center;">Gesellschaftliche Verantwortung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nutzung pro 10.000 Einwohner • Publikationen pro 100 Benutzertage • Besucher bei Archivveranstaltungen pro 10.000 Einwohner 	
<p style="text-align: center;">Servicequalität</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wochenöffnungszeiten • Anteil elektronisch recherchierbaren Archivgutes • Auskunftswartezeiten 		<p style="text-align: center;">Entwicklungspotenzial</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fortbildungstage pro Mitarbeitenden • Anteil des Archivetats am Etat des Archivträgers • Schutzmedienquote

Abbildung 6: Perspektiven und Indikatoren (Kennzahlen) einer BSC nach Glauert⁸⁹ (Grafik: Björn Steffenhagen).

Die Perspektive „Auftragserfüllung“ stellt mit seinen Kennzahlen konzentriert dar, inwieweit das einsetzende Archiv seinen gesetzlichen Aufträgen tatsächlich nachkommen kann. Die Kennzahlen weisen hierzu auf eine Quote der Archivbeschäftigten im Verhältnis zu den Beschäftigten in den anbieterpflichtigen Behörden. Mit der Steigerung der Beschäftigtenzahlen in den Behörden geht für die Archiveinrichtung ebenso ein höherer Arbeitsaufwand für Tätigkeiten in der Behördenberatung, Bewertung und Übernahme einher, der personell unteretzt sein muss. Bei gleichbleibender Übernahmequote steigt gleichwohl die Anzahl der absolut übernommenen Verzeichnungseinheiten (VZE), wodurch wiederum der Erschließungsaufwand ansteigt. Die Kennzahlen zur Erschließungs- und Verpackungsquote zeigen grundlegende facharchivarische- und Fachtätigkeiten des Magazindienstes in der Bestandserhaltung auf. Kennzahlen zu den Wochenöffnungszeiten, dem Anteil digital recherchierbaren Archivguts sowie der Wartezeit für eine Auskunft sollen die „Servicequalität“ eines Archivs zum Ausdruck bringen. Wie effizient ein Archiv mit den gegebenen Mitteln umgeht, stellen die Kennzahlen zu den Archivausgaben je 10.000 Einwohner des Archivsprengels, der Einnahmen je Nutzung sowie die Erschließungsleistung⁹⁰ dar. Eine Perspektive über die Weiterentwicklung für die Beschäftigten und für das Archiv findet sich in Glauert's Ansatz in der „Entwicklungspotenzial-Perspektive“ und berücksichtigt als wesentliche Indikatoren die Fortbildungstage je Beschäftigten, die Quote des Archivetats im

⁸⁹ Vgl. Glauert, Mario: Was ist ein gutes Archiv?, S. 160.

⁹⁰ Erschließungsleistung dividiert durch Übernahmeleistung x 100.

Verhältnis zum Archivträger-Etat als auch eine Quote zu dem durch Schutzmedien nutzbarem Archivgut, im Verhältnis zum gesamten Archivgut. In der fünften Perspektive stellt Glauert die gesellschaftliche Verantwortung des Archivs heraus und sieht die hierzu signifikanten Kennzahlen in den Nutzungszahlen je 10.000 Einwohner des Archivsprengels, in den aus Archivgut entstandenen Publikationen in Form von Belegexemplaren je 100 Nutzungstagen und in der Anzahl an Teilnehmenden von Archivveranstaltungen je 10.000 Einwohner des Archivsprengels.

Mit seinem Entwurf stellte Mario Glauert die erste theoretische Ausführung für die möglichen Perspektiven einer BSC in einem Archiv vor, der sich vornehmlich an öffentlichen Archiveinrichtungen und deren Bedürfnisse zum Benchmarking richtet. Die fünf Perspektiven heben insbesondere Effizienz- und Effektivitätsaspekte hervor, die im Kontext der gesetzlichen und gesellschaftlichen Verantwortung des öffentlichen Archivs zu verstehen sind. Gemäß den Vorgaben von Kaplan/Norton stellt Glauert die archiveigene Vision und Strategie in das Zentrum seiner Überlegungen. Ein weiterer Verdienst dieser Arbeit ist die Zuordnung konkret abrechenbarer Kennzahlen zu den Perspektiven, die nicht nur auf absolute Zahlen fokussieren, sondern durch Quotierungen auch qualitative Vergleiche ermöglichen. Im Sinne eines Archivindex eignen sich die ausgewählten Kennzahlen im Nachgang zur BSC für ein archiv(sparten)übergreifendes Benchmarking.

Der gewählte Ansatz, die Auswahl der Perspektiven sowie der dazugehörigen Kennzahlen erscheint allerdings auch teilweise problematisch. Wie bereits herausgearbeitet, besitzen öffentliche Einrichtungen ein anderes Verhältnis zu finanziellen Aspekten als Unternehmen am Markt. Trotzdem ist die finanzielle Perspektive nicht unerheblich und sollte auch für eine archiveigene BSC in einem eigenen Berichtsbogen angemessen berücksichtigt werden, anstatt auf verschiedene Perspektiven mit anderen Schwerpunkten verteilt zu sein. Letztendlich fehlt in Glauert's Vorschlag für eine BSC der Bezug zu einer individuellen Vision/Strategie einer öffentlichen Archiveinrichtung, wodurch die Ausarbeitung der Perspektiven sowie der zugeordneten Kennzahlen nicht zielgerichtet und folglich willkürlich erfolgt, wie der Autor auch selbst einräumt.⁹¹ Trotzdem liefern die Aufsätze für Folgearbeiten am praktischen Beispiel wertvolle Impulse. Trotz der Relevanz, die kennzahlengestützte Controlling-Instrumente für die deutschen Archive besitzen, gibt es bisher nur wenige praktische Umsetzungsbeispiele zur Umsetzung einer BSC. Zwei praktische Arbeiten entstammten aus Abschlussarbeiten an der

⁹¹ Vgl. Glauert, Mario: Was ist ein gutes Archiv?, S. 157.

FH Potsdam, deren Ergebnisse in der Fachzeitschrift *Archiv und Wirtschaft* publiziert sind.⁹² Beide behandelten den Einsatz einer BSC im Kontext eines Wirtschaftsarchivs,⁹³ vergleichbare publizierte BSC-Umsetzungen für das öffentliche Archivwesen fehlen bisher. Das Bundesarchiv erprobte den Einsatz eines strategischen Controllings mittels Kennzahlen mit Anlehnungen an die BSC im IT-Bereich in der IT-Anwendung BASYS 2.⁹⁴

Ergänzend zu den hier dargestellten Informationen wurde im Rahmen dieser Arbeit durch den Verfasser eine Umfrage über den aktuellen Stand zur Nutzung der BSC und anderen Controlling-Instrumenten auf der Plattform findmind.com⁹⁵ konzipiert und an die staatlichen Archive des Bundes und der Länder⁹⁶ verschickt (siehe Anl. 1). Mit insgesamt sieben Fragen sollte die Umfrage klären, ob und in welchem Umfang die staatlichen Archive Controlling betreiben, mit welchen Instrumenten sie Controlling betreiben – und ggf. auch, aus welchen Gründen sie kein Controlling betreiben. Um die freiwillige Teilnahmebereitschaft zu erhöhen, erfolgte die Datenauswertung anonym.⁹⁷ Vier staatliche Archive meldeten eine Fehlanzeige an den Verfasser zurück, da sie entweder keine Managementinstrumente einsetzen oder aus Geheimhaltungsgründen keine Antworten liefern.

1. Setzen Sie in Ihrem Archiv Archivmanagement-Instrumente ein?

12 Archive gaben eine Antwort für diese Frage ab. Von den befragten Archiven setzen insgesamt sieben Befragte in ihrer Einrichtung vollständig oder anteilig Management-Instrumente ein. Sechs Archive gaben an, mit Kennzahlen zu steuern. Jeweils ein Archiv gab an, STEP-/SWOT-Analysen anzuwenden bzw. Benchmarking zu betreiben.

⁹² Novoselac, Tomislav: Archivmanagement. Mit Strategie zum Erfolg, in: *Archiv und Wirtschaft*, 44 (2011) 1, S. 5-14; Loose, Christina: Die Balanced Scorecard als zukunftssicherndes Archivmanagement-Instrument, S. 6-13.

⁹³ Eine weitere Betrachtung der Arbeiten von Novoselac und Loose erfolgt an dieser Stelle nicht, da Wirtschaftsarchive anderen gesetzlichen, gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Aufträgen als staatliche Archive unterliegen. Durch die Unterschiedlichkeit, die sich hieraus in den strategischen Themen sowie dem ZAK-Schemata ergibt, herrscht insoweit keine Vergleichbarkeit der Ergebnisse zur BSC.

⁹⁴ Vgl. Laufhütte, Frauke; Martin-Weber, Bettina: Steuerung und Planung archivischer Arbeit unter Nutzung von Statistikwerkzeugen am Beispiel des Archivmanagementsystems, in: *Mitteilungen aus dem Bundesarchiv* (2010) 1, S. 90-91, hier S. 90. URL:

[https://www.bundesarchiv.de/DE/Content/Publikationen/Mitteilungen/mitteilungen-2010-](https://www.bundesarchiv.de/DE/Content/Publikationen/Mitteilungen/mitteilungen-2010-1.pdf?__blob=publicationFile)

[1.pdf?__blob=publicationFile](https://www.bundesarchiv.de/DE/Content/Publikationen/Mitteilungen/mitteilungen-2010-1.pdf?__blob=publicationFile); Schödel, Inge: Ein Berichtswesen für die IT-Steuerung im Bundesarchiv (BArchiv), in: Hirsch, Bernhard; Schäfer, Fabienne-Sophie; Weber, Jürgen (Hrsg.): *Kennzahlen als Mess- und Steuerungsinstrument in Behörden: Herausforderungen - Praxiserfahrungen – Handlungsempfehlungen*, Berlin 2018, S. 97-103.

⁹⁵ <https://findmind.ch/>.

⁹⁶ Insgesamt gibt es 19 staatliche Archive: 16 Landes- und Staatsarchive, das Bundesarchiv, das Geheime Staatsarchiv Preußischer Kulturbesitz, das Politische Archiv des Auswärtigen Amtes. Das LASA wurde aus der Umfrage bewusst herausgenommen, da es in der folgenden Ausarbeitung separat betrachtet wird.

⁹⁷ Auf beiliegender CD unter der Datei *Auswertung_Umfrage.xlsx* bzw. *Auswertung_Umfrage.pdf*.

2. Wenn ja, wie lange setzen Sie die Instrumente bereits ein?

Sechs Archive gaben für die zweite Frage eine Antwort ab, die inhaltlich auf der ersten aufbaut. Zwei Archive antworteten, dass sie die Kennzahlensteuerung in den 2000er bzw. 2010er Jahren einführen, ein Archiv begann hiermit in 2020. Die Kosten-/Leistungsrechnung führten zwei staatliche Archive in den 1990er bzw. ab 2010 ein.

3. Welche Erfahrungen haben Sie im Einsatz mit Archivmanagement-Instrumenten gemacht?

Insgesamt acht Archive gaben eine qualifizierte Rückmeldung auf diese Frage, die insgesamt sehr heterogen sind. In der Gesamtbetrachtung sehen alle Archive den Einsatz von Controlling-Instrumenten als positiv ein. Als positive Aspekte der Instrumente wurden die neue, strategische Ausrichtung der archivfachlichen Aufgaben gesehen, die eine Rückkopplung zur mittel- und langfristigen Planung erlaubt. Dadurch wird insgesamt ein "strategisches Denken" im Archiv integriert. Auch die Erstellung der Jahresplanungen der einzelnen Beschäftigten und des Archivs wird durch das Controlling unterstützt. Andere Archive betonen als positive Effekte die verstärkte Ausrichtung auf eine output- und ergebnisorientierte Arbeitsweise.

Als negative Aspekte des Archivmanagements erwies sich der Mehraufwand zur Nutzung der Instrumente und des Erhebens von Kennzahlen. So steht der Aufwand ggf. nicht im Verhältnis zum Ertrag. Auch der laufende Aufwand für die Neukalibrierung der strategischen Ausrichtung und die Auswahl von Kennzahlen wird kritisch gesehen. Ein Archiv übte daran Kritik, dass die falsche Auswahl an Controlling-Instrumenten für die Detailsteuerung von Prozessen getroffen wurde, was die Auswahl anderer Instrumente erforderte. Weiter wurde in der Nachbetrachtung die falsche Auswahl von Kennzahlen als Eigenkritik geäußert: Die Betrachtung der Anzahl von erstellten Findmitteln führte dazu, dass durch die Beschäftigten lediglich Bestände mit geringem Umfang verzeichnet wurden. Großbestände blieben in der Verzeichnung somit unberücksichtigt. Als zweites Beispiel nannte das betroffene Archiv die einseitige Zählung von zu erstellenden Bewertungsmodellen, was zur Vernachlässigung der Bewertung und Verzeichnung führte.

4. Haben Sie die Beschäftigten Ihres Archivs bei der Konzeption bzw. Realisierung des Archivmanagement-Instruments mit involviert?

Neun Archivverwaltungen antworteten auf die Frage, ob sie die Beschäftigten bei den konzeptionellen Vorarbeiten bzw. auch bei der Produktivsetzung involvierten. In fünf Archiven

waren die Beschäftigten vollständig oder partiell mit in die Umsetzungsprozesse mit eingebunden. Zumeist wurden Arbeitsgruppen in unterschiedlicher Besetzung gebildet. Das Einbeziehen desjenigen Beschäftigtenkreises, der sich grundsätzlich gegen Veränderungen wehrt, wurde in einem Archiv von Anfang an mitbedacht und als Lösungsansatz eine externe Beratungsfirma für Moderationsleistungen engagiert.

5. Was sind Ihrer Meinung nach die wichtigsten Kennzahlen, die Sie für die Steuerung Ihres Archivs benötigen?

Neun Archive gaben eine Antwort auf die Frage zu relevanten Kennzahlen für die Steuerung ihres Archivs. Zwei Archive davon beantworteten die Frage mit der Aussage, dass sie keine Kennzahlen zur Steuerung verwenden. Die Antwortqualität bei dieser Frage ist ansonsten sehr heterogen. Insgesamt möchte die Mehrheit von fünf Archiven vor allem quantitativ erhebbare Kennzahlen aus den Bereichen der "klassischen Kerntätigkeiten" als relevant eingestuft wissen oder gingen nicht näher auf die Art der Kennzahl ein. Mit geringer Tendenz überwiegte das Interesse an Kennzahlen zur Nutzbarmachung bzw. Benutzung, ansonsten wurde eine breite Auswahl an potenziell relevanten Kennzahlen genannt, die sich hier nur exemplarisch wiedergeben lassen: Anzahl an Zugriffen auf die Datenbank bzw. Digitalisate, Anzahl an Anfragen und Benutzendentagen oder auch die Anzahl erschlossener Bestände und VZE.

Zwei Archive halten Quoten bzw. qualitative Kennzahlen für explizit wichtig. Hierzu zählten die Zeit zwischen Bestellung und Onlinestellung eines Digitalisats, der Zeitraum zur Wiederbesetzung einer offenen Stelle oder auch die Bearbeitungsdauer von Anfragen. Auch die Verbesserung von Workflows und die allgemeine Effizienzsteigerung wurde genannt.

Lediglich ein Archiv ragt mit einem umfangreichen Kennzahlenkatalog von 79 Positionen hier heraus, die in den Tätigkeitsberichten der Beschäftigten auf 44 Fachkennzahlen zusammengefasst wurden.

6. Welche Erfahrungen haben Sie im Speziellen mit der Methodik der Balanced Scorecard gemacht? Gibt es ansonsten Hinderungsgründe für Sie, die Balanced Scorecard einzusetzen?

Insgesamt acht Archive äußerten sich zur Frage über die Erfahrung mit der BSC. Nur ein Archiv hatte bereits Erfahrungen mit der BSC gesammelt, indem dieses Instrument in einer Abteilung implementiert wurde. Die Ergebnisse zeigten sich jedoch als negativ, sodass das Vorhaben der Strategieumsetzung mittels BSC gestoppt wurde. Das Archiv betonte, dass insbesondere die

Finanzperspektive in mehrjährigen Projekten zu verzerrten Ergebnissen führte. Insgesamt ist die Methodik der BSC jedoch theoretisch bekannt.

7. Wenn Sie die Balanced Scorecard in Ihrem Archiv bereits produktiv einsetzen, welche Perspektiven, inkl. Kennzahlen nutzen Sie dafür?

Ein Archiv meldete zurück, dass prinzipiell für alle vier Perspektiven der BSC Ziele erhoben werden. Jedoch ist nicht in jedem Fall eine Zielerreichung als SOLL-Vorgabe hinterlegt, auch ist nicht immer eine Kennzahl für das Ziel definiert. Deutlich wird an dieser Stelle, dass die Antworten untereinander nicht stringent sind.

Trotz der in den letzten Jahren breiteren Diskussion betriebswirtschaftlicher Methoden in der Literatur zum Archivwissenschaftlichem Kolloquium 2015⁹⁸, Kennzahlensystemen und insbesondere der Auseinandersetzung mit Strategien und Steuerungsfragen in Fragestellungen des Archivmanagements erscheinen praktische Erfahrungen mithin immer noch ein Desiderat darzustellen. Die aufgezeigten Beispiele über die Einführung bzw. dem produktiven Einsatz von Controlling-Instrumenten stellen durch das Missverhältnis von hauptamtlich geführten Archiven und dem Verhältnis zu publizierten Projektergebnissen mithin Leuchtturmprojekte dar.⁹⁹ In einem 2019 veröffentlichtem Blogpost stellte Thekla Kluttig die Ergebnisse einer Umfrage des VdA-Landesverbands Sachsen unter den dortigen Kommunalarchiven zum Stand der Erschließung aus unterschiedlichen Perspektiven dar,¹⁰⁰ die sie ebenso auf dem dortigen Landesarchivtag präsentierte.¹⁰¹ Offen stellt Kluttig die Frage, ob die ArchivarInnen in Gerd Schneider's Sinne "aufgewacht" seien und sich dies in der Erschließung widerspiegele. Das

⁹⁸ Becker, Irmgard; Haffer, Dominik; Koal, Valeska (Hrsg.): Ziele, Zahlen, Zeitersparnis: Wie viel Management brauchen Archive? Beiträge zum 20. Archivwissenschaftlichen Kolloquium der Archivschule Marburg (= Veröffentlichungen der Archivschule Marburg, Hochschule für Archivwissenschaft, Bd. 63), Marburg 2016.

⁹⁹ Für einen grundlegenden Überblick über den Forschungsstand zum Archivmanagement siehe Zweifel, Josef: Modernes Archivmanagement, in: Archivpraxis in der Schweiz (2007) 1, S. 195-230; Glauert, Mario; Walberg, Hartwig (Hrsg.): Archivmanagement in der Praxis (= Veröffentlichungen der Landesfachstelle für Archive und öffentliche Bibliotheken, Bd. 9), Potsdam 2011; Hedwig, Andreas: Das deutsche Archivwesen und die Herausforderungen der betriebswirtschaftlichen Steuerung, in: Maier, Gerald; Rehm, Clemens (Hrsg.): Archive heute – Vergangenheit für die Zukunft. Archivgut-Kulturerbe-Wissenschaft (= Werkhefte der staatlichen Archivverwaltung Baden-Württemberg Bd. A 26), Stuttgart 2018, S. 151-160; Becker, Irmgard; Haffer, Dominik; Koal, Valeska (Hrsg.): Ziele, Zahlen, Zeitersparnis: Wie viel Management brauchen Archive? Beiträge zum 20. Archivwissenschaftlichen Kolloquium der Archivschule Marburg (= Veröffentlichungen der Archivschule Marburg, Hochschule für Archivwissenschaft, Bd. 63), Marburg 2016.

¹⁰⁰ Vgl. Kluttig, Thekla: Umfrage zur Erschließung: Archivare und Archivarinnen aufgewacht?, in: VdA-blog.de. Tagungsblog des Sächsischen Archivtags (2019). URL: <https://saechsischer-archivtag.vda-blog.de/2019/05/14/umfrage-zur-erschliessung-archivare-und-archivarinnen-aufgewacht/>.

¹⁰¹ Für die Gesamtübersicht der Umfrageergebnisse siehe Warsönke, Anne: Zur Sache – zu den Ergebnissen der Umfrage des LV Sachsen: Beitrag zum Vortrag von Dr. Thekla Kluttig zur Erschließung in sächsischen Archiven, in: VdA-blog.de. Tagungsblog des Sächsischen Archivtags (2019). URL: <https://saechsischer-archivtag.vda-blog.de/2019/05/24/zur-sache-zu-den-ergebnissen-der-umfrage-des-lv-sachsen/>.

Ergebnis war ernüchternd. 71 Archivverwaltungen beantworteten die Frage, welche Kennziffern für die Fachaufgabe Erschließung erfasst werden, wobei Mehrfachnennungen möglich waren. 38 Archive (bzw. 54%) erfassen überhaupt keine Kennzahlen zur Erschließung, immerhin 19 (bzw. 27%) erfassen die Zahl der im AFIS erschlossenen, resp. die recherchierbaren VZE. Lediglich drei Archiveinrichtungen erheben Zahlen zur verwendeten Arbeitszeit für die Erschließung.¹⁰² Zusammenfassend bleibt zu konstatieren, dass das staatlich-kommunale Archivwesen Deutschlands den 2004 publizierten Forderungen Gerd Schneider's, auch wenn einzelne Fortschritte erzielt wurden, noch immer nicht genügt. Den flächendeckenden Widerhall über betriebswirtschaftliche Überlegungen in archivischen Steuerungskonzepten, wie sie Peter Quadflieg bescheinigt,¹⁰³ kann der Verfasser nicht erkennen. Zu sehr konzentrieren sich staatliche Archive, wenn sie überhaupt Controlling betreiben, auf das operative Management und vernachlässigen das normative und das strategische Management, dass es zuerst zu definieren gilt.

¹⁰² Vgl. Kluttig, Thekla: Umfrage zur Erschließung.

¹⁰³ Vgl. Quadflieg, Peter: Von der Mission zur Vision., S. 3.

3. Das Landesarchiv Sachsen-Anhalt

3.1 Archivtypologische Betrachtung und Organisation

Das Landesarchiv Sachsen-Anhalt ist das zuständige Staatsarchiv für die Behörden und Gerichte des Bundeslandes Sachsen-Anhalt sowie deren Rechts- und Funktionsvorgänger. Gemäß dem Organisationsgesetz Sachsen-Anhalts (OrgG LSA) fungiert das LASA in der Behördenstruktur des Bundeslandes als obere Landesbehörde und untersteht als nachgeordnete Behörde der Dienst- und Fachaufsicht des Ministeriums für Inneres und Sport des Landes Sachsen-Anhalt (MI).¹⁰⁴ Mit der Wirkung zum 10. September 1993 beschloss die Landesregierung Sachsen-Anhalts die Einrichtung der Landesarchive Magdeburg, Merseburg sowie Oranienbaum in den jeweiligen Regierungsbezirken des Bundeslandes. Mit der Verwaltungsreform 2001 wurden die einst selbstständigen Einrichtungen zum Landeshauptarchiv Sachsen-Anhalt mit Hauptsitz in Magdeburg zusammengefasst und als Abteilungen integriert. Mit der Neugliederung des Landesarchivs wurde auch der Standort Oranienbaum zugunsten von Dessau aufgegeben.¹⁰⁵ Seit 2015 firmiert die staatliche Archiveinrichtung Sachsen-Anhalts unter dem Namen 'Landesarchiv Sachsen-Anhalt'.¹⁰⁶ Die heutige organisatorische Gliederung der drei Fachabteilungen des Landesarchivs orientiert sich an der historischen, regionalen Zuständigkeit der preußischen Provinz Sachsen sowie des Fürstentums Anhalt: Abteilung 1: Zentrale Dienste (Standort Magdeburg), Abteilung 2: Magdeburg (Standorte Magdeburg und Wernigerode), Abteilung 3: Merseburg (Standort Merseburg) sowie Abteilung 4: Dessau (Standort Dessau).¹⁰⁷ Die regionale Präsenz der einzelnen Abteilungen an den drei unterschiedlichen Standorten soll jedoch nicht nur historische Gegebenheiten darstellen, sondern sie fördert so auch die regionalgeschichtliche Forschung vor Ort. Gleichzeitig werden für interessierte BürgerInnen verschiedene lokale Veranstaltungen angeboten, so z. B. Ausstellungen zu wechselnden Themen, Vortragsreihen oder auch Paläografie-Kurse.

¹⁰⁴ Vgl. Organisationsgesetz Sachsen-Anhalt - OrgG LSA. URL: <https://www.landesrecht.sachsen-anhalt.de/bsst/document/jlr-OrgGSTV1P1>.

¹⁰⁵ Vgl. Höroldt, Ulrike: Archive in Magdeburg. Das Landeshauptarchiv Sachsen-Anhalt, in: Der Archivar 62 (2014) 3, S. 238-240, hier S. 238. URL: https://www.archive.nrw.de/sites/default/files/media/files/Archivar_2014_3.pdf.

¹⁰⁶ Vgl. Landesarchiv Sachsen-Anhalt: Wir über uns. URL: <https://lha.sachsen-anhalt.de/wir-ueber-uns/>

¹⁰⁷ Vgl. Landesarchiv Sachsen-Anhalt. Organisationsplan des Landesarchivs, Stand 01.05.2021. URL: https://landesarchiv.sachsen-anhalt.de/fileadmin/Bibliothek/Politik_und_Verwaltung/MI/LHA/Bibliothek_LHA/02_Landesarchiv/Organigramm/LASA_Organigramm_202105.pdf.

3.2 Beschreibung der Standorte und charakteristischen Bestände

Hauptstandort und Leitungssitz des Landesarchivs Sachsen-Anhalt liegen in Magdeburg. Der Standort sieht sich in einer Traditionslinie mit dem 1823 ebenfalls dort gegründeten Provinzialarchiv. Die Überlieferung umfasst die Akten- und Urkundenbestände der in die preußische Provinz Sachsen aufgegangenen Territorien sowie die altpreußischen Unterlagen vor 1815. Für den Zeitraum ab 1815 bezieht sich der Archivsprengel auf das Schriftgut der Ministerien, obersten und oberen Behörden und Gerichte des nördlichen Landesteils und der Rechts- und Funktionsnachfolger in Magdeburg. Die Wirtschaftsüberlieferung des Raums Magdeburg wie auch der Parteien und Massenorganisationen der DDR des Bezirks Magdeburg befinden sich ebenfalls an diesem Standort, was eine Gesamtbilanz von ca. 2.600 Beständen ergibt, die etwa 21.000 lfm. Akten und 45.000 Urkunden umfassen. Hierunter fällt auch die gesamte urkundliche Überlieferung des Erzstifts Magdeburg, seit ihrer Gründung 968 durch Kaiser Otto I. bis zur Säkularisierung 1680. Hinzu kommen rund 180.000 Karten, Pläne und Risse sowie ein umfangreicher AV-Bestand von 320.000 Fotos, Filmen und Tonträgern.¹⁰⁸ Der zweite Standort der Abteilung Magdeburg befindet sich in Wernigerode. Aus Kapazitätsgründen musste das damalige Staatsarchiv Magdeburg ältere Bestände auslagern, woraufhin in 1967 die Wahl auf die Orangerie des Schlosses Wernigerode fiel, die bereits seit 1827 Bibliotheks- und Schriftgut des Fürstenhauses Stollberg-Wernigerode beherbergte. Die kursächsischen und kurmainzischen Unterlagen sowie das Schriftgut weiterer kleiner, vormals eigenständiger Territorien auf dem Gebiet der preußischen Provinz Sachsen seit dem Hochmittelmittelalter bis in das 19. Jahrhundert bilden einen Schwerpunkt des Standortes. Infolge der Bodenreform in der Sowjetischen Besatzungszone und der entschädigungslosen Enteignung von Gütern wurden auch die zugehörigen Guts- sowie Adelsarchive enteignet und in die Überlieferung der Staatsarchive integriert. Im Standort Wernigerode sind so mehr als 280 Adelsarchive verwahrt, die mit einzeln ausgehandelten Verträgen zu Fragen der Archivierung und Nutzung einem gesonderten Rechtsstatus unterliegen. Weiter ist bemerkenswert, dass sich in Wernigerode die Überlieferung des Oberbergamtes Halle befindet. Insgesamt ist der Standort Wernigerode der Abteilung Magdeburg schwerpunktmäßig für die nicht-staatliche sowie die nicht-preußische Überlieferung im Landesarchiv zuständig.¹⁰⁹

¹⁰⁸ Vgl. Landesarchiv Sachsen-Anhalt: Der Standort Magdeburg. URL: <https://landesarchiv.sachsen-anhalt.de/landesarchiv/standorte/magdeburg/>; Jersch-Wenzel, Stefi; Rürup, Reinhard (Hrsg.): Staatliche Archive der Länder Berlin, Brandenburg und Sachsen-Anhalt (= Quellen zur Geschichte der Juden in den Archiven der neuen Bundesländer, Bd. 3) München 1999, S. 287-289.

¹⁰⁹ Vgl. Landesarchiv Sachsen-Anhalt: Der Standort Wernigerode. URL: <https://landesarchiv.sachsen-anhalt.de/landesarchiv/standorte/wernigerode/>.

Die Abteilung 3 – Merseburg des Landesarchivs Sachsen-Anhalt entstand in 1993 als eigenständiges Landesarchiv Merseburg im damaligen Regierungsbezirk Halle. Die Stadt Merseburg war bereits vorher Sitz einer Außenstelle des Zentralen Staatsarchiv der DDR. Die Überlieferung des Standorts beginnt bei der Einrichtung des preußischen Regierungsbezirks Merseburg 1815 und umfasst im Weiteren den Bezirk Halle der ehem. DDR. Schwerpunkt der Abteilung Merseburg ist die Überlieferungsbildung der regionalen Wirtschaftsbestände im Raum Halle des 19. & 20. Jahrhunderts. Zu den überregional bekannten Firmen der Chemieindustrie zählen u. a. die IG Farben¹¹⁰ oder auch die Leuna-Werke¹¹¹. Weiter befinden sich hier auch umfangreiche Bestände zum regionalen Bergbau und den Parteien und Massenorganisationen des Bezirks Halle der DDR bis ca. 1990. Insgesamt werden hier ca. 2.000 Bestände zu etwa 13.000 lfm. Archivgut bewahrt sowie nochmals 20.000 Karten & Pläne. Durch den hohen Anteil an Wirtschaftsschriftgut und der Überlieferung von Parteien und Massenorganisationen findet sich in diesen Beständen auch ein hoher Anteil an AV-Medien. Hierzu zählen ca. 2,25 Mio. Fotografien und 1.200 Filme.¹¹² Die Abteilung Dessau des Landesarchivs bewahrt die Überlieferung des ehemaligen Fürstentums Anhalt, welches heute noch für das Bundesland Sachsen-Anhalt namensgebend ist. Der Standort beruht auf der Überlieferung des anhaltischen Haus- und Staatsarchivs im Schloss Zerbst. Aufgrund der schweren Kriegszerstörungen des Schlosses im 2. Weltkrieg wurden die Bestände in die Orangerie des Schlosses Oranienbaum ausgelagert, wo sie bis 2002 verblieben. In 2002 zogen die anhaltischen Bestände letztmalig nach Dessau-Roßlau. In einer Kooperation zwischen der Abteilung Dessau des Landesarchivs und dem Stadtarchiv Dessau teilen sich beide Einrichtungen die Räumlichkeiten um den städtischen Wasserturm und schafften so Synergieeffekte für die regionale Forschung. Die Magazinbestände umfassen dabei ca. 520 Bestände mit etwa 6.200 lfm. Metern. Die MitarbeiterInnen sind aktiv in der Überlieferungsbildung regionaler Landes- und Bundesbehörden sowie der Gerichte mit räumlicher Zuständigkeit für den ehemaligen Regierungsbezirk Dessau involviert. Insbesondere zum Bahn- und Postwesen des 19. und 20. Jahrhunderts überlieferte Bestände von Reichs- und Staatsbehörden bilden einen Akzent des Standorts. Weiter findet sich auch hier das

¹¹⁰ Vgl. Landesarchiv Sachsen-Anhalt: Bestand I 506 IG Farbenindustrie AG. URL: <http://recherche.landesarchiv.sachsen-anhalt.de/Query/detail.aspx?id=7311>.

¹¹¹ Vgl. Landesarchiv Sachsen-Anhalt: Bestand I 525 Leuna-Werke. URL: <http://recherche.landesarchiv.sachsen-anhalt.de/Query/detail.aspx?ID=339646>.

¹¹² Vgl. Landesarchiv Sachsen-Anhalt: Der Standort Merseburg. URL: <https://landesarchiv.sachsen-anhalt.de/landesarchiv/standorte/merseburg/>.

Schriftgut aus ehemaligen Adels- und Wirtschaftsbeständen.¹¹³ Der Standort Dessau ist ebenso Sitz der Zentralen Restaurierungswerkstatt (ZRW).

3.3 Normative Grundlagen

Die Rechtsgrundlage für das Bestehen des LASA bildet das Landesarchivgesetz Sachsen-Anhalt (ArchG LSA) von 28. Juni 1995, zuletzt geändert durch Art. 11 des Gesetzes vom 11. Februar 2020.¹¹⁴ Das Gesetz definiert grundlegend die Zuständigkeit des Landesarchivs Sachsen-Anhalt für Landesarchivgut¹¹⁵, die Pflicht der Landesverwaltung zur Anbietung nicht mehr benötigten Verwaltungsunterlagen an das Landesarchiv sowie deren Ausnahmen.¹¹⁶ Zudem definiert das Gesetz, was unter Landes- bzw. Kommunalarchivgut zu verstehen ist¹¹⁷ und definiert auch den Terminus Archivierung als *“das Ermitteln, Bewerten, Übernehmen, Verwahren auf Dauer, Sichern, Erhalten, Instandsetzen, Erschließen sowie Nutzbarmachen und Auswerten von Archivgut“*¹¹⁸, was dem Landesarchiv Sachsen-Anhalt die gesetzliche Grundlage für sämtliche Tätigkeiten gibt. Als ressortspezifische Rechts- und Verwaltungsvorschriften für den Justizbereich gelten ferner das Gesetz zur Aufbewahrung von Schriftgut der Justiz im Land Sachsen-Anhalt¹¹⁹ sowie die hierauf basierende Verordnung zur Ausführung des Gesetzes zur Aufbewahrung von Schriftgut der Justiz im Land Sachsen-Anhalt.¹²⁰ Im Archivsprengel des Landesarchivs Sachsen-Anhalts befinden sich weiterhin auch Behörden und Einrichtungen des Bundes, die lediglich eine regionale Zuständigkeit besitzen. Beispielhaft gehören die Arbeitsämter und Jobcenter hierzu, als auch die Bundesanstalt für Immobilienaufgaben sowie die Wasser- und Schifffahrtsdirektion Magdeburg.¹²¹ Für diese Bundeseinrichtungen regelt das Bundesarchivgesetz¹²² die normativen Grundlagen der Anbietungspflicht, der Übernahme sowie der Benutzung.¹²³

¹¹³ Vgl. Landesarchiv Sachsen-Anhalt: Der Standort Dessau. URL: <https://landesarchiv.sachsen-anhalt.de/landesarchiv/standorte/dessau/>.

¹¹⁴ Archivgesetz Sachsen-Anhalt – ArchG. LSA. URL: <https://www.landesrecht.sachsen-anhalt.de/bsst/document/jlr-ArchGST1995rahmen>.

¹¹⁵ § 7 (1) ArchG LSA.

¹¹⁶ § 9 (1), § 9a ArchG LSA.

¹¹⁷ § 2 (1) ArchG LSA.

¹¹⁸ § 2 (5) ArchG LSA.

¹¹⁹ Gesetz zur Aufbewahrung von Schriftgut der Justiz im Land Sachsen-Anhalt - JSchrG LSA. URL: <https://www.landesrecht.sachsen-anhalt.de/bsst/document/jlr-SchriftAufJustGSTrahmen>.

¹²⁰ Verordnung zur Ausführung des Gesetzes zur Aufbewahrung von Schriftgut der Justiz im Land Sachsen-Anhalt – JaufbVO. URL: <https://www.landesrecht.sachsen-anhalt.de/bsst/document/jlr-JSchrGGAVST2009rahmen>.

¹²¹ Siehe auch Landesarchiv Sachsen-Anhalt: Tektonikgruppe 06.05 Behörden und Einrichtungen des Bundes. URL: <http://recherche.landesarchiv.sachsen-anhalt.de/Query/detail.aspx?ID=1165193>.

¹²² Bundesarchivgesetz – BArchG. URL: https://www.gesetze-im-internet.de/barchg_2017/index.html.

¹²³ § 7 BArchG.

3.4 Aktuelle Tätigkeitsschwerpunkte

Der private Umgang mit leistungsfähigen Endgeräten und digitalen Informationen stellt für viele BürgerInnen eine Selbstverständlichkeit dar, denen die öffentliche Verwaltung bislang oftmals nicht gerecht werden konnte. Das Online-Zugangsgesetz sowie das E-Government-Gesetz stellen in Sachsen-Anhalt die regulativen Weichen dies zu ändern. Damit verbunden sind die Einführung neuer Fachverfahren, dem Programmieren einheitlicher Schnittstellen für bereits bestehende Systeme sowie dem prototypischem Roll-Out eines landeseinheitlichen Dokumenten-Management-Systems zur Umsetzung der elektronischen Akte. Das Landesarchiv Sachsen-Anhalt begleitet die Einführung der DMS-Instanzen in den jeweiligen Ressorts durch Schulungen zum elektronischen Records Management und definiert Schnittstellen für eine konforme Aussonderung der E-Akte nach dem vom IT-Planungsrat verbindlich erklärten Standard xdomex. Eine Zäsur markiert die Einführung der digitalen Archivierung im Landesarchiv Sachsen-Anhalt. In 2012 wurde in ersten Strategiepapieren der konkrete Bedarf für die Übernahme elektronischer Unterlagen festgelegt und Szenarien für den technischen Betrieb evaluiert. Als Ergebnis der Diskussion fiel in 2015 die Entscheidung, sich dem Kooperationsverbund Digitale Archivierung Nord (DAN) anzuschließen und die Software „Digitales Magazin“ (DIMAG) zu nutzen. Mit der feierlichen Eröffnung des elektronischen Archivs im Dezember 2018 stellte das Landesarchiv die grundsätzliche Übernahmefähigkeit für elektronische Unterlagen dar. Damit verbunden ist auch der Einstieg in die fachliche Diskussion zur Überlieferungsbildung dieses neuen Archivalientyps. Ebenso ist der Erhalt und die Restaurierung des analogen Schriftgutes eine Herausforderung, dem sich das Landesarchiv weiter in den nächsten Jahrzehnten zu stellen hat. Als archivische Kernaufgabe ist die Bestandserhaltung im Landesarchivgesetz verankert und als strategische Priorität durch das Landesarchiv definiert. Wie in fast allen öffentlichen Archiven sind auch im Landesarchiv Sachsen-Anhalt trotz jahrelanger Bemühungen noch große Bedarfe zu verzeichnen. So sind an allen Standorten insgesamt 31.000 lfm. zu reinigen bzw. zu entmetallisieren, 16.000 lfm. zu kartonieren.¹²⁴ Daneben bilden umfangreiche Schutzdigitalisierungen durch die Bundessicherungsverfilmung sowie Massenentsäuerungen als auch Restaurierungsarbeiten im Rahmen der geförderten Projekte der Koordinierungsstelle für die Erhaltung des schriftlichen Kulturguts (KEK) wichtige Maßnahmen zur Erhaltung des Archivguts.¹²⁵ Um das

¹²⁴ Stand 2018, vgl. Heiden, Detlev: Bestandserhaltung im Landesarchiv – Zukunft und Ausblick, in: Archive in Sachsen-Anhalt (2019) 1, S. 12-15, hier S. 14. URL: https://landesarchiv.sachsen-anhalt.de/fileadmin/Bibliothek/Politik_und_Verwaltung/MI/LHA/Bibliothek_LHA/01_Startseite/2018/2018-12-05_Archive_in_Sachsen-Anhalt/Archive_in_ST_2018_S.12-15_Heiden_Bestandserhaltung_im_Landesarchiv.pdf.

¹²⁵ Vgl. Heiden, Detlev: Bestandserhaltung im Landesarchiv, S. 15.

Problembewusstsein in der öffentlichen Verwaltung und der Gesellschaft für dieses Thema zu schärfen, wird es zunehmend auch in die Öffentlichkeitsarbeit mit einbezogen, so u. a. in einer umfangreichen Ausstellung am Standort Magdeburg, die auch einen virtuellen Ableger fand.¹²⁶ Eine grundlegende Herausforderung für ein Archiv ist es, seine Erschließungsinformationen zeitnah und adäquat den Nutzenden bereitzustellen. Die digitale Transformation der Gesellschaft verschärfte diesen Trend dahingehend, dass die wesentliche Aufmerksamkeit auf online veröffentlichte Informationen gerichtet ist und unerschlossenen Beständen und noch nicht retrokonvertierten Findmitteln weniger Beachtung geschenkt wird. Gleichzeitig ist die Qualität der Verzeichnung oftmals durch die unterschiedlichen Traditionen, Nutzung und Interpretation von Standards sehr heterogen. Im Landesarchiv Sachsen-Anhalt wird in der Praxis, wie in vielen Archiven der östlichen Bundesländer auch, eine Mischung aus den bewährten Ordnungs- und Verzeichnungsgrundsätzen der DDR als auch neueren Standards, wie ISAD (G) angewandt. Gleichzeitig herrschen unterschiedliche Verzeichnistraditionen an den vier Standorten. Um eine einheitliche Verzeichnungsqualität zu gewährleisten und letztlich die in der Onlinepräsentation präsentierten Erschließungsinformationen schneller bereitstellen zu können, erarbeitet das Landesarchiv derzeit eine Erschließungsrichtlinie.¹²⁷ Alle Standorte und fast alle FacharchivarInnen sind hieran beteiligt und bringen ihre praktischen Erkenntnisse ein. Neben der Erschließung klassischer Archivaliengattungen, wie Urkunden, Karten & Plänen und Akten kommen auch neue Gattungen hinzu, wie die Erschließung elektronischer Unterlagen sowie Normdaten und semantische Technologien.¹²⁸ Neben der intensiven Arbeit an der Richtlinie stellen insbesondere der Umgang mit diesen neuen Gattungen das Landesarchiv durch kaum publizierte Forschungsergebnisse vor große Herausforderungen. Das Betreten dieses Forschungs-Neulands kann allerdings auch als Chance gelten, einen Beitrag zur Fachdiskussion zu leisten.

Das Landesarchiv Sachsen-Anhalt bestreitet in 2023 am Hauptstandort Magdeburg sein 200. Jubiläum. Dabei steht es sowohl fachlich, als auch gesellschaftlich vor verschiedenen

¹²⁶ Vgl. Landesarchiv Sachsen-Anhalt: Zur Zukunft gehört Geschichte – Bestandserhaltung im Landesarchiv Sachsen-Anhalt. URL: <https://landesarchiv.sachsen-anhalt.de/onlineangebote/virtuelle-ausstellung-zur-zukunft-gehoert-geschichte/>.

¹²⁷ Schmalz, Björn: ERL-LASA: Auf dem Weg zur Erschließungsrichtlinie des Landesarchivs, in: Archive in Sachsen-Anhalt (2021) 1, S. 30-32. URL: https://lha.sachsen-anhalt.de/fileadmin/Bibliothek/Politik_und_Verwaltung/MI/LHA/Bibliothek_LHA/01_Startseite/2022/Archive_in_Sachsen-Anhalt/Bjoern_Schmalz_-_ERL-LASA_Auf_dem_Weg_zur_Erschliessungsrichtlinie_des_Landesarchivs.pdf.

¹²⁸ Vgl. Heiden, Detlev: Die Erschließungsrichtlinie des Landesarchivs, in: Archive in Sachsen-Anhalt (2019) 1, S. 40-42, hier S. 42. URL: https://landesarchiv.sachsen-anhalt.de/fileadmin/Bibliothek/Politik_und_Verwaltung/MI/LHA/Bibliothek_LHA/01_Startseite/2019/2019_12_18_Archive_in_Sachsen-Anhalt_2019/Detlev_Heiden_-_Die_Erschliessungsrichtlinie_des_Landesarchivs.pdf.

Herausforderungen. Die Übernahme papierner Unterlagen stellt immer noch die Regel dar. Dieses Archivgut muss fachgerecht erhalten werden, um es auch für künftige Generationen nutz- und interpretierbar zu halten. Die vorhandenen Personal- und Finanzmittel reichen bei weitem nicht für adäquate bestandserhaltende Maßnahmen aus, weswegen durch die KEK geförderte Drittmittelprojekte einen gewissen Ausgleich schaffen. Veränderte Erwartungen der Nutzenden richten sich an einen zügigen und kontinuierlichen Ausbau der Onlinepräsentation des Landesarchivs, was nicht nur das Bereitstellen von Digitalisaten betrifft, sondern auch von Erschließungsinformationen. Mit einer einheitlichen Erschließungsrichtlinie, gültig für alle Abteilungen, soll die Qualität der Verzeichnung vereinheitlicht und für Nutzende ein schneller Zugang zu ersten Informationen auf Bestands- und Aktenebene geliefert werden. Wie auch in der Archivierung von elektronischen Unterlagen mit DIMAG im Kooperationsverbund DAN, möchte das Landesarchiv sich aktiv am Aufbau digitaler Dienste beteiligen und bereitet mit der Verzeichnung mittels Normdaten die Grundlagen für spätere semantische Suchen in den Beständen vor. Auch wenn die Bestände aller Abteilungen des Landesarchivs in der Tektonik der Onlinepräsentation chronologisch anhand der markanten Zeitepochen und inhaltlichen Gesichtspunkten getrennt sind, besitzen die einzelnen Standorte Schwerpunkte in der Überlieferungsbildung. Um das immer noch im Werden begriffene historische Bewusstsein und das Geschichtsbild Mitteldeutschlands, insbesondere Sachsen-Anhalts, zu schärfen, befinden sich an markanten Orten des Landes Standorte des Landesarchivs.¹²⁹ Das wortgemäß aus zwei Staaten entstandene Bundesland Sachsen-Anhalt fußt historisch auf den Gebieten der preußischen Provinz Sachsen und dem Fürstentum Anhalt, hinzu kommen eine Vielzahl kleinerer Herrschaften und die Überlieferung ehemals zugehöriger Gebiete. Die Profilierung der Standorte möchte dem Rechnung tragen. Durch das sog. Standortkonzept des LASA wird langfristig eine Konzentration der Standorte auf Magdeburg und Dessau-Roßlau angestrebt, wodurch fachliche Synergieeffekte erzeugt und Mehraufwände für Querschnittsaufgaben reduziert werden sollen. Ein qualifizierter Zeitrahmen zur Umsetzung des Standortkonzepts kann allerdings noch nicht benannt werden, da zuerst eine Planungssicherheit bezüglich neu zu errichtender Magazin- und Büroräumlichkeiten bestehen muss.¹³⁰ Die Notwendigkeit,

¹²⁹ Vgl. Höroldt, Ulrike: Archive in Magdeburg, S. 238.

¹³⁰ Vgl. Heiden, Detlev: Das Landesarchiv 2021: Rückblick und Ausblick, in: Archive in Sachsen-Anhalt (2021) 1, S. 92-96, hier S. 95-96. URL: https://lha.sachsen-anhalt.de/fileadmin/Bibliothek/Politik_und_Verwaltung/MI/LHA/Bibliothek_LHA/01_Startseite/2022/Archive_in_Sachsen-Anhalt/Detlev_Heiden_-_Das_Landesarchiv_2021_Rueckblick_und_Ausblick.pdf; Heiden, Detlev: Das Landesarchiv 2022: Rückblick und Ausblick, in: Archive in Sachsen-Anhalt (2022) 1, S. 93-97, hier S. 96. URL: https://lha.sachsen-anhalt.de/fileadmin/Bibliothek/Politik_und_Verwaltung/MI/LHA/Bibliothek_LHA/01_Startseite/2023/2023-02-

multilateral für die Landesverwaltung, die landesgeschichtliche Forschung als auch für ein interessiertes (Fach-)Publikum ein kompetenter Ansprechpartner “vor Ort“ zu sein¹³¹, wird die zukünftig wohl größte Herausforderung sein.

3.5 Einsatz von Controlling-Instrumenten im LASA

Zum Controlling der durchgeführten Arbeiten eines abgeschlossenen Jahres verwendet das LASA einen detaillierten, tabellarischen Berichtsbogen, der die Zeitanteile für aufgekommene Fach- und Querschnittsaufgaben in 28 Obergruppen erfasst (vgl. Anl. 3). Das Ausfüllen des tabellarischen Arbeitsberichts findet für sämtliche Beschäftigten jährlich im Q 1 des darauffolgenden Jahres statt. Begleitet wird diese Tabelle durch einen verschriftlichten Jahresbericht, welcher die investierte Arbeitszeit insbesondere für die Arbeitsschwerpunkte erläutert und begründet. Zusätzlich zum Jahresbericht enthält das Dokument auch eine Jahresplanung für das laufende bzw. kommende Berichtsjahr, in dem absehbare Personalressourceneinsätze als auch Engpässe und Problemlagen aufzuzeigen sind. Im schriftlichen Jahresbericht besteht so auch für die Beschäftigten die Möglichkeit, ihrerseits besprechungsbedürftige Angelegenheiten anzusprechen. Der Umfang des schriftlichen Berichts sowie der Jahresplanung ist mit dem Vorgesetzten individuell zu vereinbaren und hängt in der Praxis von den tatsächlich durchgeführten Arbeiten des Beschäftigten ab.

Beschäftigte, die mit Fachaufgaben betraut sind, füllen eine zweite, kennzahlenorientierte Tabelle aus (vgl. Anl. 4). In 14 Obergruppen werden hier outputorientierte Kennzahlen abgefragt, die nach Organisationseinheit (Dezernat bzw. Abteilung) erhoben werden. Abteilung 1 – Zentrale Dienste erhebt dabei dezernatsübergreifende Kennzahlen.¹³²

Insgesamt bietet sich mit dem tabellarischen und schriftlichen Jahresbericht sowie der Fachstatistik für die Leitung des LASA ein umfangreiches, integriertes Berichtssystem für die retrospektive Analyse der Tätigkeiten. Zusammen mit den planerischen Grundlagen der Beschäftigten lässt sich eine eingehende Steuerung mittels Kennzahlen umsetzen. Die erhobenen Daten bilden gleichwohl die Basis für die verschiedenen Berichte und

08 Archive in Sachsen-Anhalt 2022/Detlev Heiden -
Das Landesarchiv 2022 Rueckblick und Ausblick.pdf.

¹³¹ Vgl. Höroldt, Ulrike: Archive in Magdeburg, S. 240.

¹³² Das beschriebene Vorgehen sowie die in den Anlagen 3 und 4 [für die Publikation entfernt] aufgeführten Kennzahlen stellen den Arbeitsstand bis 2019 dar. Im Zuge von Aktualisierungen der Kennzahlenerhebung – und verstärkt durch die pandemische Situation – rückt das LASA seit 2020 von dieser feingliedrigen Kennzahlenerhebung ab, zugunsten der Erfassung von Kennzahlen auf der Ebene der Obergruppen. Es ist geplant, den Gesamtprozess der Kennzahlenerhebung weiter zu automatisieren und den Arbeitsaufwand durch die Nachnutzung einheitlicher Werkzeuge, wie dem PBB-Tool, zu reduzieren. Die hierzu notwendigen Arbeiten sind dazu momentan in Abstimmung.

Berichtspflichten gegenüber dem Leitungsgremium des LASA, dem Gesamtpersonal, der Ministerialverwaltung, der interessierten Öffentlichkeit als auch Drittmittelgebern, wie der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG). Die aufgezeigten Gremien besitzen dabei völlig unterschiedliche Informationsbedürfnisse, was den Umfang und den Detailgrad an Kennzahlen betrifft. Speziell die Auswertung der Kulturstatistik des Bundes vom Statistischen Bundesamt eignet sich perspektivisch für ein allgemeines Benchmarking.

Um den personellen Mehrbedarf für Fach- und Querschnittsaufgaben auch auf eine methodische Grundlage zu stellen, setzt das LASA eine Personalbedarfsbemessung (PBB) ein und entwickelte hierzu ein eigenes, auf Microsoft-Excel basierendes Tool (PBB-Tool) in Zusammenarbeit mit dem KLA-Ausschuss Betriebswirtschaftliche Steuerung.¹³³ In seiner grundlegenden Konfiguration orientiert sich das PBB-Tool an den vom Ausschuss in 2017 herausgegebenen Empfehlungen zur Systematisierung von Fach- und Querschnittsleistungen sowie relevanter Kennzahlen in Archiven, die Anwendung schränkt jedoch individuelle Anpassungen nicht ein.¹³⁴ Über den KLA-Ausschuss ist die Anwendung kostenfrei für andere Archivverwaltungen erhältlich.¹³⁵

Mittels des PBB-Tools lassen sich folgende Einsatzmöglichkeiten darstellen:

- IST-Situation zum Einsatz des vorhandenen Personals in Fach- und Querschnittsaufgaben,
- SOLL-Personalbedarf für erforderliche Mehraufwände,
- Vergleich von IST- und SOLL-Bedarf,
- Zuordnung von Aufgaben zu Laufbahngruppen bzw. Eingruppierung von Beschäftigten,
- Auswirkungen auf den Output bei Reduzierung des VZÄ-Ziels,

¹³³ Vgl. Heiden, Detlev: Vorbereitung eines Personalbedarfsbemessungstools des KLA-Ausschusses. Vortrag auf dem Kolloquium Betriebswirtschaftliche Steuerung und Archive am 03.11.2020. o. O. 2020. URL: https://www.bundesarchiv.de/DE/Content/Downloads/KLA/Beitrag_Heiden.pdf?__blob=publicationFile.

¹³⁴ Konferenz der Leiterinnen und Leiter der Archivverwaltungen des Bundes und der Länder (KLA), Ausschuss Betriebswirtschaftliche Steuerung: Empfehlung zur Systematisierung von Querschnitts- und Fachleistungen sowie relevanter Kennzahlen in Archiven.

¹³⁵ Vgl. Konferenz der Leiterinnen und Leiter der Archivverwaltungen des Bundes und der Länder (KLA), Ausschuss Betriebswirtschaftliche Steuerung: Personalbedarfsbemessungstool. o. O. 2022. URL: <https://www.bundesarchiv.de/DE/Content/Artikel/Ueber-uns/Partner/KLA/kla-ausschuss-bwl-strg.html#:~:text=Der%20KLA%2DAusschuss%20Betriebswirtschaftliche%20Steuerung,Hessisches%20Landesarchiv%2C%20und%20Herr%20Dr.>

- Steuerung über Kennzahlen durch Vergleich von qualitativen Mehraufwänden (bspw. Personalbedarf für einfache Verzeichnung im Vergleich zu erweiterter Tiefenerschließung).¹³⁶

In der Gesamtbetrachtung ist das LASA somit im Vergleich zu den anderen staatlichen Archiven im operativen Management breit aufgestellt. Aber auch im LASA fehlt es an konkreten Maßnahmen zur Umsetzung des normativen und des strategischen Managements, um die erhobenen Kennzahlen auch in einen strategischen Kontext zu setzen.

¹³⁶ Vgl. Heiden, Detlev: Vorbereitung eines Personalbedarfsbemessungstools des KLA-Ausschusses; Konferenz der Leiterinnen und Leiter der Archivverwaltungen des Bundes und der Länder (KLA), Ausschuss Betriebswirtschaftliche Steuerung: Personalbedarfsbemessungstool.

4. Exkurs: Wert und Wirkung in Archiven und Bibliotheken

4.1 Hinführung zum Thema

Archive und die damit verbundenen Leistungen der Archivbeschäftigten besitzen einen Wert für die Gesellschaft und auf ihre Nutzenden einen erheblichen Einfluss. Durch welche Methoden lassen sich diese beiden Faktoren erheben? Wie lässt sich der Wert eines Archivs ökonomisch beziffern? Im vorliegenden Exkurs soll diesen Fragen nachgegangen und herausgearbeitet werden, inwieweit sich der Wert eines Archivs in einer BSC integrieren lässt. Da sich im deutschen Archivwesen bisher kaum Ausarbeitungen zu dieser Thematik finden ließen, wird die Berechnung von Wert und Wirkung am Beispiel des Bibliothekswesens vorgenommen, die eine breite Publikationslage und fundamentale Methoden als ISO-Norm zur Erhebung des Werts einer Bibliothek aufweisen und als Einrichtung des Kulturerbes insofern auch vergleichbar zu Archiven sind. Basierend auf der Darstellung der bibliothekarischen Situation folgen zum Ende des Exkurses einige Überlegungen zur Übertragung der Ausarbeitungen auf das Archivwesen.

Die Idee, Bibliotheken auf ihre Wirkung im Bereich der Ökonomie hin zu untersuchen, entwickelte sich in den 1990er Jahren und ist seitdem ein großes Forschungsthema. Durch politische und finanzielle Krisen in den 1980er und 1990er Jahren entstand weltweit die Idee einer Reformierung der öffentlichen Verwaltung, einem New Public Management (NPM) bzw. Neuem Steuerungsmodell (NSM). Zentrale Punkte des NSM sind der Einsatz der Betriebswirtschaftslehre in der Verwaltung, die Ausrichtung auf Effizienz und Effektivität sowie Empirie.¹³⁷ Diese Situation – wirtschaftliche Krisen, Einsparungen im öffentlichen Dienst und Rationalisierungsmaßnahmen in Unternehmen – zwingt Bibliotheken dazu, sich betriebswirtschaftlicher Methoden zu bedienen, um ihre Leistungen und den Wert ihrer Dienstleistungen darzustellen. Schon Goethe beschwerte sich, so argumentiert Hobohm, dass Zeitgenossen nicht das große Potenzial dieser Einrichtungen sehen, welche „unberechenbare Zinsen“ geben.¹³⁸

¹³⁷ Vgl. Brüggemeier, Martin: Public Management, in: Anke Hanft (Hrsg.): Grundbegriffe des Hochschulmanagements, Neuwied 2004, S. 377.

¹³⁸ Vgl. Hobohm, Hans-Christoph: Rechnen sich Bibliotheken? Vom Nutzen und Wert ihrer Leistungen, in: BuB Forum Bibliothek und Information 59 (2007) 9, S. 633-639, hier S. 633; Jochum, Uwe: Goethes Bibliotheksökonomie, in: Siegert, Bernhard; Vogel, Josef (Hrsg.): Europa. Kultur der Sekretäre, Zürich 2003, S. 111-123, hier S. 111.

4.2 Forschungsstand zur Wertbestimmung in Bibliotheken

Eine der ersten Studien aus dem Bereich der Wirkungsmessung von Bibliotheken bildet die Analyse „Increasing the Information Edge“¹³⁹ von Griffiths und King, bei der durch Nutzwertanalysen der Mehrwert von Spezialbibliotheken herausgearbeitet wurde. Zentrale Ergebnisse der Studie sind:

- dass Unternehmen, die keine Bibliothek unterhalten, wirtschaftlich weniger erfolgreich sind,
- dass eine unternehmensinterne Informationseinrichtung Arbeitszeitkosten in Höhe von rund 11.500 Dollar je Mitarbeitenden spart,
- dass, bei nicht vorhandener Bibliothek, die verloren gegangenen Gewinne die Kosten für eine Bibliothek um das Siebenfache übersteigen.

Es widmeten sich also Bibliotheken aus dem anglo-amerikanischen Raum als erste diesem Thema. In Deutschland wurde die Thematik noch verhalten aufgenommen, so wie das Tagungsmotto des Deutschen Bibliotheksverbandes 1996 „Bibliotheken rechnen sich nicht, aber sie zahlen sich aus“ es vorsichtig formuliert bestätigt. Roswitha Poll löste 2002 mit ihrem Fachbeitrag anlässlich des 92. Deutschen Bibliothekartages in Augsburg zu internationalen Projekten im Bereich der Wirkungsmessung eine Diskussion aus. Sie reagierte damit auf den FAZ-Artikel „Begrabt die Bibliotheken“ mit einer Berichterstattung zu dieser Tagung, welche den Sinn und Nutzen von Bibliotheken hinsichtlich ihrer Kosten hinterfragt und damit die Notwendigkeit der Wirkungsmessung aufzeigt.¹⁴⁰ Die erste Studie aus Deutschland erschien für den Bereich der öffentlichen Bibliotheken als Diplomarbeit von Sandra Blanck 2005 und wurde sogleich auch mit dem BIB-Innovationspreis ausgezeichnet. Einen weiteren Meilenstein in der Historie bildet die Studie „Worth their Weight“¹⁴¹ („Sie sind ihr Geld wert“) des Amerikanischen Berufsverbandes der BibliothekarInnen, gefördert durch die Bill & Melinda Gates Stiftung. Die bisherigen Arbeiten zu diesem Thema wurden für die Studie noch einmal zusammengefasst und die verschiedenen Untersuchungsansätze miteinander verglichen. Trotz unterschiedlicher Berechnungsmethoden kamen BibliothekarInnen und externe

¹³⁹ Griffiths, José Marie; King, Donald: Special Libraries. Increasing the Information Edge, Washington DC 1993.

¹⁴⁰ Vgl. Poll, Roswitha: Kann man die „Wirkung“ von Bibliotheken messen? Internationale Projekte zu „impact“ und „outcome“ in öffentlichen und wissenschaftlichen Bibliotheken, in: Benkert, Hannelore; Dittrich, Wolfgang; Rosenberger, Burkard (Hrsg.): Die Bibliothek zwischen Autor und Leser, Tagungsband zum 92. Deutschen Bibliothekartag in Augsburg, Frankfurt/Main 2003, S. 357-369, hier S. 357.

¹⁴¹ Imholz, Susan; Arns, Jennifer Weil: Worth their Weight. An Assessment of the Evolving Field of Library Valuation, hrsg. v. Americans for Libraries Council, New York 2007. URL: https://icma.org/sites/default/files/100007_WorthTheirWeight.pdf.

Beratungsfirmen im Durchschnitt auf einen finanziellen Mehrwert von drei Dollar je investierten Dollar. Die Studie zielte darauf ab, eine einheitliche Berechnung des Mehrwerts durchzusetzen und politischen, wirtschaftlichen und sozialen Machthabern bzw. Stakeholdern zu vermitteln, welche Werte sie eigentlich genau besitzen.¹⁴² Seither betreiben Bibliotheken Analysen zur Wert- und Wirkungsmessung, u. a. auch in akademischen Abschlussarbeiten. So evaluierte Kathrin Grzeschik die Anwendbarkeit von amerikanischen Untersuchungsmethoden auf die Universitätsbibliothek der Humboldt-Universität zu Berlin¹⁴³ und kam zu der Erkenntnis, dass eine prinzipielle Übernahme von Methoden möglich wäre, es aber individuellen Anpassungen bedürfe.¹⁴⁴ So können bspw. auch Wertrechner kritisch gesehen werden, welche vorgegebene Zahlen zusammenrechnen, da sie die individuelle Institution nicht berücksichtigen oder, wie das Toolkit der Archives, Libraries & Museums Alliance UK, die spezifischen Eigenarten dieser Kultureinrichtungen zu sehr ausklammern.¹⁴⁵

4.3 Begriffsdefinitionen

4.4 Input & Output

Input bezeichnet alle materiellen und personellen Ressourcen, um einen bestimmten Service anbieten zu können. Output hingegen ist das Ergebnis aus diesem Input und dem folgenden Prozess.¹⁴⁶ Diese quantitativen Indikatoren lassen sich leicht messen und werden seit jeher zur ‘Vermessung‘ von Bibliotheken verwendet. Der Wert einer Bibliothek bestimmte historisch die Bestandsgröße. Wie und ob die analogen Bücher genutzt wurden, spielte unter diesem Gesichtspunkt keine Rolle. Typische Größen für Bibliotheken sind:

- für den Input: Personal, Medienbestand, vorhandene Räume
- für den Output: Anzahl der entliehenen Medien, Anzahl der Auskünfte, erworbene Bücher

Die Verknüpfung verschiedener solcher Leistungsindikatoren ermöglicht eine gewisse Evaluierung der bibliothekseigenen Leistungen oder ein Vergleich mit anderen Einrichtungen,

¹⁴² Vgl. Hobohm, Hans-Christoph: Rechnen sich Bibliotheken?, S. 637.

¹⁴³ Grzeschik, Kathrin: Return on Investment (ROI) in German libraries. The Berlin School of Library and Information Science and the University Library at the Humboldt University, Berlin – a case study, in: The Bottom Line: Managing Library Finances, 23 (2010) 4, S. 141-201.

¹⁴⁴ Grzeschik, Kathrin: Return on Investment (ROI) in German libraries, S. 141.

¹⁴⁵ Vgl. Ludwig, Pia: Bestimmung des ökonomischen Werts von Bibliotheken. Aktuelle Situation und Perspektiven. Bachelorarbeit, Hochschule der Medien Stuttgart, Stuttgart 2014, S. 59. URL: http://hdms.bszbw.de/files/1720/Bachelorarbeit_Ludwig_ueberarbeitete_Version.pdf.

¹⁴⁶ Vgl. Witzler, Gudrun: Wert und Wirkung von Bibliotheken, in: Bibliothek, Forschung und Praxis, 32 (2008) 3, S. 279-292, hier S. 281.

wie es bereits mit dem deutschen Bibliotheksindex (BIX) praktiziert wird. Die Leistungen sind zudem in der ISO-Norm 11620:2014-06 als Leistungsindikatoren für Bibliotheken standardisiert zusammengefasst.¹⁴⁷ Jedoch bieten diese Kennzahlen keine Antworten auf bestimmte Fragen, wie: Warum nutzen bestimmte Personen die Bibliothek nicht? Werden alle gesuchten Medien gefunden? Wie profitieren die Nutzende oder die Gesellschaft von den Dienstleistungen? Qualitative Methoden schaffen hier Abhilfe, indem sie die Leistungsmessung in Bibliotheken erweitern und den Wert und die Wirkung im Vergleich zur quantitativen Messung noch besser darstellen, wobei die quantitative Messung jedoch auch weiterhin als Datenbasis notwendig bleibt.¹⁴⁸

4.4.1 Wert

Der Begriff des Wertes kann unter einem philosophischen und ökonomischen Gesichtspunkt betrachtet werden, wobei allgemeiner Konsens ist, dass Güter und Dienstleistungen immer nur denjenigen Wert innehaben, welchen ihnen Einzelpersonen oder Gruppen zubilligen. Dabei stellen Güter und Dienstleistungen Orientierungsgrößen für Denken und Handeln von Individuen, Gruppen und ganzer Gesellschaften dar und können wichtige Bedarfe, Bedürfnisse und Einstellungen prägen.¹⁴⁹ Aus ökonomischer Sicht bestimmen Eindrücke und Empfindungen eines potenziellen Kaufenden über die Entscheidung für einen Wert eines bestimmten Produktes. Je mehr solch ein Produkt die individuellen Bedürfnisse befriedigen kann, desto eher wird es gekauft bzw. wahrgenommen. KundInnen nehmen Produkte daher unterschiedlich wahr und weisen ihnen dementsprechend verschiedene Werte zu, was das zentrale Thema der Wert- und Wirkungsmessung bildet.¹⁵⁰

4.4.2 Wirkung

Unter Wirkung ist im deutschsprachigen Bereich jede Veränderung zu verstehen, die durch eine Handlung hervorgerufen wird. Speziell bei der Übersetzung von englischsprachigen Begriffen gibt es jedoch terminologische Unschärfen.¹⁵¹ Die deutsche Fachliteratur verwendet für Publikationen in der Wirkungsmessung vielfach auch den Begriff Nutzen, wohingegen die englische Fachliteratur den Begriff Impact verwendet. Impact bezeichnet sämtliche

¹⁴⁷ Zur Leistungsmessung siehe auch: McLeod, Shirley; Schiller, Robert: Leistungsmessung mit dem Bibliotheksindex BIX, in: Bibliothek, Forschung und Praxis 38 (2014) 2, S. 239-245.

¹⁴⁸ Vgl. Düring, Patricia: Ökonomischer Mehrwert von Bibliotheken, aufgezeigt anhand ausgewählter Dienste der Zentral- und Landesbibliothek Luzern, Chur 2011 (Churer Schriften zur Informationswissenschaft 43), S. 15-17. URL:

https://ub.unibas.ch/digi/a125/sachdok/2011/BAU_1_5601272.pdf.

¹⁴⁹ Vgl. Witzler, Gudrun: Wert und Wirkung von Bibliotheken, S. 280.

¹⁵⁰ Vgl. ebd.

¹⁵¹ Vgl. Poll, Roswitha: Was dabei herauskommt. Wirkungsforschung für Bibliotheken, in: Zeitschrift für Bibliothekswesen und Bibliographie 53 (2006) 2, S. 59-70, hier S. 59.

Auswirkungen eines Ereignisses oder eines Services auf eine Einzelperson oder eine Gruppe, auch unter längerfristiger Perspektive. Der häufig synonym verwendete Begriff zu Impact, Outcome, meint dagegen direkter die Verhaltensänderungen und wird oft mit dem Begriff Output verwechselt.¹⁵² Zur Unterscheidung der Begriffe Input & Output sowie Wirkung eignet sich die folgende Grafik zur Ansicht (vgl. Abb. 7). In der deutschen Literatur zum Bibliothekscontrolling wird nicht zwischen Impact und Outcome unterschieden und nur Wirkung verwendet.

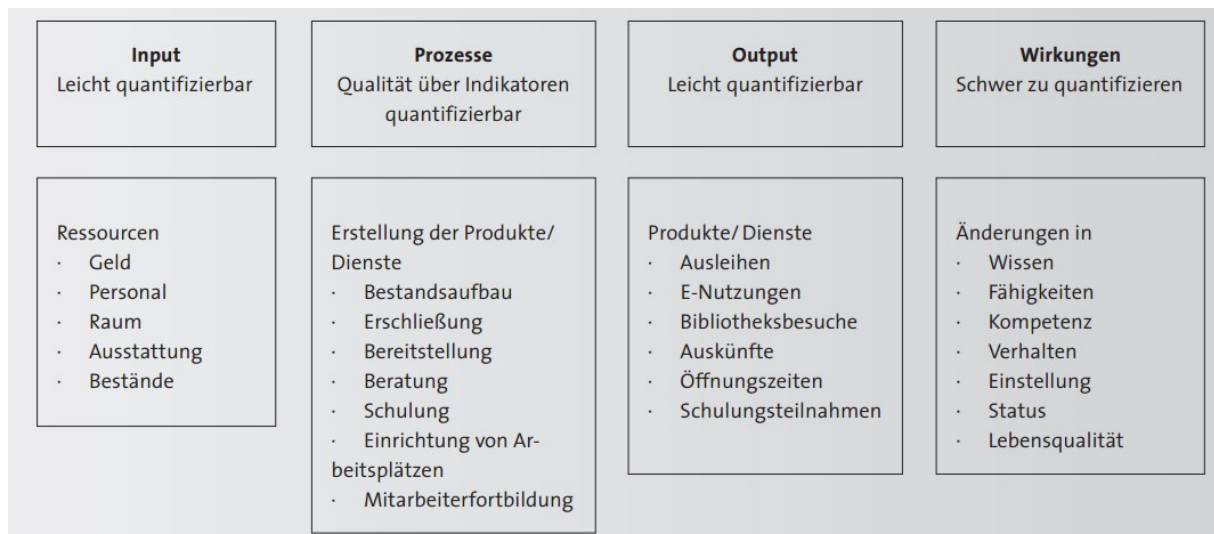


Abbildung 7: Unterscheidung der Fachtermini¹⁵³ (Grafik: Roswitha Poll).

4.5 Methoden

4.5.1 Contingent Valuation

Mithilfe der Contingent Valuation Method oder Kontingenten Bewertungsmethode wird versucht, einen Wert für nicht-handelbare Güter und Dienstleistungen unter der Annahme, dass diese ansonsten nicht weiter frei verfügbar sind, zu ermitteln. Diese Bewertungsmethode wurde in den 1960er Jahren zur Feststellung von Umweltschäden angewandt und erlangte nach der Weiterentwicklung durch die Nobelpreisträger Kenneth Arrow und Robert Solow in den 1990er Jahren weite Aufmerksamkeit. In den USA ist die Kontingente Bewertungsmethode vor Gericht als Methode zur Schadensbemessung im öffentlichen Raum zugelassen.¹⁵⁴ Anhand eines Fragenkatalogs mit fünf Hauptfragen sowie weiteren Untergliederungen sollen Nutzende den Wert, den sie in den Bibliotheksleistungen sehen, ausdrücken:

¹⁵² Vgl. Witzler, Gudrun: Wert und Wirkung von Bibliotheken, S. 280-281.

¹⁵³ Poll, Roswitha: Was dabei herauskommt, S. 61.

¹⁵⁴ Vgl. Graumann, Sabine: MehrWert messen leicht gemacht! – Überzeugend gegenüber Geldgebern argumentieren, in: Information, Wissenschaft & Praxis, 63 (2012) 2, S. 99-107, hier S. 101.

- Willingness to pay (WTP): Wie viel würden Nutzende an Geld zahlen, damit ein Service weiter bestehen bleibt?
- Willingness to accept compensation (WTA): Ein bestehender Service wird definitiv beendet. Wie hoch müsste eine Kompensationszahlung sein, um dies zu akzeptieren?
- Investment in access: Wie viel Zeit und Geld werden von Nutzenden investiert, um die Bibliothek nutzen zu können?
- Price elasticity of demand: Ändert sich die Bibliotheksnutzung oder wird sie aufgegeben, wenn sich die Nutzungsgebühren um 50 % erhöhen?
- Cost of alternatives: Wie hoch sind die Kosten, statt der Bibliothek private Alternativen zu nutzen?¹⁵⁵

4.5.2 Zeitkostenmethode und Return on Investment (ROI)

Auch die Ermittlung der Zeitkosten ist für Bibliotheken eine wichtige Methode, um ihren Wert zu ermitteln. Unter der grundsätzlichen Annahme, dass Nutzende ihre Zeit als kostbar ansehen, wird die Zeit ermittelt, die für Bibliotheksbesuche sowie den Vor- und Nachbereitungen dafür aufgewandt werden. Dementsprechend stellt die Arbeit in einer Bibliothek eine Investition dar. Damit diese eingesetzten Mittel sich rechnen, muss der Wert der aufgewendeten Zeit mindestens so groß sein, wie den Bibliotheksdienstleistungen beigemessen wird. Der Wert der Dienstleistung entsteht dabei aus dem Verhältnis zum Durchschnittsgehalt der Nutzenden. Diese Methode findet vor allem in Spezialbibliotheken (wie Firmenbibliotheken) Anwendung, um deren Zweckmäßigkeit für das Unternehmen zu prüfen. Diese Unternehmensbibliotheken bestehen, um anderen Mitarbeitenden eine Zeitersparnis zu verschaffen. Die aus der Zeitersparnis heraus errechnete Gehaltersparnis sowie die Finanzersparnis von ansonsten externen Dienstleistungen werden in ein Verhältnis zu den bestehenden Kosten der Bibliothek gesetzt und so die Gesamtertragsrate oder der Return on Investment (ROI) berechnet. Für Unternehmen sind die Durchschnittsgehälter relativ leicht zu ermitteln, weswegen die Zeitkostenmethode hier leichter als in öffentlichen oder wissenschaftlichen Bibliotheken mit einer heterogenen Benutzendengruppe durchzuführen ist. Wie die Contingent Valuation Method handelt es sich auch bei dieser Umfragemethode um eine zeit- und kostenintensive Methode, die bei der tatsächlichen Beantwortung der Zeit und des Wertes zwangsläufig einen gewissen subjektiven Charakter beinhaltet.¹⁵⁶

¹⁵⁵ Vgl. Witzler, Gudrun: Wert und Wirkung von Bibliotheken, S. 283; Hobohm, Hans-Christoph: Rechnen sich Bibliotheken?, S. 636.

¹⁵⁶ Vgl. Ruppenthal, Niels: Der-Return-on-Investment zur strategischen Steuerung am Beispiel der

4.5.3 Consumer Surplus

Die Methode des Consumer Surplus, auch Konsumentenrente genannt, bezeichnet die Differenz aus dem Preis, den Nutzende bereit wären, für eine Dienstleistung oder ein Gut zu bezahlen, und dem tatsächlichen Preis. Sind diese bereit für ein Buch 20 € zu zahlen, erhalten das Produkt jedoch am Ende für 15 €, beträgt die Konsumentenrente hier 5 €. Sollte keine Bibliothek zur Verfügung stehen, können sich Nutzende ein Buch kaufen, anstatt es zu leihen. Diese Bereitschaft dazu bildet einen Indikator für den Wert des Dienstes.¹⁵⁷

4.5.4 Marktpreismethode

Die Marktwert-Methode zielt darauf ab, den Bibliotheksdienstleistungen einen entsprechenden Marktwert zuzuordnen, indem vergleichbare Dienstleistungen privater Unternehmen analysiert und deren durchschnittliche Kosten adaptiert werden. Über Bibliotheksrechner, wie dem des Bibliotheksportals¹⁵⁸ lassen sich die Richtwerte dazu einfach eingeben und addieren. Das Endergebnis soll dann den Wert der Einrichtung darstellen. Problematisch an der Gegenüberstellung der öffentlichen Dienstleistungen zu Marktpreisen sind die nur schwere Quantifizierbarkeit mancher Angebote sowie die nicht immer vorhandene Alternative am Markt. Hier müssen Vergleichspreise zugezogen werden, die u. U. nicht deckungsgleich mit der Bibliotheksdienstleistung sind. Auch muss die Anschaffung von neuen Medieneinheiten im Gegensatz zur Anschaffung gebrauchter Artikel gesondert betrachtet werden, da ansonsten erhebliche Wertunterschiede bestehen.¹⁵⁹

4.6 Bibliothekarische Praxisbeispiele

4.6.1 British Library

Die British Library, die Nationalbibliothek Großbritanniens, entschied sich anhand einer unabhängigen Studie, ihren ökonomischen Mehrwert für die nationale Wirtschaft messen zu lassen. Unterschieden wird dabei der direkte Nutzen, der sich aus der Nutzung der Bibliothek ergibt, sowie dem indirekten Nutzen, welcher auch Nicht-Benutzende zugutekommt. Beispiele wären u. a. Erfindungen oder neue wissenschaftliche Erkenntnisse. Konkrete Ziele der Studie sind:

Universitäts- und Stadtbibliothek Köln, Diplomarbeit, Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät der Universität Köln, Köln 2013, S. 27-29. URN: <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:hbz:38-56134>.

¹⁵⁷ Vgl. Dürring, Patricia: Ökonomischer Mehrwert von Bibliotheken, S. 31-32.

¹⁵⁸ Deutscher Bibliotheksverband: Bibliothekswertrechner. URL: <https://bibliotheksportal.de/bibliothekswertrechner/>.

¹⁵⁹ Vgl. Witzler, Gudrun: Wert und Wirkung von Bibliotheken, S. 284.

- gegenüber der Regierung und der Bevölkerung Rechenschaft über die verwendeten Mittel zu geben,
- eine Darstellung zu bieten, was die British Library für die Öffentlichkeit leistet,
- sowie eine konkrete Darstellung über den Nutzen der Bibliothek für die einzelnen Benutzenden darzustellen.¹⁶⁰

Um die Studie nicht zu umfangreich und damit durchführbarer zu machen, wurde der Fokus auf drei Kernbereiche gelegt, welche den größten Mehrwert bieten sollen:

- Lesesaal-Dienste,
- Fernleihe und Dokumentenlieferdienst,
- Öffentliche Ausstellungen.

Zur Ermittlung des ökonomischen Wertes kam die Consumer Surplus-Methode mit einer integrierten Contingent Valuation, welche die Analyse der Dienstleistungen im Lesesaal und der Dokumentenlieferdienste ermöglichte, zum Einsatz. Die Ausstellungen hingegen erhielten mit der Zeitkosten-Methode eine kurzfristige Begutachtung, indem durchschnittliche Preise von Ausstellungen nationaler Museen geschätzt und mit den Zahlen an Besuchenden multipliziert wurden.¹⁶¹ Im Endergebnis zeigt die Studie einen ökonomischen Mehrwert der British Library für Großbritannien von 363 Mio. britische Pfund auf, wovon 59 Mio. Pfund als Mehrwert für die direkte Nutzung der Bibliothek und 304 Mio. Pfund als indirekten Nutzen für Nicht-Konsumierende gelten. Bei einem Jahresetat von 86 Mio. Pfund ergibt dies im Gesamten einen ROI von 1:4,4, was bedeutet, dass die British Library für jedes investierte Pfund einen finanziellen Mehrwert von 4,4 Pfund erbringt. Bei Schließung der Bibliothek würde der britische Staat dementsprechend einen Verlust von 280 Mio. Pfund pro Jahr generieren.¹⁶² Bemerkenswert ist hierbei der überragende Nutzen der Bibliotheksdienstleistungen, vor allem für Nicht-Benutzende, die der Einrichtung einen hohen Wert beimessen. Faktoren, die die Erhebung weiterhin beeinflussen, bilden die eingeschränkte Sicht auf bestimmte Kernbereiche,

¹⁶⁰ Vgl. Clarke, Ann; Patten, Laurie; Pung, Caroline: Measuring the Economic Impact of the British Library, in: *New Review of Academic Librarianship* 10 (2004) 1, S. 79-102, hier S. 80-81.

¹⁶¹ Vgl. ebd., S. 85-86.

¹⁶² Vgl. ebd., S. 88.

die Rolle von Online-Angeboten sowie der Einfluss von ausländischen Nutzenden, die in dieser Studie keine Beachtung fanden.¹⁶³

4.6.2 Öffentliche Bibliotheken Berlin-Mitte

Die erste praktische Studie zur Wert- und Wirkungsmessung von öffentlichen Bibliotheken in Deutschland präsentierte Sandra Blanck in ihrer Diplomarbeit, in der sie drei ausgesuchte Bibliotheken in Berlin-Mitte auf deren ökonomischen Mehrwert hin überprüfte. Das Ziel bildete, Argumente zu finanziellen Diskussionen und für das Marketing bereitzustellen.¹⁶⁴ Dazu wurden die Nutzenden einer Befragung unterzogen, Einzelinterviews geführt und anschließend eine Zeitkosten- und Marktpreis-Analyse durchgeführt.¹⁶⁵ Im Ergebnis kam heraus, dass von den rund 930 teilnehmenden Personen 93% den Beitrag der Bibliothek zur allgemeinen Lebensqualität der Bevölkerung positiv bescheinigten. Insgesamt 80 % schätzten dabei den Wert für sich persönlich als hoch ein.¹⁶⁶ In ihrer Kosten-Nutzen-Analyse ermittelte Blanck einen ROI der untersuchten Berliner Bibliotheken von 1:3,2, was bedeutet, dass diese Einrichtungen einen dreimal höheren Mehrwert produzieren, als sie insgesamt kosten. Die Befragung ergab weiterhin, dass die Nutzenden durch die Bibliothek eine Gesamtersparnis von durchschnittlich 200 € erreichen.¹⁶⁷

4.7 Diskussion zu Mehrwertberechnungen in Bibliotheken

Mehrwertberechnungen in Bibliotheken bieten den großen Vorteil ihrer simplen Durchführbarkeit. Auf Basis der zumeist bereits erhobenen Daten lassen sich durch Benutzendenbefragungen und betriebswirtschaftliche Berechnungen aussagekräftige Ergebnisse erzielen. Die Errechnung des ROI bspw. ist nicht aufwendig und ermöglicht bei fortwährender Kontrolle der Ausgangsdaten eine mehrjährige Renditeberechnung und Zeitreihenvergleiche¹⁶⁸, sofern anerkannte Methoden zur Berechnung von Wert und Wirkung vorliegen. Die offene Darstellung des ökonomischen Mehrwerts von Bibliotheken ist besonders dahin gehend wichtig, wenn finanzielle Kürzungen der Träger drohen, Zuständigkeiten an

¹⁶³ Vgl. Elwes, Tabitha; Marks, Phillipa; Pung, Caroline: Measuring the Economic Impact of the British Library, Demonstrating Value Conference an der British Library, London 2004, S. 26.

¹⁶⁴ Vgl. Blanck, Sandra: Wert- und Wirkungsmessung in Bibliotheken, in: Fuhlrott, Rolf (Hrsg.): Neues für Bibliotheken, Neues in Bibliotheken, Wiesbaden 2006 (B.I.T online – Innovativ 12), S. 65.

¹⁶⁵ Vgl. ebd.

¹⁶⁶ Vgl. ebd., S. 78.

¹⁶⁷ Vgl. ebd., S. 81.

¹⁶⁸ Vgl. Koop, Ulrike: Wirkungsmessung für Bibliotheken unter besonderer Berücksichtigung des Return on Investment. Masterarbeit, Fakultät Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Fachhochschule Osnabrück, Osnabrück 2009 (Osnabrücker Arbeitspapiere zum Hochschul- und Wissenschaftsmanagement 18), S. 84. URL: https://www.hs-osnabrueck.de/fileadmin/HSOS/Studium/Studienangebot/Studiengaenge/Masterstudiengaenge/WiSo/Hochschul-und_Wissenschaftsmanagement/pdf/AP_18_Wirkungsmessung_fuer_Bibliotheken_Koop.pdf.

Rechenzentren verlagert werden sollen oder die allseitige Verfügbarkeit über das Internet die Bibliothek gar obsolet machen soll.¹⁶⁹ Argumente zur Wertschöpfung der eigenen Einrichtung, die auch Nicht-Fachleute verstehen, können daher möglicherweise über den eigenen Handlungsspielrahmen entscheiden. Für BibliothekarInnen stellt die Auseinandersetzung mit Controlling-Instrumenten jedoch auch eine gute Möglichkeit dar, sich auf diesem Gebiet weiter zu qualifizieren und die erhaltenen Ergebnisse zur Steuerung ihrer Einrichtung zu verwenden, da diese kein Selbstzweck sind, sondern selber Indikatoren zur weiteren Erhöhung des Wirkungsgrades auf KundInnen bilden. Auch für die Mitarbeitenden selbst kann die Darstellung des Wertes eine positive Wirkung haben, um als wertschöpfende Einrichtung mit sinnvollen Funktionen gesehen zu werden, statt als Kostenverursacher.¹⁷⁰ Die Methodik der Wertberechnung erscheint zwar schlüssig, deren Durchführung mit Befragungen etc. benötigt jedoch Personalressourcen, was insbesondere kleine und mittlere Einrichtungen vor Herausforderungen stellt. Kritisch ist zudem die Wert- und Wirkungsmessung dahingehend zu sehen, dass in ihrer Berechnung gewisse Spielräume bei der Zahlen- und Methodenverwendung existieren, die die Vergleichbarkeit erschweren bzw. nicht zulassen. Ein Beispiel hierfür bildet die Marktpreis-Methode, welche zur Messung meist den Neuanschaffungspreis für eine Medieneinheit heranzieht. Die Neuberechnung bei der Beschaffung von Gebrauchsgütern verändert das Gesamtergebnis wesentlich, da der Mehrwert für die einzelnen Nutzenden dadurch nicht so deutlich ausfallen würde. Auch ist das Benchmarking für den ROI bisher nicht möglich. Ein Mehrwert von 1:4,4 wie bei der British Library, kann nicht als gut oder verbesserungsbedürftig eingeschätzt werden, da Vergleichswerte fehlen. Der Vorschlag von Witzler, standardisierte Methoden zur Wirkungsmessung einzuführen, erscheint daher nur sinnvoll¹⁷¹, mit der ISO-Norm 16439:2014 liegt eine entsprechende Normung vor.¹⁷² Der alleinige Bezug auf den ökonomischen Wert von Bibliotheken greift für eine solch differenzierte Institution zudem zu kurz. Sie erfüllen gesellschaftliche Aufgaben und stellen als solche auch einen Raum für die heterogene Gesellschaft dar.¹⁷³ Daher kann die ökonomische Sichtweise auf Bibliotheken nur eine von mehreren sein, neben kulturellen, sozialen, gesellschaftlichen, ökologischen etc. In Umfragen und Workshops (social audits) wird bereits auch die soziale Wirkung von Bibliotheken ermittelt (auch Sozialrendite oder Social ROI) und

¹⁶⁹ Vgl. Poll, Roswitha: Was dabei herauskommt, S. 68-69.

¹⁷⁰ Vgl. Witzler, Gudrun: Wert und Wirkung von Bibliotheken, S. 291.

¹⁷¹ Vgl. ebd., S. 292.

¹⁷² Internationale Organisation für Normung: ISO 16439:2014-04. Information und Dokumentation - Methoden und Verfahren zur Bestimmung der Wirkung von Bibliotheken, Genf 2014.

¹⁷³ Vgl. Hobohm, Hans-Christoph: Rechnen sich Bibliotheken?, S. 639.

in Studien aus Großbritannien und den USA damit der Mehrwert dieses Bereiches aufgezeigt.¹⁷⁴ Das lässt ebenfalls darauf schließen, dass die ökonomische Sichtweise auf Bibliotheken zur Wirkungs- und Wertmessung allein nicht ausreicht. Eine Einbettung der Mehrwertberechnungen in strategische Controllingsysteme wie die der BSC kann allerdings perspektivisch sinnvoll sein.

4.8 Diskussion zu Mehrwertberechnungen in Archiven

4.8.1 Heranführung

Klassischerweise orientierten sich Archive an input- und outputorientierten Kennzahlen,¹⁷⁵ um ihre Bedeutung herauszustellen, für Statistikzwecke, Leistungsvergleiche oder auch zu planerischen Tätigkeiten.¹⁷⁶ Wert- und Wirkungsberechnungen zur Darstellung des symbolischen oder finanziellen Mehrwerts für die Nutzenden als auch für die Öffentlichkeit sind im deutschen Archivwesen keine beachtete Thematik. Dies ist bemerkenswert, angesichts der Beweggründe, aus denen Registraturen bzw. Archive in historischen Kontexten entstanden. Archive konnten u. a. auch aus ökonomischen Zwecken geführt werden, bspw. um die eigenen Rechte anhand authentischer Dokumente durchzusetzen.¹⁷⁷ Um 1800 grenzten sich die Archive dann systematisch von den Registraturen ab.¹⁷⁸ Für Archivträger führte die „Historisierung“ des Archivs im 19. Jahrhundert dazu, dass Archivbestände i. d. R. keinen rechtserheblichen, sondern vielmehr einen historisch-intrinsischen Wert besitzen, der ökonomisch komplex bezifferbar ist.

Mit der Einführung der Doppik in den Kommunen als Bilanzierungsmethode setzten sich auch die Kommunalarchive in den 2000er Jahren intensiv mit der Bilanzierung von Archivgut

¹⁷⁴ Siehe dazu u. a.: Debono, Barbara: Assessing the Social Impact of Public Libraries. What the Literature is Saying, in: Australasian Public Libraries and Information Services 15 (2002) 2, S. 80–95; Linley, Rebecca; Usherwood, Bob: New Measures for the New Library. A Social Audit of Public Libraries, London 1998. (= British Library Research and Innovation Centre Report, Bd. 89).

¹⁷⁵ Hartmut Weber zählt hierzu folgende Kennzahlen: Anzahl Archivalien in lfd. Meter, Zahl der MitarbeiterInnen, Umfang der Magazinfläche und der Raumkapazitäten für Nutzende, Kapazitätsreserven der Magazinfläche, Budget im Haushaltsjahr, Zahl an Benutzenden sowie Benutzendentage, Zahl beantworteter schriftlicher und mündlicher Beauskunftungen, Menge bewerteten Schriftguts, Menge übernommenen Schriftguts, Menge an erschlossenen Archivguts (Anzahl resp. lfd. Meter), Anzahl fertiggestellte Findbücher, Anzahl verpackte VZE, Anzahl restaurierte, konservierte und schutzverfilmte VZE und Anzahl der Aushebungen von Archivgut, vgl. Köhne-Lindenlaub, Renate; Weber, Hartmut: Archivmanagement, in: Kroker, Evelyn et. al. (Hrsg.): Handbuch für Wirtschaftsarchive. Theorie und Praxis, 2. erw. Aufl., München 2005, S. 258-274, hier S. 265.

¹⁷⁶ Vgl. ebd., S. 265.

¹⁷⁷ Vgl. Friedrich, Markus: Die Geburt des Archivs: Eine Wissensgeschichte, München 2013, S. 106, 197-200.; Enders, Gerhart: Archivverwaltungslehre, Nachdr. der 3., durchges. Aufl., hrsg. von Eckart Henning und Gerald Wiemers, Leipzig 2004, S. 16-18; Keitel, Christian: Zwölf Wege ins Archiv: Umriss einer offenen und praktischen Archivwissenschaft, Stuttgart 2018, S. 34.

¹⁷⁸ Vgl. Christian: Zwölf Wege ins Archiv, S. 17.

auseinander. Der Landesarchivtag Sachsen-Anhalt widmete sich in 2007 mit zwei Vorträgen diesem Thema.¹⁷⁹ Auch der 82. Deutsche Archivtag 2012 in Köln fand unter dem Motto “Kulturelles Kapital und ökonomisches Potential – Zukunftskonzepte für Archive“ statt und behandelte das Thema von unterschiedlichen Seiten. Auch der damalige Verbandsvorsitzende des VdA, Herr Dr. Michael Diefenbacher, sprach sich im Interview mit Deutschlandfunk dafür aus, an die ökonomischen Potenziale von Archiven zu denken.¹⁸⁰ Aber der Deutsche Archivtag betrachtete die Themen Wert und Wirkung nicht. Parallel hierzu befasste sich eine Studie von Susana Mourato et. al. mit den ökonomischen Vorteilen, die mit der Erhaltung von Archiv- und Bibliotheksbeständen in Großbritannien einhergehen.¹⁸¹ Mittels der Contingent Valuation Method wurde in der dieser Studie nach der Zahlungsbereitschaft (willingness to pay) in Testgruppen von Nutzenden und Nicht-Nutzenden am Beispiel des Surrey History Centre unter definierten Fragestellungen erfragt. Die Studie ist nicht repräsentativ, zeigt jedoch als erste Studie in diesem Feld auf, dass bestimmte Personengruppen eine hohe oder sehr hohe Relevanz in Kulturerbe-Dokumenten erkennen und für den Erhalt bzw. den Zugriff hierauf auch eine Zahlungsbereitschaft besitzen.¹⁸² Die Ergebnisse der Studie lassen sich aufgrund der zeitlichen Differenz sowie der fehlenden Trennung von Archiv- und Bibliothekswesen nicht auf die Verhältnisse im deutschen Archivwesen übertragen, jedoch kann die in der Studie entwickelte Methodik ein Ansatz für weiterführende Studien im deutschen Archivwesen sein. Eine ebenso in 2012 veröffentlichte Studie von Elizabeth Yakel et. al. untersuchte den ökonomischen Mehrwert von *Government Archives*¹⁸³ in den USA und Kanada anhand von durchgeführten Befragungen von Nutzenden.¹⁸⁴ Im Ergebnis zeigen die AutorInnen auf, dass die untersuchten Archive tatsächlich einen moderaten Einfluss auf die lokale Wirtschaft besaßen, jedoch auch

¹⁷⁹ Geiger, Antje: Auf der Suche nach Praxiserfahrungen: einige Vorbemerkungen zum Thema Archive und Doppik, in: Buchholz, Konstanze (Hrsg.): Landesarchivtag Sachsen-Anhalt: Referate des Landesarchivtags von Sachsen-Anhalt am 6. und 7. Juni 2007, Weißenfels 2007, S. 36-39; Tiemann, Katharina: Bilanzierung von Archivgut - Positionierung der Archive in Zeiten der Doppik, in: Buchholz, Konstanze (Hrsg.): Landesarchivtag Sachsen-Anhalt: Referate des Landesarchivtags von Sachsen-Anhalt am 6. und 7. Juni 2007, Weißenfels 2007, S. 40-46.

¹⁸⁰ Vgl. Deutschlandfunk: Bewerten, aussortieren und bewahren. Ein Blick in die Zukunft wagt Michael Diefenbacher, Vorsitzender des Verbandes deutscher Archivarinnen und Archivare, Fragen von Stefan Koldehoff an Michael Diefenbacher, Interview vom 26.09.2012. URL: <https://www.deutschlandfunk.de/bewerten-aussortieren-und-bewahren-100.html>.

¹⁸¹ Mourato, Susana et. al.: Beyond ‘dusty archives’: The economic benefits of preserving recorded heritage, in: *Cultural Trends* 10 (2000), S. 85-116.

¹⁸² Vgl. ebd., S. 110-111.

¹⁸³ Entspricht im dt. in etwa dem staatlichen und kommunalen Archivwesen.

¹⁸⁴ Yakel, Elizabeth et. al.: The Economic Impact of Archives: Surveys of Users of Government Archives in Canada and the United States, in: *The American Archivist* 75 (2012) 2, S. 297-315. URL: <https://doi.org/10.17723/aarc.75.2.002033qg27366gvt>; Yakel, Elizabeth: Economic Impact of Government Archives, in: *Journal of Korean Society of Archives and Records Management* 12 (2012) 3, S. 155-176. URL: <https://doi.org/10.14404/jksarm.2012.12.3.155>.

weitere Wirkungsfaktoren, wie die sozialen Wirkungsfaktoren von Archiven, eine maßgebliche Rolle spielen und stärker zu untersuchen sind.¹⁸⁵ In der deutschen Archiv-Fachcommunity spielt die Berechnung und Darstellung des eigenen Mehrwerts hingegen keine Rolle. Lediglich Mario Glauert verweist auf den internationalen Diskurs und erklärt das Fehlen eines ebensolchen in Deutschland damit, dass die öffentlichen Archive durch die Archivgesetze als Pflichtaufgabe gelten und somit weitere Druckmittel zum Einsatz von Controlling- und Mehrwertinstrumenten fehlen.¹⁸⁶ Auch seitens der Archivträger herrscht eine grundlegende Unklarheit, wie Erfolg und Mehrwerte im Archiv zu bemessen sind.¹⁸⁷

Auf der 2019 stattgefundenen *13th International Conference on Performance Measurement in Libraries* stellte Roswitha Poll gleichwohl wie Mario Glauert die Frage, was ein gutes bzw. erfolgreiches Archiv sei und versuchte gleichwohl Kriterien und Methoden des Bibliotheks- und Museumswesens auf das Archivwesen anzuwenden. Sie räumte allerdings ein, dass diese Präsentation ebenso nur ein Aufschlag für weitere Arbeiten sein kann.¹⁸⁸ Wie relevant die einzelnen Arbeitsschritte im Archiv sind, zeigt eine im „Archivar“ 2021 besprochene Entscheidung des Bundesverwaltungsgerichts, in der mittels einer aktenkundlichen Methodik der juristische Beweiswert einer im Sächsischen Staatsarchiv verwahrten Akte in einem NS-Restitutionsfall erbracht wurde. Die Urteilsfällung über ein begangenes NS-Verbrechen nebst einer nicht näher benannten Entschädigungssumme, nachgewiesen durch die Archivüberlieferung, stellten für den Kläger sicher einen symbolischen und materiellen Wert dar.¹⁸⁹

4.8.2 Technisch-ökonomischer Wert von Archivalien in der DDR

Das Archivwesen der DDR fügte sich nahtlos in die damalige Planwirtschaft ein. Bereits bei der Verkündung der gesetzlichen Grundlagen zur Einrichtung der staatlichen Archivverwaltung 1950 war die systematische Nachnutzung von Archivalien für die DDR-Volkswirtschaft ein explizites Ziel.¹⁹⁰ In der Folge war die gesetzlich ebenfalls geforderte Einrichtung von

¹⁸⁵ Vgl. Yakel, Elizabeth et. al.: *The Economic Impact of Archives*, S. 318-323.

¹⁸⁶ Vgl. Glauert, Mario: Was ist ein erfolgreiches Archiv?, in: Schöggel-Ernst, Elisabeth; Stockinger, Thomas; Wührer, Jakob (Hrsg.): *Die Zukunft der Vergangenheit in der Gegenwart. Archive als Leuchtturm im Informationszeitalter*, (= Veröffentlichungen des Instituts für Österreichische Geschichtsforschung, Bd. 71), Wien 2019, S. 257-268, hier S. 268. URL: <https://www.vr-elibrary.de/doi/pdf/10.7767/9783205232346>.

¹⁸⁷ Vgl. ebd., S. 258.

¹⁸⁸ Vgl. Poll, Roswitha: What is a good archive? A tentative draft of quality criteria and key indicators for archives, in: *13th International Conference on Performance Measurement in Libraries (2019)*, S. 205-216., hier S. 205, 214-215. URL: <https://libraryperformance.files.wordpress.com/2020/06/libpmpceedings2019.pdf>.

¹⁸⁹ Vgl. Homa, Bernhard: Beweismittel Lochmuster: Ein Beschluss des Bundesverwaltungsgerichts zur Rechtserheblichkeit aktenkundlicher Merkmale und archivischer Bearbeitungsprozesse von Schriftgut, in: *Der Archivar* 74 (2021) 2, S. 102-104, hier S. 104.

¹⁹⁰ Vgl. Korfes, Otto: Unsere Aufgaben, in: *Archivmitteilungen* (1951) 1, S. 1-2, hier S. 2.

Betriebsarchiven in den Volkseigenen Betrieben (VEB) ab 1950 eine logische Konsequenz.¹⁹¹ Neben der Nutzung der “hauseigenen Bestände“ der Betriebsarchive waren es vor allem Bestände zu den Thematiken Forst, Bergbau, Bauanlagen, allgemeinen Bauvorhaben und Informationen zur Nachnutzung in der Denkmalpflege, in der sich die Archivrecherchen aus wirtschaftlicher Perspektive lohnten.¹⁹² Als politisches Ziel galt es, das “Kosten-/Nutzen-Denken“ in der staatlichen Archivverwaltung zu etablieren und in die tägliche Arbeit zu übertragen.¹⁹³ Die ArchivarInnen konnten sich freilich nicht in diese Vielzahl an Benutzendengruppen mit ihren spezifischen Informationsbedürfnissen einarbeiten, weshalb eine intensive Beratungstätigkeit notwendig wurde.¹⁹⁴ Für potenziell ökonomisch verwertbares Archivgut konnte so auch der Mehraufwand für eine Tiefenerschließung gerechtfertigt werden, bis hin zur Erstellung ganzer Spezialinventare, die eine Kollektion von Archivalien zu einem definierten Themengebiet oder gezielten Fragestellungen darstellten. Der tatsächliche Nutzen der Spezialinventare außerhalb ihrer eng begrenzten Themenkomplexe wurde bereits in der zeitgenössischen Literatur infrage gestellt.¹⁹⁵

Einen bemerkenswerten Umgang mit der Außendarstellung des ökonomischen Mehrwerts aus der Nutzung von Archivalien zeigten die Staatsarchive der ehem. DDR. Aus dem sog. “Hausbestand“ des LASA – L 174 Staatsarchiv Magdeburg 1945-1990 - blieben insgesamt drei Akten zur ökonomischen Verwertung der DDR-Volkswirtschaft überliefert, welche die grundständige Herangehensweise wiedergeben.¹⁹⁶ In der sog. “Millionenmappe“ meldeten Benutzende im Zeitraum 1968-1989 den ökonomischen Nutzen bzw. Einsparungen, den sie durch die Verwendung von Archivgut hatten. Aus den Antwortschreiben in der Akte geht hervor, dass der damalige Archivleiter Rudolf Engelhardt aktiv die Rückmeldung der Nutzenden im Rahmen der Aktenausleihe einforderte, um diese hinterher systematisch

¹⁹¹ Vgl. Langhof, Peter: Die Auswertung von Archivgut für ökonomische Zwecke, in: Archivmitteilungen (1969) 4, S. 151-154, hier S. 152.

¹⁹² „Allgemein gesagt, handelt es sich dabei um Quellen über solche Produktionsmittel, die sich über einen längeren Zeitraum nur wenig verändern. Das betrifft z. B. die Bereiche Forstwirtschaft, Bodenmelioration, geologische und hydrographische Untersuchungen, Deich- und Küstenschutz, Hafenanlagen, Straßen-, Eisenbahn- und Brückenbau, Baugrunduntersuchungen für Hoch- und Tiefbauvorhaben, Teich- und Fischwirtschaft, Bergbau und Bergsicherung, Hochwasserschutz, unterirdische Speicheranlagen, Energiewirtschaft, Landschaftsgestaltung, Werterhaltung historischer Gebäude u. a. m.“, siehe ebd., S. 152-153.

¹⁹³ Vgl. o. A.: Das staatliche Archivwesen der Deutschen demokratischen Republik im 20. Jahr seines Bestehens. Interview mit dem Direktor der Staatlichen Archivverwaltung, Dr. Gerhard Exner, in: Archivmitteilungen (1969) 2, S. 41-43, hier S. 43.

¹⁹⁴ Vgl. Langhof, Peter: Die Auswertung von Archivgut für ökonomische Zwecke, S. 153.

¹⁹⁵ Vgl. Langhof, Peter: Archivische Informationstätigkeit und technisch-ökonomische Nutzung. Erfahrungen des Historischen Staatsarchivs Freiberg, in: Archivmitteilungen (1969) 2, S. 64-67, hier S. 65-66.

¹⁹⁶ Ein umfangreicher Überblick über die Thematik der Wert und Wirkungsbestimmung der Archive der DDR bleibt weiteren, eigenständigen Forschungen vorbehalten.

auszuwerten.¹⁹⁷ Die schriftliche Bestätigung war aus Sicht des Staatsarchivs Magdeburg auch dringend notwendig, da im Rahmen eines sozialistischen Wettbewerbs zu Ehren des 20. Jahrestages der DDR sämtliche Archive als Teilnehmende verpflichtet waren, u. a. einen ökonomischen Nutzen von insgesamt 10. Mio. Mark der DDR bis zum 15. Dez. 1969 nachzuweisen,¹⁹⁸ um nur kurz danach von der Staatlichen Archivverwaltung die Mitteilung zu bekommen, dass die Zielkennzahl durch fehlende Vergleichswerte der Wettbewerbskommission auf 300.000 Mark der DDR gesenkt wurde.¹⁹⁹ Die Mitteilung der eingesparten Finanzmittel der Volkswirtschaft der DDR war keine rein interne Rechengröße, wie eine populärwissenschaftliche Broschüre des Staatsarchivs Magdeburg aus dem Jahr 1984 zeigt. Aus ihr geht hervor, dass aus der Nutzung von Archivgut, hier speziell die bergbauliche Überlieferung, Schäden in aktuellen Bauprojekten verhütet und im Jahr 1983 Finanzmittel i. H. v. 41.400 Mark der DDR eingespart wurden. 1968 und 1969 waren es gar 5,5 bzw. 20 Mio. Mark.²⁰⁰ Die Veröffentlichung der Broschüre zum 35. Jahrestag der DDR diente dazu, die Geschichte und die Aufgaben des Staatsarchivs Magdeburg öffentlichkeitswirksam zu präsentieren, worunter auch der ökonomische Einfluss zu verstehen war. Der ökonomische Nutzen von Archivalien war damit fester Bestandteil des sozialistischen Wettbewerbs bzw. Leistungsvergleichs innerhalb des Archivwesens und zugleich eine Kennzahl zum Ausdruck des Wertes und der Wirkung von Archiven gewesen. Daher erstaunt es, dass die ökonomische Wertermittlung keinen Eingang in den Kanon der einschlägigen Lehr- und Fachbücher des Archivwesens der DDR fand. Schlussendlich geriet die Episode der ökonomischen Wirkung von Archivalien in der gesamtdeutschen Archivlandschaft in Vergessenheit. Die Auswirkungen einer einseitig ökonomischen Betrachtung auf die archivischen Fachaufgaben, insbesondere der Überlieferungsbildung, bleiben weiteren, dezidierten Forschungsarbeiten vorbehalten.

4.8.3 Perspektiven für das LASA

Die Landespolitik und -verwaltung Sachsen-Anhalts ist sich durchaus bewusst, dass kulturelle Angebote eine Wirkung auf die Gesellschaft besitzen. Die Digitale Agenda des Landes

¹⁹⁷ Schreiben Direktor Engelhardt an VEB Geologische Forschung und Erkundung Halle (Saale) zum Nachweis des ökonomischen Nutzens in Auswertung von Archivgut vom 15. Okt. 1969. LASA, L 174 Staatsarchiv Magdeburg, Nr. 500.

¹⁹⁸ Schreiben des Leiters der Staatlichen Archivverwaltung zur Konzeption für die Durchführung des Wettbewerbs im staatlichen Archivwesen zu Ehren des 20. Jahrestages der Gründung der DDR vom 04. März 1968, Az. 53-55/13. LASA, L 174 Staatsarchiv Magdeburg, Nr. 500.

¹⁹⁹ Schreiben des Leiters der Staatlichen Archivverwaltung zur Orientierungsziffer für den Punkt 1.2.1 der Wettbewerbskonzeption zum 20. Jahrestag der Deutschen Demokratischen Republik vom 13. März 1968, Az. 53-55/13 Ha/Leh. LASA, L 174 Staatsarchiv Magdeburg, Nr. 500.

²⁰⁰ Vgl. Staatliche Archivverwaltung der DDR, Staatsarchiv Magdeburg: Staatsarchiv Magdeburg: Zur Geschichte des Staatsarchivs Magdeburg, Eisenach 1984, S. 5.

Sachsen-Anhalt berücksichtigt bspw. die Onlinestellung von Erschließungsinformationen und Digitalisaten aus Archivbeständen zur besseren Wahrnehmung in der allgemeinen Öffentlichkeit. Als spezielle Perspektive zeigt die Agenda die Absicht auf, durch gezielte Digitalisierungsmaßnahmen in Kulturerbe-Einrichtungen den Tourismus in Sachsen-Anhalt zu fördern.²⁰¹ Als Teil der digitalen Gesamtstrategie für das Land wäre es daher entsprechend notwendig Controlling-Funktionen zu entwickeln, die eine Wirkung der Kulturerbe-Sparten auch nachweisen lassen, wozu auch das LASA gehört.

Archive und das hierin verwahrte Archivgut besitzen einen gesellschaftlich hohen Wert, den es zu erhalten gilt. Das damit u. a. auch ein ökonomischer Mehrwert für eine Gesellschaft einhergeht, postulierte in den 1970er Jahren bereits die UNESCO im Rahmen von internationalen Förderstudien²⁰² und bestätigte den Einfluss von Archiven auf soziale, gesellschaftliche und wirtschaftliche Veränderungen in Gesellschaften.²⁰³ Die 2011 von der UNESCO angenommenen *Universal Declaration on Archives* bekräftigten dieses Urteil: „*Archives are managed from creation to preserve their value and meaning*“.²⁰⁴ Insgesamt zeigt sich in der Betrachtung des Exkurses, dass die Berechnung des Wertes und der Wirkung von Archiven zu einem gewissen Grad objektivierbar ist. Anders als viele Güter in Bibliotheken lassen sich Archivalien durch ihren unikalen Charakter allerdings nicht direkt einem ökonomischen Wert zuschreiben, auch wenn es dazu praktische Ausnahmen gibt. Durch Umstellungen im Finanz- und Kostenmanagement, wie den Gemeindehaushaltsverordnungen, sind Archivträger insbesondere im Kommunalbereich gezwungen, das verwahrte Archivgut als Inventar und damit als Vermögen zu deklarieren.²⁰⁵ Zumeist erfolgt hier die Bilanzierung mit einem Erinnerungswert von 1€ als symbolischer Wert. Auch für getätigte Versicherungen werden Archivalien regelmäßig mit Vermögenswerten hinterlegt oder nach Erwerb.²⁰⁶ Was sich

²⁰¹ Vgl. Ministerium für Infrastruktur und Digitales: Digitale Agenda für das Land Sachsen-Anhalt, Magdeburg 2021, S. 34. URL: https://mid.sachsen-anhalt.de/fileadmin/Bibliothek/Politik_und_Verwaltung/MLV/MID/Digitales/DigitaleAgenda_Sachsen-Anhalt.pdf.

²⁰² Vgl. Verhoeven, Frans Rijndert Johan: The role of archives in the public administration and the national planning policy of developing countries with particular reference to Southeast Asia (COM/WS/284), Paris 1972, S. 43-47. URL: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000001778.locale=en>.

²⁰³ Vgl. Rhoads, James B.: The Role of archives and records management in national information systems: a RAMP study (PGI-83/WS/21), Paris 1983, S. 18-23. URL: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000056689.locale=en>.

²⁰⁴ Vgl. United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (UNESCO): Universal Declaration on Archives, Paris 2011. URL: https://www.ica.org/sites/default/files/20190510_ica_declarationuniverselle_en_0.pdf.

²⁰⁵ Siehe beispielhaft die Archivordnung der Evangelisch-lutherischen Landeskirche in Braunschweig, in der Neufassung vom 26.04.2017, § 5 (2): „*Das Archiv gehört zum Vermögen und ist beim Inventar nachzuweisen.*“.

²⁰⁶ Vgl. Tiemann, Katharina: Neues Kommunales Finanzmanagement (NKF), in: Archivpflege in Westfalen-Lippe 63 (2005), S. 57-58. URL: https://www.lwl.org/waa-download/archivpflege/heft63/seite057_058_thimann.pdf.

allerdings einfach messen lässt, sind die Leistungen, die das Archiv erbracht hat, in Form der eingebrachten Sach- und Personalmittel. Beide Ausgabenposten sind in diesem Sinne als Investitionen für seine Nutzenden sowie der Öffentlichkeit zu verstehen.

Denkbar wäre es, in Anlehnung an den Bibliothekswertrechner, einen Archivwertrechner öffentlich als Webformular bereitzustellen, mit dem sich beispielhaft der Mehrwert der Onlinestellung einer VZE als Digitalisat gegenüber einer Archivnutzung im Lesesaal berechnen lässt. Dazu werden nur wenige Parameter benötigt:

- Entfernung zum LASA, ausgehend vom Wohnort/Standort des Nutzenden in km: Hier lässt sich für das Fahren eines PKWs eine Kostenpauschale hinterlegen, z. B. 0,3€/km.
- Wie viele Übernachtungen sind geplant?: Hieraus lassen sich Übernachtungsgebühren für eine Hotelübernachtung i. H. v. 75€ veranschlagen.
- Anzahl Nutzungstage: Für das Hinterlegen einer Verpflegungspauschale von bspw. 12€/Tag sowie Aufwandsentschädigung für einen angenommenen Urlaubstag
- Reproduktionskosten für eine durchschnittliche Anzahl an Blättern einer VZE.

Der Archivwertrechner könnte als simples Skript programmiert und an zentralen Stellen, wie den archivischen Ausbildungsstellen, dem Bundesarchiv, der Webseite des KLA-Ausschusses Betriebswirtschaftliche Steuerung, der BKK, als auch in den Webseiten der Archive selbst eingebunden werden. Für eine schnelle Verbreitbarkeit im Archivwesen sollte das Skript unter den Lizenzen CC0 (gemeinfrei) oder alternativ CC-BY (Namensnennung) gestellt werden, die nur geringe Anforderungen besitzen und eine Aktualisierung für eigene Darstellungen und Weiterentwicklungen unterstützen. Der Vorteil eines solchen allgemein zugänglichen Web-Rechners besteht in der einfachen Zugänglichkeit für Nutzende und der Sensibilisierung dahingehend, welcher Mehrwert ein Archiv für die Öffentlichkeit bietet. Dieser angedachte Archivwertrechner kann und soll lediglich mit Näherungswerten für die notwendigen Parameter operieren, um einen allgemeinen Überblick über die ersparten Kosten zu geben. Denkbar wäre es auch, den Rechner um eine Komponente zur Bestellung von Reproduktionen zu erweitern. Hierbei werden die genannten Parameter ebenfalls erhoben und in einem zweiten Arbeitsschritt mit den Reproduktionskosten für eine definierte, zu digitalisierende Blatt-Anzahl verglichen. Aus dem Ergebnis wird deutlich, ob es sich aus wirtschaftlichen Gründen lohnt, Reproduktionen in Auftrag zu geben, anstatt persönlich im Archiv zu erscheinen. Für Nutzende muss dabei eine annähernd genaue Ziffer für die Kalkulation zur Verfügung stehen, bspw.

durch zeitnahe Ermittlung durch den Magazindienst auf Anfrage oder durch Hinterlegung im Datensatz der VZE im Archivfachinformationssystem (AFIS) scopeArchiv.

Für eine belastbare Ermittlung von Wert und Wirkung eines Archivs wie das des LASA sind strukturierte Befragungen der Nutzenden im Lesesaal sowie in der Online-Recherche erforderlich, um zu ermitteln, ob für die Nutzenden eine tatsächliche Wirkung (outcome) erreicht wurde. Um eine erste Annäherung an diese Thematik finden, werden in dieser Arbeit vier zentrale Fragen vorbereitet, die als Fragebogen (vgl. Anl. 2) eine Orientierung zur Befragung der Nutzenden und zur weiteren Ausarbeitung dienen:

1. Wie viel Zeit haben Sie mit der Recherche und der Nutzung von Archivalien zu Ihrer Fragestellung verbracht?
2. Welche Gesamtkosten waren damit verbunden? (Fahrtkosten, Reproduktionskosten, entgangener Lohn, weitere Auftragskosten etc.).
3. Haben Sie Archivalien oder andere Publikationen des LASA im Rahmen Ihrer Forschung zitiert? Wenn ja, wie oft?
4. Haben Sie die Ergebnisse Ihrer Forschung publiziert? (z. B. als Buch, als Artikel, genealogische oder technische Datensätze uvm.)
5. Konnten Sie durch die Nutzung von Archivalien in Ihrem Arbeitsbereich Kosten/Zeitaufwände reduzieren oder Investitionen tätigen?
6. Können Sie die Kostensenkungen/Investitionen finanziell in Zahlen darstellen?
7. Alternativ: Konnten Sie für sich Informationen ausfindig machen, die für Sie persönliche Relevanz besitzen bzw. das Vorhandensein im LASA ausschließen?
8. Wie oft nutzen Sie die Angebote der Bildungs- und Öffentlichkeitsarbeit des LASA?²⁰⁷
 - a. QuellenNAH-Heftreihe
 - b. Ausstellungen im LASA
 - c. Webseite
 - d. Heft „Archive in Sachsen-Anhalt“
 - e. Bildungsangebote zur Thematik „Jüdisches Leben“
 - f. Virtuelle Beratungsangebote

Der Einsatz von Zeit und Geld für Archivrecherchen und die -nutzung zeigt auf, dass die Nutzenden eine Relevanz in den Angeboten des Archivs sehen. Je höher der Zeit- und

²⁰⁷ Aufzählung nicht abschließend.

Kostenaufwand seitens der Nutzenden ist, desto höher kann die Relevanz des Rechercheergebnisses für den Nutzenden angenommen werden.

Abschließend bleibt für diesen Exkurs festzustellen, dass Archivalien selbst durch ihren unikalen Charakter keinen messbaren Wert im finanziellen Sinn besitzen. Vielmehr lassen sich hingegen Wert und Wirkung des Archivs und der ArchivarInnen selbst messen, die es auf seine Nutzenden als auch die allgemeine Öffentlichkeit besitzt. Diese Wirkung lässt sich quantitativ und teilweise auch in einem finanziellen Maßstab bemessen. Bereits mit den vorgeschlagenen Fragestellungen, die sich an die Nutzenden richten, zeigt sich, dass die Wirkung eines Archivs wesentlich davon abhängt, wie Nutzende entsprechend ihrer Fragestellung ein Archiv tatsächlich benutzen. Anders als Bibliotheken sind Archive wie das LASA mit ihren Archivalien als „Produkte“ nicht regelmäßig am Markt unterwegs, weshalb einige Methoden zur Wertbestimmung von Archiven nicht anwendbar sind.²⁰⁸ Um einen ROI archivseitig zu ermitteln, ist die Beantwortung von Fragen notwendig, die teilweise in die Privatsphäre reichen. Inwieweit diese Fragen auf freiwilliger Basis in einem solchen Umfang beantwortet werden, dass ein statistisch aussagefähiges Ergebnis herausgearbeitet werden kann, ist fraglich und durch Testversuche zu eruieren. Als alternative Methode lässt sich ebenso der eingesetzte Input aus Sach- und Personalmitteln als Investition darstellen und wird im Rahmen dieser Arbeit zur Darstellung der eigenen Wirkung innerhalb der BSC hilfsweise empfohlen, bis weitere, qualifizierte Ergebnisse vorliegen. Dieses Ergebnis sollte dahin führen, dass ein Archiv wie das LASA seinen Nutzenden und anderen Stakeholdern seinen ROI methodisch korrekt in Form eines eingängigen Verhältnisses aufzeigt: „Jeder in das Archiv investierte Euro erzeugt für die Gesellschaft einen Mehrwert i. H. v. X Euro“.²⁰⁹ Insbesondere die Fragen der Contingent Valuation Method erscheinen als Methoden zur Umsetzung im staatlichen Archivwesen als auch anderen Archivsparten für zukünftige Arbeiten als aussichtsreich.

²⁰⁸ Hingegen lassen sich einige Archiv-Dienstleistungen am Markt finden, die für Wert- und Wirkungsbetrachtungen relevant sind: Auftragsforschungen zu definierten Themen, Reprografien- und Digitalisierungsservices, Transkriptionsleistungen, Lagerungsleistungen etc.

²⁰⁹ Wobei $X > 1$.

5. Entwicklung der BSC

5.1 Beschreibung der Methodik

Wie in der Methodik von Kaplan und Norton vorgegeben, wird auch bei der spezifischen Modellierung der BSC für das LASA von einer normativen Strategieentwicklung mit Vision, Mission als auch Leitbild inkl. Leitkennzahl und Leitziel als Grundlage ausgegangen. Da hierfür keine hauseigenen Ausarbeitungen vorliegen, werden eigene Entwürfe verfasst. In der Strategieumsetzung wird von der klassischen Vorgehensweise abgewichen und der Umsetzungsprozess zur Erstellung einer BSC entsprechend den vorangegangenen Ausarbeitungen von Christina Loose nach Friedag und Schmidt für NPO's angewandt.²¹⁰ Loose führt dazu aus, dass sich der abgewandelte Ansatz nach Friedag/Schmidt aufgrund seines Bezugs auf die MitarbeiterInnen einer Organisation, deren Ziele und Motivation im Vordergrund stehen, besonders für Archive eigne.



Abbildung 8: Methodik zur Erstellung der Führungs-Scorecard (Grafik: Björn Steffenhagen).

Ausgehend von der Formulierung von normativen Statements zu Vision, Mission sowie Leitbild und Leitziel als auch einer SWOT-Analyse werden strategische Themen definiert, die in dieser Arbeit als fachlicher Rahmen für die Perspektiven und den hier zugeordneten Kennzahlen im ZAK-Schema dienen (vgl. Abb. 8). Inspiriert von den klassischen Perspektiven einer BSC wird ein Vorschlag für das LASA als Landesbehörde mit insgesamt fünf

²¹⁰ Vgl. Loose, Christina: Entwicklung einer Balanced Scorecard für ein Wirtschaftsarchiv, S. 42ff.

Perspektiven erarbeitet. Abweichend vom Ansatz von Friedag/Schmidt und auch von Loose wird in diesem Einzelfall die Zusammenfassung der ZAK zu Projekten im Kapitel 6 Projektumsetzung erfolgen, um die Teilergebnisse der zu erstellenden Scorecards und Analysen zusammenfassend zu behandeln.

5.2 Entwicklung der Führungs-Scorecard

5.2.1 Vision

Die Vision eines Unternehmens beschreibt in einer langfristigen Perspektive, was einen Zeitraum von 5 bis 10 Jahren entspricht, in knapper Form, was das LASA und seine Leitung darstellen und erreichen möchten. Die Vision besitzt damit auch einen Richtungscharakter für die Zukunft.²¹¹ In seiner Formulierung richtet sich die Vision vor allem in der Innenperspektive an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und spricht diese persönlich an. Sie stärkt somit die Corporate Identity (CI).²¹²

Das LASA besitzt derzeit noch keine institutionenweite Vision, weshalb an dieser Stelle ein Entwurf zur weiteren Bearbeitung der BSC vorgelegt wird: *„Wir sichern und festigen die historische Identität des Landes Sachsen-Anhalt, schaffen Rechtssicherheit für das Handeln der Landesverwaltung und der Justiz und machen vergangene und künftige staatliche Entscheidungen für die Bürgerinnen und Bürger unverfälscht transparent, um die politische Teilhabe zu ermöglichen und die freiheitlich-demokratische Grundordnung zu erhalten.“*

Dieser Visionsentwurf soll im Sinne einer „Wir-Formulierung“ ein verbindendes Element für sämtliche Beschäftigten schaffen, um standortübergreifend die Kernelemente staatlichen Handelns der Archivverwaltung nach innen zu kommunizieren. Die Durchführung der archivgesetzlichen Fachaufgaben zielt darauf ab, eine authentische und integre Überlieferung zu bilden, wodurch einerseits eine historische Identität authentisch und integer gebildet wird. Andererseits rückt der Entwurf dieser Vision das LASA selbst als staatliches Organ in den Fokus, dessen weitere Ziele es sind, eine politische und letztlich auch gesellschaftliche Teilhabe möglich zu machen. Alle Tätigkeiten der öV sind darauf ausgelegt, die freiheitlich-demokratische Grundordnung sowie das Grundgesetz (GG) zu erhalten und zu fördern, was sich auch unmittelbar auf die durchzuführenden Fachaufgaben des LASA auswirkt, wie in der nachfolgend zu erstellenden Mission zu sehen ist.

²¹¹ Vgl. Wiech, Martina: Strategisches Management in Archiven, S. 18.

²¹² Vgl. Quadflieg, Peter: Von der Mission zur Vision, S. 25.

5.2.2 Mission

Die Mission verdeutlicht das Selbstverständnis des eigenen Handelns einer Unternehmung gegenüber der Öffentlichkeit und beschreibt deren individuelle Charakteristika, Aktivitäten und Umsetzungsstrategien. Sie gibt Beschäftigten Orientierung, Identifikation und Sinnfindung als auch Motivation bei ihren Tätigkeiten.²¹³ Eine allgemein akzeptierte Definition und Trennung der Fachtermini Vision, Mission und Leitbild gibt es nicht, wodurch die Begriffe Mission und Leitbild teils synonym verwendet werden.²¹⁴ Durch die Beschreibung der anzustrebenden Werte, Verhaltensweisen und relevanter Tätigkeiten bezieht die Mission gleichwohl die gegenwärtige Lage als auch die Zukunft mit ein.²¹⁵ Auch bei der Mission wird ein Entwurf vorgelegt: *„Das Landesarchiv Sachsen-Anhalt bewahrt nach gesetzlichem Auftrag das Landesarchivgut Sachsen-Anhalts für die Landesverwaltung und künftige Generationen. Das Archivgut wird den Nutzerinnen und Nutzern authentisch, und unter Wahrung zu schützender Rechte, analog wie digital zur Verfügung gestellt. Als moderner Informationsdienstleister begegnet das Landesarchiv Sachsen-Anhalt dabei den Herausforderungen des digitalen Wandels und erfüllt die an sich gestellten Erwartungen mit einer wachsenden Onlineverfügbarkeit.“*

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Landesarchivs entwickeln sich fachlich stetig weiter, beteiligen sich an aktuellen Themen und arbeiten an Erschließungsstandards/-richtlinien mit, um die Informationsqualität und –bereitstellung nach dem Stand der Forschung und Technik stetig zu verbessern. Mit regelmäßigen Veranstaltungen, Ausstellungen, Führungsangeboten und Publikationen etabliert das Landesarchiv seine öffentliche Präsenz und informiert stetig über neue Angebote.“

Aus der exemplarischen Betrachtung des LASA als staatlichem Archiv wird die besondere Bedeutung der (archiv-)gesetzlichen Regelungen für die Umsetzung der in der Vision aufgeführten, allgemein verfassten Zielhorizonte deutlich. Zur praktischen Umsetzung des Auftrags werden die Beschäftigten des Archivs ständig weitergebildet und insbesondere die Digitalisierung als Herausforderung und zugleich Chance für die Fachaufgaben, wie der Onlinestellung, angesehen. Über die verschiedenen Kanäle der Öffentlichkeitsarbeit informiert das LASA über seine Nutzungsangebote.

²¹³ Vgl. Tauberger, André: Controlling für die öffentliche Verwaltung, S. 202.

²¹⁴ Vgl. Wiech, Martina: Strategisches Management in Archiven, S. 18; Vgl. Tauberger, André: Controlling für die öffentliche Verwaltung, S. 202.

²¹⁵ Vgl. Wiech, Martina: Strategisches Management in Archiven, S. 18.

5.2.3 Leitbild

Mit einem Leitbild lassen sich Vision, Mission und die strategischen Ziele/Themen in einer kompakten Form vereinheitlicht verschriftlichen, um gegenüber der Öffentlichkeit zur Legitimation und Werbung zu dienen. In der Innenperspektive eines Unternehmens dient es als Motivator. Bestenfalls sind alle Hierarchiestufen und Funktionsträger eines Unternehmens an der Erarbeitung eines Leitbildes mitbeteiligt.²¹⁶ Für das LASA liegt kein Entwurf für ein Leitbild²¹⁷ vor, weshalb an dieser Stelle wiederum ein Eigenentwurf vorgestellt wird: *„Archivieren als gesellschaftlicher Auftrag und persönliche Berufung: Übernehmen, bewahren, erschließen und bereitstellen unikatler Quellen in der Gegenwart für die Zukunft!“*

Der vorliegende Entwurf bezieht sich auf zwei Aspekte des LASA als Organisationseinheit, indem es einerseits als Landesbehörde die Archivierung im gesetzlichen Rahmen als gesellschaftlichen Auftrag ausführt und dementsprechend die allgemeine Öffentlichkeit als Publikum und potenzielle Nutzende anspricht. Andererseits ist das LASA jedoch ebenso Teil der Forschungsinfrastruktur durch die Auswertung eigener Bestände und deren Publikation und ermöglicht Forschungs- bzw. Auswertungstätigkeiten am Original sowie im Webauftritt. Andere Landesarchive, wie das Landesarchiv Baden-Württemberg (LABW), verstehen sich in einer gleichartigen Lage ebenso als landeskundliche Kompetenzzentren.²¹⁸ Insbesondere durch die Perspektive der Forschungsförderung für Nutzende bietet das LASA sinnstiftende Tätigkeiten. Mit den hierzu notwendigen archivfachlichen und magazintechischen Arbeiten sowie bestandserhaltenden Maßnahmen tragen die Beschäftigten zur Nutzbarmachung und Nutzbarkeit des Archivguts bei, wodurch sie unmittelbar den Output vorbereiten: die Nutzung. Dass die archivwissenschaftliche Bearbeitung und der Erhalt kulturellen Erbes für die Zukunft keinen Selbstzweck darstellen, sondern einen tatsächlichen Mehrwert generieren, schafft für die Beschäftigten eine persönliche Motivation zum Engagement in ihrer weiteren Arbeit.

5.2.4 Leitziel und Leitkennzahl

Das Leitziel richtet sich organisatorisch nach innen und stellt eine Art Vereinbarung dar, was das LASA mittelfristig als entscheidende Potenziale für die Zukunftsfähigkeit ausmacht und dementsprechend operativ auch auszubauen ist. Friedag/Schmidt machen dazu drei Leitfragen aus, um ein Leitziel zu formulieren:

²¹⁶ Vgl. Wiech, Martina: Strategisches Management in Archiven, S. 18-19.

²¹⁷ Lediglich die Modulare Erschließungsrichtlinie des LASA besitzt ein eigenes Leitbild.

²¹⁸ Vgl. Landesarchiv Baden-Württemberg: Unser Mission Statement. URL: <https://www.landesarhiv-bw.de/de/landesarchiv/ueber-uns/46644>.

- Was ist nötig, um Präsenz am Markt zu zeigen?
- Was ist erstrebenswert?
- Was ist im LASA durchsetzbar?

Die erste Befragung soll das existenzielle Minimum der Organisation berühren, die zweite Frage spricht die Potenziale und den institutionellen (und auch persönlichen) Ehrgeiz an. Die dritte Frage hinterfragt die Kultur der Einrichtung.²¹⁹

An dieser Stelle soll wiederum ein Entwurf für ein mögliches Leitziel des LASA vorgelegt werden: *„Als verlässlicher und engagierter Partner der Landesverwaltung und der Bürgerinnen und Bürger Sachsen-Anhalts setzt sich das Landesarchiv Sachsen-Anhalt für die Langzeiterhaltung unikalener Quellen ein und ermöglicht es, durch Erschließung und Digitalisierung Archivbestände verfügbar zu machen, die Zugänge zu ihnen zu gewährleisten und diese jederzeit für Nutzerinnen und Nutzer zur Auswertung bereitzustellen.“*

Als Basis aller Archivtätigkeiten, und somit als existenzielles Minimum, gilt das Vorhandensein von Archivalien, die auch weiter zu erhalten sind, weshalb die Langzeiterhaltung an dieser Stelle zu betonen ist. Das Potenzial und der Ehrgeiz kann in den Digitalisierungsbemühungen und der Verfügbarmachung über das Web gesehen werden, indem möglichst viele Ressourcen zur Erschließung, Digitalisierung und Onlinestellung aufzuwenden sind. Bei allen Bemühungen soll die Qualität der Beratung und die Verlässlichkeit gegenüber den Nutzenden und anderen Stakeholdern allerdings nicht leiden.

Die Leitkennzahl soll das Leitziel in nur einer Kennzahl ausdrücken. An dieser Leitkennzahl wird der Erfolg des gesamten Unternehmens gemessen.²²⁰ Als Entwurf für eine Leitkennzahl des LASA wird die Erhaltungsquote in % eingeführt, die sich aus der Anzahl der Bestandserhaltungsmaßnahmen im Verhältnis zum notwendigen Bedarf an Bestandserhaltungsmaßnahmen zusammensetzt. Der dauerhafte Erhalt der übernommenen Archivalien ist für das LASA existenzsichernd, um als Institution selbst dauerhaft zu bestehen und sämtliche weiteren Fachaufgaben durchzuführen (vgl. auch Kap. 5.5). Auch die zur Erhaltung von papiernen Unterlagen erzeugten Digitalisate mit Methoden der digitalen Archivierung gehören hierunter, da auch diese auf Dauer zu erhalten sind. Sollten Digitalisate verloren gehen oder nicht mehr abrufbar sein, wäre die gesamte Online-Präsenz im virtuellen Lesesaal gefährdet, ebenso die bereits investierten Sach- und Personalmittel, die bereits jetzt

²¹⁹ Vgl. Friedag, Herwig: Balanced Scorecard, S. 55-56.

²²⁰ Vgl. ebd., S. 57-58.

voraussichtlich mehrere Mio. Euro betragen. Die Nutzbarmachung an den Standorten des LASA als auch in Webportalen sowie die Folgearbeiten basieren im Wesentlichen auf vorhandene, nutzbare Archivalien. Die Quote gilt nicht nur für das Archivgut selbst, sondern auch für das Landesarchiv als Einrichtung.

5.2.5 Identität des LASA

In der Zusammenfassung der Statements der normativen Werte des LASA ergibt sich im Gesamtbild eine eigene, sinnstiftende Identität, wodurch es sich zu den anderen Landesbehörden in Sachsen-Anhalt als auch den staatlichen Archivverwaltungen Deutschlands in seinen Charakteristika abgrenzt (vgl. Abb. 9).



Bildquelle:

https://landesarchiv.sachsen-anhalt.de/fileadmin/Bibliothek/Politik_und_Verwaltung/ML/LHA/Bibliothek_LHA/02_Landesarchiv/Standorte/StandortMagdeburg.jpg

Abbildung 9: Gesamtansicht Identität des LASA (Grafik: Björn Steffenhagen).

5.3 SWOT-Analyse

Für die weitere Bearbeitung der BSC ist es notwendig, die grundlegenden Stärken, Schwächen und Herausforderungen des LASA herauszuarbeiten. Dies dient dazu, grundlegende Problemlagen und Bedarfe aus einer inhaltlich-praktischen Perspektive heraus zu identifizieren, um strategische Themen und Ziele des LASA zu entwickeln. Als methodisches Werkzeug wird hierzu die SWOT-Analyse ausgewählt, die durch seine konzentrierte Darstellung der vier Komponenten (Stärken-Schwächen, Chancen-Risiken) für eine weitere Formalisierung der Strategieentwicklung sehr geeignet erscheint. Daher soll das LASA in diesem Kapitel unter den vier genannten Gesichtspunkten (vgl. Abb. 10) analysiert werden. In einem zweiten

Arbeitsschritt folgt die Synthese der SWOT-Perspektiven zu einer Strategiematrix, bei der mögliche Lösungsstrategien für das LASA herausgearbeitet werden.

5.3.1 Stärken

Das LASA ist in der Thematik Digitalisierung insgesamt solide aufgestellt, wobei der Begriff „Digitalisierung“ durchaus über das engere Verständnis zum Erzeugen von elektronischen Images von papierenen Unterlagen hinaus zu verstehen ist. Damit sind auch veränderte Arbeitsstrukturen sowie ein neues, integratives Verständnis von IT gemeint, was sich auf sämtliche Arbeitsbereiche auswirkt. Dies geschieht stets unter der Abwägung von vorhandenen Personal- und Sachmitteln, insbesondere für perspektivische Daueraufgaben. Das LASA ist mit einer vergleichsweise großen Anzahl an online verfügbaren Erschließungsinformationen und Digitalisaten im eigenen Webauftritt vertreten. Darüber hinaus wird das Archivportal-D der DDB mit den eigenen Erschließungsangaben angereichert. Die Inhalte der Präsenz-Ausstellungen des Magdeburger Standorts werden zur standortunabhängigen Ansicht auch in die Webpräsenz eingepflegt. Eine virtuelle Beratungsmöglichkeit bietet einen individuellen Zugang für Nutzende.²²¹ Die seit dem Jahr 2018 erschienen Publikationen des LASA sind frei im Internet zugänglich.²²² Die momentan in Arbeit befindliche Erschließungsrichtlinie des LASA wurde modular konzipiert und ist in fachlich unterschiedlich besetzten und standortübergreifenden Projektgruppen zu erarbeiten. Über die Verbundstruktur des DAN- und DIMAG-Verbundes nimmt das LASA an der verbundweiten Entwicklung der DIMAG-Suite teil und engagiert sich dort auch in der agilen Projektentwicklung einzelner Module, wie dem Bestandserhaltungsmodul.²²³ Die Arbeit in Qualifikations- und standortunabhängigen AG'en nimmt somit weiter zu.

Aus der Perspektive der Nutzenden ist die derzeit starke regionale Präsenz des LASA im Land Sachsen-Anhalt mit insgesamt vier Standorten ein Vorteil, da Regionalforschende, genealogisch interessierte Personen und andere Nutzendengruppen vor Ort Archivgut einsehen können und so einen im Vergleich kürzeren Weg zum Archiv haben als eine „Ein-Standort-Lösung“. Durch die Standortpräsenz des LASA werden auch der ländliche Raum und die städtischen Mittelzentren des Flächenlandes Sachsen-Anhalt berücksichtigt. Diese Stärke hat

²²¹ Landesarchiv Sachsen-Anhalt: Das Landesarchiv Sachsen-Anhalt steigt in die Virtuelle Beratung (Videokonferenz) ein. URL: <https://lha.sachsen-anhalt.de/startseite/das-landesarchiv-sachsen-anhalt-steigt-in-die-virtuelle-beratung-videokonferenz-ein>.

²²² Siehe beispielhaft Landesarchiv Sachsen-Anhalt: „Archive in Sachsen-Anhalt“ erstmals erschienen, Magdeburg 2018. URL: <https://lha.sachsen-anhalt.de/aktuelles/neuere-meldungen/archive-in-sachsen-anhalt-erstmals-erschieden>.

²²³ Vgl. Laux, Susanne: DIMAG: Programmpaket zur digitalen Langzeitarchivierung im Verbund, in: ABI-Technik 39 (2019) 3, S. 202–212, hier S. 210.

allerdings auch seinen Preis. Die Bewirtschaftung mehrerer Standorte erfordert einen höheren Sach- und Personalmiteileinsatz, auch die Organisationsaufwände jedes einzelnen Standorts als auch zwischen den Standorten bindet Ressourcen, die für andere Fachaufgaben nicht zur Verfügung stehen.

5.3.2 Schwächen

Wie wohl jedes (Landes-)Archiv besitzt auch das LASA einen teils jahrzehntelang zurückliegenden Rückstau an notwendigen Bestandserhaltungsmaßnahmen und Erschließungsleistungen - über sämtliche Abteilungen hinweg. Für ein Archiv ist dieses Faktum erst einmal nicht ungewöhnlich. Nichtsdestotrotz sollte dieser Rückstau wenigstens nicht größer werden, bestenfalls kann er durch zusätzliche Mittel in der Tendenz und trotz der mit Neuübernahmen verbundenen Aufwände verringert werden. Mit dem Arbeitsstau verbunden ist der laufende Bedarf an zusätzlichem Personal, um ihn abzubauen. Eine weitere Schwäche, die sich das LASA ebenso mit anderen Archiven teilt, ist die noch zu geringe Wahrnehmung in der Bevölkerung, im Vergleich zu anderen Kulturerbe-Einrichtungen, wie Museen oder Bibliotheken, die regelmäßig mehr Publikumsverkehr aufweisen.²²⁴ Aus der Perspektive der Landesverwaltung steht das LASA am Ende des Lebenszyklus ihres erzeugten Schriftguts, bei der die Anbietung und anschließende Aussonderung oder Kassation folgt. In nur wenigen Fällen wird seitens der Landesverwaltungen wieder auf ihr ausgesondertes Schriftgut zurückgegriffen. Dies negiert die Mehrwerte des LASA, die es u. a. durch die Schriftgutberatung für papierne Unterlagen und sonstige Fortbildungen für Beschäftigte anderer Behörden erbringt, und dessen grundlegende Kompetenzen auf dem Gebiet des Records Management und der Langzeitspeicherung elektronischer Unterlagen, die bisher unberücksichtigt bleiben.

²²⁴ Exkl. der Nutzung der Onlineangebote.



Abbildung 10: Übersicht SWOT-Analyse für das LASA (Grafik: Björn Steffenhagen).

5.3.3 Chancen

Durch umfangreiche Ausbildungsbemühungen auf allen drei Qualifikationsebenen mit anschließender Anstellung als auch der Einstellung junger Absolventinnen und Absolventen der Marburger und Potsdamer Lehreinrichtungen gelang es dem LASA in den letzten Jahren den Altersdurchschnitt der Beschäftigten zu senken, der 2022 bei 48 Jahren lag.²²⁵ Die intensive Ausbildung erscheint vor dem Hintergrund der in den nächsten Jahren folgenden Ruhestandswelle eines breiten Kreises der Beschäftigten des LASA – und anderer sachsen-anhaltischer Archive – auch angeraten, um Nachbesetzungen mit qualifiziertem Personal zu gewährleisten. Dieser Generationenwechsel kann für das LASA eine Chance in mehreren Bereichen darstellen. Absolventinnen und Absolventen bringen aktuelles Fachwissen aus den Studieneinrichtungen in die Arbeit des LASA mit ein. Denkbare Neuerungen ergeben sich im veränderten Verständnis zur Arbeit in agilen und Projektstrukturen. Weitere mögliche Änderungen können sich aus einem anderen Nutzungsverhalten mit Social-Media und digitalen Plattformen herleiten, der meist einen stärkeren Lebensanteil bei jüngeren Beschäftigten einnimmt und so infolgedessen auch Potenziale für die Öffentlichkeitsarbeit weckt.

²²⁵ Vgl. Heiden, Detlev: Das Landesarchiv 2022: Rückblick und Ausblick, in: Archive in Sachsen-Anhalt (2022) 1, S. 93-97, hier S. 96. URL: https://lha.sachsen-anhalt.de/fileadmin/Bibliothek/Politik_und_Verwaltung/MI/LHA/Bibliothek_LHA/01_Startseite/2023/2023-02-08_Archive_in_Sachsen-Anhalt_2022/Detlev_Heiden_-_Das_Landesarchiv_2022_Rueckblick_und_Ausblick.pdf.

Eine weitere Chance zur Erhöhung des Outputs – und damit auch des Outcomes – ist eine Nutzung und Ausweitung von drittmittelgeförderten Projekten, mit deren Hilfe sich weitere Projektkräfte oder externe Arbeitskräfte engagieren lassen.

5.3.4 Risiken

In Hinblick auf die aufgezeigte Schwäche zum angefallenen Arbeitsrückstau der Bestandserhaltungsmaßnahmen zeigt sich hieraus das Risiko, dass es durch mangelnde Maßnahmen, infolge eines Mangels an Personal- und Sachmitteln, zum Verlust von VZE, sprich zum Informationsverlust kommt. Dies ist ein dauerhaftes Risiko, was de facto sämtliche öffentliche Archive tragen. Daher müssen die öffentlichen Archive geeignete Strategien entwickeln, um hiermit umzugehen.

Auch die Nutzungszahlen spielen für das LASA eine relevante Rolle. Das Ziel der Archivierung ist letztendlich die Nutzung. Daher werden Nutzungszahlen gerne als Indikator für den Erfolg eines Archivs herangezogen. Durch den allgemeinen Digitalisierungstrend werden immer mehr archivische Angebote online angeboten, durch Digitalisierungsprojekte lassen sich immer mehr Repräsentationen von VZE auch im virtuellen Lesesaal finden. Archive wie das LASA sind Teil dieser gesellschaftlich-digitalen Transformation, indem es Onlineangebote bereitstellt. Gleichzeitig muss das LASA diese Transformation mitmachen und entsprechend innovative bzw. quantitativ genug Angebote liefern, da ansonsten eine Abkehr der Nutzenden vom LASA und somit auch eine gesellschaftliche Marginalisierung droht. Damit verbunden wäre ein potenzieller Image-Verlust.

Die Auswirkungen der weltweiten pandemischen Lage seit 2020 und des Angriffskrieges Russlands auf die Ukraine verursachten massive Störungen der globalen Wirtschaft, bis hin zum zeitweisen Lahmlegen kompletter Produktionsketten. Infolge der multilateralen Katastrophensituationen kam es zu einem Absinken der Haushaltseinnahmen bzw. höheren Haushaltsbelastungen durch Hilfsmaßnahmen zur Initiierung von Konjunktur- und Hilfspaketen, die sowohl den Bund als auch Bundesländer wie Sachsen-Anhalt in die Verantwortung nahmen, die Neuverschuldung voranzutreiben. Aus der Perspektive des LASA besteht die Gefahr, dass infolge dieser Neuverschuldung Sachsen-Anhalts geplante Haushaltsmittel gekürzt oder gestrichen werden. Ebenso besteht die Gefahr, dass VZÄ-Ziele für das LASA als Landesobere Behörde heruntergerechnet werden. So wären bspw. Nachbesetzungen von in den Ruhestand getretenen Beschäftigten nicht mehr möglich. Bereits geplante Projekte müssten mit weniger VZÄ neu geplant oder auf unbestimmte Zeit verschoben werden.

5.4 SWOT-Strategiematrix

Mit den nun ausgearbeiteten Stärken und Schwächen, Chancen wie Risiken lässt sich durch eine Verschränkung dieser Perspektiven eine Matrix erstellen, aus der vier Strategien entstehen, mit denen konkrete strategische Handlungsempfehlungen verbunden sind (vgl. Abb. 11). Des Weiteren dienen die Ergebnisse dieser Strategiematrix im weiteren Verlauf zur Bestimmung der strategischen Themen.

5.4.1 SO-Strategie

In der SO-Strategie²²⁶ werden die definierten Stärken des LASA genutzt, um die möglichen Chancen weiter zu nutzen und auszubauen. Das LASA sollte so sein vorhandenes Know-How für digitale Angebote weiter verstärken und dieses auch verstärkt in die Öffentlichkeitsarbeit mit einbringen. Eine Möglichkeit hierzu wäre das Konzipieren von Online-Ausstellungen, wie es bspw. Google Arts & Culture²²⁷ anbietet. Kulturerbe-Einrichtungen können hier hochwertige Fotografien und Grafiken ihrer Bestände online zur Verfügung stellen, diese beschreiben, in Sammlungen zusammenfassen und virtuelles “Storytelling“ durch Ausstellungen und Führungen betreiben.²²⁸ Über Verlinkungen ist die Erreichbarkeit über die eigene Webseite und andere Multiplikatoren, wie u. a. Presse und Social-Media ebenfalls gesichert. So sind auch virtuelle Führungen durch die Dienst- und Magazingebäude denkbar, oder auch ein Einblick in die ZRW, zur Vorstellung der Facharbeiten der Archivbeschäftigten. Virtuelle Führungen durch das LASA, die Live stattfinden, könnten potenziell eine Vielzahl von interessierten Personen zur Teilnahme bewegen, wo ansonsten zeitliche und räumliche Hemmnisse herrschen.

Die Kultur der standortübergreifenden Zusammenarbeit in AG'en sollte ebenso weiter betrieben und ausgebaut werden, um einerseits den fachlichen Austausch zu fördern. Andererseits dient die Zusammenarbeit auch zum Herstellen und Aufrechterhalten eines Zusammengehörigkeitsgefühls, was vorteilhaft ist, wenn komplexe, übergreifende Themen wie die Modulare Erschließungsrichtlinie, die Produktivsetzung eines neuen IT-Systems oder Digitalisierungsprojekte anstehen. Insgesamt wäre eine Strukturanalyse über vorhandene Potenziale bei einer Strukturveränderung des LASA bzw. dem Aufbau von temporären Projektstrukturen bzw. einer zum normalen Dienstbetrieb parallelen Matrixorganisation sinnvoll. Die Selbstverständlichkeit, neben den gewohnten Strukturen der Aufbauorganisation

²²⁶ Die Bezeichnung der Strategien folgt den englischen Begriffen der SWOT-Perspektiven.

²²⁷ Google: Google Arts & Culture: <https://artsandculture.google.com/>.

²²⁸ Als Beispiel sei hier Haus Jenisch aufgeführt, vgl. Google Arts & Culture: Das Jenisch Haus in Hamburg. URL: <https://artsandculture.google.com/story/qQUBygIrLKSUKA>.

der sachsen-anhaltischen Landesverwaltung, auch in agilen Projektstrukturen arbeiten zu können, erleichtert auch die Zusammenarbeit mit zeitweise im LASA beschäftigten Projektkräften aus Drittmitteln. Das Einwerben von Drittmitteln wird zukünftig relevanter, um signifikante Verbesserungen des Arbeitsoutputs und –outcomes zu erreichen, da mittel- bis langfristig nicht damit zu rechnen ist, dass ein wesentlicher Aufwuchs des verstetigten Stammpersonals erfolgt.

5.4.2 ST-Strategie

In der ST-Strategie werden die vorhandenen Stärken eingesetzt, um die absehbaren Risiken zu minimieren. Wie auch in der SO-Strategie herausgearbeitet, sollte auch zur Risikominimierung der Personalüberlastung eine projektorientierte Arbeitsweise gefördert werden.

Der weitere Ausbau der Digitalisierungsbemühungen, der Onlinestellung von Digitalisaten als auch Erschließungsinformationen sowie weiterer Projektarbeiten erfüllt verschiedene Anforderungen. Durch eine bessere Zugänglichkeit der Archivalien lassen sich potenziell mehr Nutzende akquirieren, die zudem mit der für sie sichtbaren Arbeitsqualität des LASA zufriedener sind. Eine dahingehend zielorientierte Öffentlichkeitsarbeit greift die Arbeitsergebnisse auf und vermittelt sie für die Öffentlichkeit. Dem angeführten Risiko einer Marginalisierung wird damit entgegengetreten.

Der Ausbau der Digitalisierungs- und Erhaltungsmaßnahmen und die Ausweitung der Erschließungsarbeiten kann mit dem vorhandenen Personal nur bis zu einem gewissen Ausmaß gesteigert werden. Eine wesentliche Ausweitung des Outputs gelingt mit der massiven Ausweitung der Einwerbung von Drittmitteln. Bei unterschiedlichen Projektförderungen mit verschiedenen Anforderungen wird ein Drittmittelmanagementsystem für das eigene Controlling und die Reports an die Drittmittelgeber benötigt. Durch Drittmittel lassen sich Projektkräfte zeitweise für die genannten Facharbeiten Inhouse anstellen. Daneben sollte beständeweise eine Prüfung²²⁹ erfolgen, welche Arbeiten noch notwendigerweise zu erledigen sind und inwieweit diese durch externe Dienstleister durchführbar sind, die aus regulären bzw. Drittmitteln zu bezahlen wären.

²²⁹ Diese Prüfung sollte unter ökonomischen Gesichtspunkten erfolgen, die sowohl die Gesamtsachkosten des Dienstleistenden betrachtet, aus der sich die Prozesskosten und Stückkosten für definierte Arbeiten ableiten lassen. Ebenso sind gleichwertig hierzu die Opportunitätskosten des LASA gegenzurechnen, die in eine strategische Entscheidung über eine Vergabe an einen Dienstleistenden mit einfließen müssen. Insbesondere das Risikopotential für interne Nacharbeiten ist dabei zu eruieren.

Durch eine projektorientierte Arbeitsweise lässt sich allerdings auch die interne Prozesssteuerung optimieren. Im LASA existiert bereits eine VZÄ des gehobenen Dienstes am Standort Magdeburg, die nicht einem Dezernat zugeteilt, sondern für dezernatsübergreifende Erschließungsprojekte in Abt. 2 zuständig ist. Durch eine Ausweitung dieser “Springer-Positionen“,²³⁰ in der bedarfsweise Arbeiten abseits des zugewiesenen Aufgabenfeldes erledigt werden, würde eine größere Flexibilität und eine bessere Bedarfsdeckung erreicht werden. Die Organisation könnte durch einen zentralen Stellenpool erfolgen, in der die Beschäftigten des LASA ihre Bedarfe an zu erledigenden Aufgaben eintragen, inkl. voraussichtlichem, zeitlichen Aufwand und erforderlichem Qualifikationsniveau. In diesem Stellenpool ließen sich auch die Personalressourcen der weiteren, nicht ständigen Beschäftigten verwalten.²³¹

Die bereits beschriebenen Online-Angebote für die Öffentlichkeitsarbeit, wie Google-Plattformen, sollten so konzipiert werden, dass sie möglichst auf verschiedenen Plattformen und unterschiedliche Szenarien nachnutzbar sind, um Personalaufwände niedrig zu halten. Denkbar sind so auch hybride Ausstellungen, die sowohl in den Räumlichkeiten des LASA, als auch online zu finden sind bzw. auch standortübergreifend funktionieren. Die Ausstellungsräume könnten durch QR-Codes um zusätzliche, digitale Angebote ergänzt werden, was die Ausstellung insgesamt dynamischer macht und Aufwände in der räumlichen Gestaltung reduziert. Präsentationsfolien und Manuskripte lassen sich über die Plattform SlideShare²³² zentral ablegen und bereitstellen, was einige ArchivarInnen und Archivverwaltungen auch bereits mehr oder minder betreiben und sicher noch ausbaufähig ist.²³³ Über SlideShare als öffentlich verfügbare Plattform lässt sich dann im Nachhinein wiederum auf die eigene Webseite referenzieren.

²³⁰ Durch vollständige VZÄ oder auch anteilige VZÄ von Beschäftigten.

²³¹ Hierzu gehören u. a. Beschäftigte in Praktika, FSJ, BUFDI, ggf. auch studentische Hilfskräfte u.v.m.

²³² <https://de.slideshare.net/>.

²³³ Beispielhaft die Inhalte von Stakeholdern aus dem Archivbereich: Account von Dr. Joachim Kemper: https://www.slideshare.net/JoachimKemper?utm_campaign=profiletracking&utm_medium=sssite&utm_source=ssslideview; Account von Dr. Mario Glauert: https://www.slideshare.net/MarioGlauert?utm_campaign=profiletracking&utm_medium=sssite&utm_source=ssslideview; AK Offene Archive des VdA: <https://de.slideshare.net/OffeneArchive>.

	Chancen	Risiken
Stärken	<u>SO-Strategie</u> <ul style="list-style-type: none"> • Ausbau digitaler Angebote in der Öffentlichkeitsarbeit • verstärkte Projektarbeit durch Drittmittelprojekte • standortübergreifende Projekte 	<u>ST-Strategie</u> <ul style="list-style-type: none"> • Ausbau der Digitalisierung und Onlinestellung • standortübergreifende, nachnutzbare Angebote der Öffentlichkeitsarbeit • projektorientierte Arbeitsweise
Schwächen	<u>WO-Strategie</u> <ul style="list-style-type: none"> • Drittmittelprojekte zum Abbau von Rückständen <ul style="list-style-type: none"> • allgemeiner Ausbau der Öffentlichkeitsarbeit • Konzentration auf gezielte Angebote 	<u>WT-Strategie</u> <ul style="list-style-type: none"> • drittmittelgeförderte Projekte in Bestandserhaltung, Erschließung und Digitalisierung <ul style="list-style-type: none"> • Personalbedarfsmessung • differenzierte Marketing-Konzepte

Abbildung 11: SWOT-Strategiematrix des LASA (Grafik: Björn Steffenhagen).

5.4.3 WO-Strategie

In der WO-Strategie werden die ausgearbeiteten Chancen des LASA eingesetzt, um die Schwächen auszugleichen. Auch in dieser SWOT-Strategieperspektive wird deutlich, dass die vorhandenen Arbeitsrückstände abzubauen sind, was voraussichtlich nur mit zusätzlichem Personal aus drittmittelgeförderten Projekten zu bewältigen ist. Um die Sichtbarkeit des LASA und seiner Bestände letztlich zu verbessern, ist die Öffentlichkeitsarbeit ebenso noch weiter auszubauen. Beide Vorschläge lassen sich miteinander kombinieren, indem Bestände gezielt nach ihrem Potenzial und ihrer Relevanz zur Verarbeitung für die BuÖ ausgewählt werden. Durch Projektkräfte und Dienstleistende ließen sich so Bestände in Vorbereitung von historisch bedeutenden Jubiläen und gesellschaftlich aktuellen Ereignissen erschließen, bestandserhaltend vorbereiten, digitalisieren, onlinestellen und zudem für die Öffentlichkeit in unterschiedlichen Formaten aufbereiten. Dieser Ansatz zielt darauf ab, einzelne Bestände oder Archivalien einer ggf. Komplettbearbeitung zu unterziehen und die archivischen Fachaufgaben integrativ zu betrachten, anstatt die Erschließung, Verpackung, Digitalisierung usw. in einzelne, zeitlich teils erheblich abweichende Projekte aufzuteilen, die separat voneinander laufen.

Eine weitere ressourcenschonende Möglichkeit zum Ausbau der Öffentlichkeitsarbeit ist es, die Eigenpublikationen des LASA sowie seiner Rechts- und FunktionsvorgängerInnen kostenfrei unter einer Open-Access-Lizenz im Webauftritt an prominenter Stelle verfügbar zu machen, wozu u. a. Verzeichnisse und Inventare und sonstige Veröffentlichungen gehören, die für Nutzende in der Recherche und für die Öffentlichkeit zum bloßen Konsum interessant

erscheinen.²³⁴ Wichtig ist hierbei, dass die Rechtssituation zur Veröffentlichung jeweils geklärt ist. Ein Benchmark kann das Brandenburgische Landeshauptarchiv (BLHA) sein, das in einer 2022 veröffentlichten Meldung seine 100. Open-Access-Publikation verkündete.²³⁵ Auch Nutzende sollten dazu angehalten werden, die Veröffentlichungen ihrer Forschungsergebnisse ggf. in Auswahl zusätzlich über die LASA-Webseite verlinken zu lassen, um so den outcome der Archivgutauswertung auch öffentlich zu präsentieren.

5.4.4 WT-Strategie

In der WT-Strategie ist aufzuzeigen, wie die vorhandenen Schwächen abgebaut werden, um zur Risikovorbeugung beizutragen. Der bestehende Personalbedarf in Form fehlender VZÄ ist weiter gegenüber der Ministerialverwaltung zu kommunizieren, mit Verweis auf die bestehenden Arbeitsrückstände. Vor dem Hintergrund der absehbaren Veränderung der (archivischen) Arbeitswelt durch die Digitalisierung mit der Produktivsetzung der landesweiten E-Akte, dem weiteren Ausbau der elektronischen Archivierung, Digitalisierung-on-Demand und sich ändernden Kommunikationsstrategien mit der Öffentlichkeit und den Nutzenden etc. ist es absehbar, dass die PBB regelmäßig neu zu erstellen und der Personalbedarf neu zu quantifizieren ist.

Die Öffentlichkeitsarbeit ist weiter auszubauen, um einer drohenden Marginalisierung zu entgehen. Dazu sind in einem noch stärkeren Maße die Arbeitsergebnisse der Erschließung und Onlinestellung mit in neue Projekte einzubeziehen.²³⁶ In Bezug auf den Umgang mit sozialen Medien benötigt das LASA eine eigene Social-Media-Strategie, die regelmäßig an die allgemeine Entwicklung anzupassen ist. Gerade die sozialen Medien sind für ihre starken Dynamiken bekannt, dass neue Plattformen schnell an Beliebtheit und damit an Nutzendenzahlen gewinnen können, dagegen bewährte Medien hierfür an Bedeutung verlieren. Eine Überarbeitung der LASA-eigenen Social-Media-Strategie erscheint daher spätestens alle drei Jahre notwendig. Trends in der Bevölkerung, neue Portale mit Inhalten zu bespielen oder

²³⁴ Infrage kommen dazu die momentan lieferbaren Publikationen, aber insbesondere auch die nicht mehr erhältlichen Publikationen des LASA, die ansonsten nur noch antiquarisch verfügbar sind, siehe Landesarchiv Sachsen-Anhalt: Publikationen. URL: <https://lha.sachsen-anhalt.de/aktuelles/publikationen>.

²³⁵ Vgl. Brandenburgisches Landeshauptarchiv: Open Access: Mehr als 100 Publikationen frei zugänglich, Golm 2022. URL: <https://blha.brandenburg.de/index.php/2022/03/30/open-access-mehr-als-100-publikationen-frei-zugaenglich/>.

²³⁶ Eine Studie über das Verhalten der Nutzenden unter den Auswirkungen der aktuellen Entwicklung in der Erschließung und Digitalisierung in Vorbereitung auf weitere Projektarbeiten wäre sinnvoll. Mögliche Szenarien zur Untersuchung wären die Auswirkungen einer einfachen gegenüber einer erweiterten Verzeichnung auf das Nutzungsverhalten, das Nutzungsverhalten bei vorliegenden Digitalisaten, die Auswirkungen der Verzeichnung mit Normdaten, der Anreicherung von Verzeichnungsinformationen mit Volltextinformationen aus Projekten zur Erkennung von Maschinschrift (optical character recognition – OCR) und Handschriftenerkennung (handwritten text recognition).

für die Kommunikation zu nutzen, sollten daher vor dem Hintergrund ihrer Etablierung der Gesellschaft und der Nachnutzung durch die Archiv-Community zunächst beobachtet werden. Auch mit geringen Personalressourcen ist es möglich, wenige, sorgfältig ausgewählte Medien für die Öffentlichkeitsarbeit zu verwenden. Ein Kapitel der angedachten Marketing-Strategie sollte sich daher mit den Wirkungsmechanismen beschäftigen und den Fragen, die sich jedes Projekt zur Öffentlichkeitsarbeit zu stellen hat:

- Welche Zielgruppen sollen erreicht werden?
- Welche Plattform soll dafür genutzt werden?
- Wie soll die Plattform konkret genutzt werden?
- Was ist das Ziel der Arbeit?
- Wie wird die Zielerreichung gemessen?

Speziell für die Social-Media-Präsenz sollten diese Fragestellungen herangezogen und auf wenige, zielgerichtete Plattformen angesetzt werden. Abseits quantitativer Messungen gibt es nur wenige Ansätze zur Erfolgsmessung in den sozialen Medien.²³⁷ Die Zielhorizonte sollten dementsprechend realistisch veranschlagt werden²³⁸ und den einsetzbaren Ressourcen entsprechen.

5.5 Strategische Themen

Typischerweise leiten staatliche Archive Strategieprozesse von ihrem gesetzlichen Auftrag ab²³⁹, was gleichermaßen auch für das LASA den Ausgangspunkt bildet. Das Archivgesetz Sachsen-Anhalts definiert den gesetzlichen Auftrag für das Landesarchiv, das Landesarchivgut zu archivieren.²⁴⁰ Im Gesetz wird auch weiter gefasst, was unter "Archivierung" genauer zu verstehen ist, nämlich das Ermitteln, Bewerten, Übernehmen, Verwahren auf Dauer, Sichern und Erhalten, Instandsetzen, Erschließen, Nutzbarmachen als auch das Auswerten von Archivgut.²⁴¹ Das Publizieren von eigenen, auch wissenschaftlichen Veröffentlichungen²⁴² als auch die Archivberatung im Rahmen der personellen Kapazitäten ist ebenso möglich.²⁴³ In § 8

²³⁷ Vgl. Beilharz, Felix: Social Media Marketing. Strategien, Tipps und Tricks für die Praxis, 3. aktual. Aufl., Köln 2012, S. 244.

²³⁸ Vgl. Gutsch, Susann: Web 2.0 in Archiven. Hinweise für die Praxis (= Veröffentlichungen der Landesfachstelle für Archive und Öffentliche Bibliotheken im Brandenburgischen Landeshauptarchiv, Bd. 8), Potsdam 2010, S. 116-117.

²³⁹ Vgl. Kellerhals, Andreas: Navigieren in der Zeit. Strategiedefinition als Akt der Selbstbestimmung und Ausdruck von Eigenverantwortlichkeit, in: Schmitt, Reiner (Hrsg.): Archive und Öffentlichkeit (= Tagungsdokumentation zum 76. Deutschen Archivtag 2006 in Essen, Bd. 11), Fulda 2007, S. 45-49, hier S. 45.

²⁴⁰ § 7 (1) ArchG LSA.

²⁴¹ § 2 (5) ArchG LSA.

²⁴² § 7 (3) ArchG LSA.

²⁴³ § 7 (4) ArchG LSA.

wird das Archivgesetz sogar noch deutlicher und verpflichtet das LASA zur Bearbeitung des Archivguts nach archivwissenschaftlichen Methoden²⁴⁴ und Zugänglichmachung von diesem für Benutzungszwecke, was insbesondere auch die Onlinestellung von Digitalisaten und elektronischen Erschließungsinformationen umfasst.²⁴⁵ Weiter hat das LASA das ihm verfügte Archivgut nach bestandserhaltenen Maßnahmen zu behandeln, es vor Verlust, Vernichtung und unbefugter Nutzung zu schützen.²⁴⁶

Das Landesarchivgesetz von Sachsen-Anhalt kennt somit keine Priorisierung der archivischen Fachaufgaben²⁴⁷ und gewichtet diese grundsätzlich gleich.²⁴⁸ Durch die gesetzliche Verpflichtung des Landesarchivs, Archivgut insbesondere durch Digitalisierung und Onlinestellung von Erschließungsinformationen zugänglich zu machen, als auch bestanderhaltend tätig zu werden und schutzwürdige Interessen aktiv zu wahren, betont der Gesetzgeber jedoch bereits gewisse Fachaufgaben. Die Hervorhebung von Tätigkeiten über einen definierten Zeitraum, bspw. für Projektarbeiten, stellt noch keine Vernachlässigung des Arbeitsspektrums dar.

Die strategischen Themen dienen im Kontext der Erarbeitung einer BSC dazu, das Erreichen des Leitziels zu unterstützen, indem hierauf aufbauende, konkretere Unterziele definiert werden.²⁴⁹ Ausgehend vom definierten Leitziel, dem archivgesetzlichen Auftrag und der archivtypologischen Betrachtung in Zusammenhang mit der SWOT-Analyse lassen sich folgende vier strategischen Themen herausarbeiten:

1. Bestandserhaltung,
2. Erschließung,
3. Digitalisierung und Onlinestellung,
4. Bildungs- und Öffentlichkeitsarbeit.

²⁴⁴ Hieraus lässt sich eine Verpflichtung zur archivwissenschaftlichen Bearbeitung nach dem Stand der Forschung und Technik ableiten.

²⁴⁵ § 8 (1) ArchG LSA.

²⁴⁶ § 8 (2) ArchG LSA.

²⁴⁷ Querschnittsaufgaben, wie die Behördenberatung, werden durch das Archivgesetz LSA nicht erfasst.

²⁴⁸ So auch sinngemäß Prof. Dr. jur. Thomas Henne in seinem Vortrag auf dem Forum Archivrecht "Rechtsfragen der Erschließung. Probleme und Lösungen" am 17. Oktober 2022 an der Archivschule Marburg zum Thema "Rechtsfragen der Erschließung – eine Einführung".

²⁴⁹ Vgl. Friedtag, Herwig: Balanced Scorecard, S. 60.

Speziell die Nutzung wird oftmals als letztendliches Ziel und Zweck sämtlicher Tätigkeiten in Archiven betrachtet,²⁵⁰ was Nutzungszwecke zu einem prioritären strategischen Thema machen würde, mit einem entsprechenden Fokus auf dazu definierte Kennzahlen. Eine Überhöhung der Nutzungsperspektive bringt allerdings einige Probleme mit sich. In erster Linie vernachlässigt eine überproportionale Beurteilung der Nutzung die weiteren Fachaufgaben des Archivs. Eine ausgeglichene Behandlung der archivischen Fachaufgaben ist nicht nur, wie bereits aufgezeigt, eine archivgesetzliche Vorgabe, sondern auch ein fachliches Gebot. Der Nutzungsprozess lässt sich zudem funktionell nicht von den im „Lebenszyklus“ davorliegenden Prozessschritten trennen. Präventive Bestandserhaltungsmaßnahmen sichern und erhalten die Bereitstellung von Archivalien im analogen wie im digitalen Lesesaal. Aktive Restaurierungsmaßnahmen stellen eine Nutzbarkeit dagegen überhaupt erst wieder her, welche durch mechanische, biologische oder chemische Einflussfaktoren verloren gegangen ist. Eine fachliche Begutachtung mit ggf. anschließenden konservatorischen und restauratorischen Maßnahmen sind in Digitalisierungsprojekten zudem als Arbeitsprozesse mittlerweile Standard.²⁵¹ Die herausragende Problemlage des Erhalts von Archivgut erkannte bereits die Kultusministerkonferenz (KMK) und veröffentlichte mit dem Beschluss vom 17.02.1995 eine Empfehlung zur laufenden Mittelvergabe an Archive, damit diese im Stands sind, neben laufenden Übernahmen eine Mindestmenge von 1% des vorhandenen Bestands fachgerecht mikrozuverfilmen, zu lagern als auch zu verpacken.²⁵² In 2018 veröffentlichte die Landesregierung von Sachsen-Anhalt auf Beschluss des Landtages ein „*Konzept zur Erhaltung und Digitalisierung des schriftlichen Kulturgutes in Sachsen-Anhalt*“²⁵³, in dem ebenfalls die 1%-Richtlinie anerkannt wird.²⁵⁴ Das landeseigene Erhaltungskonzept zeigt auf Basis von

²⁵⁰ Vgl. Hollmann, Michael: Überlegungen zu einem neuen Benutzungskonzept im Bundesarchiv, in: Nils Brübach (Hrsg.): Der Zugang zu Verwaltungsinformationen. Transparenz als archivische Dienstleistung. Beiträge des 5. Archivwissenschaftlichen Kolloquiums der Archivschule Marburg (=Veröffentlichungen der Archivschule Marburg, Bd. 33), Marburg 2000, S. 165-175, hier S. 167.

²⁵¹ Vgl. Bestandserhaltungsausschusses der Konferenz der Leiterinnen und Leiter der Archivverwaltungen des Bundes und der Länder; Bundeskonferenz der Kommunalarchive beim Deutschen Städtetag; Kommission Bestandserhaltung des Deutschen Bibliotheksverbandes: Archivgut schonend digitalisieren. Gemeinsames Grundlagenpapier, o. O. 2019, S. 5-6. URL:

<https://www.bundesarchiv.de/DE/Content/Downloads/KLA/digitalisierung-grundlagenpapier.pdf?blob=publicationFile>.

²⁵² Vgl. Ständige Konferenz der Kultusminister der Länder in der Bundesrepublik Deutschland: Empfehlung der Kultusministerkonferenz zur Erhaltung der vom Papierzerfall bedrohten Archivbestände, Beschluss der Kultusministerkonferenz vom 17.02.1995, o. O. 1995, S. 6-7. URL:

https://www.kmk.org/fileadmin/veroeffentlichungen_beschluesse/1995/1995_02_17-Erhaltung-Archivbestaende.pdf.

²⁵³ Landtag von Sachsen-Anhalt: Schutz des schriftlichen Kulturgutes in Sachsen-Anhalt, Drucksache 7/3171 vom 19.07.2018, Magdeburg, 2018. URL: <https://www.landtag.sachsen-anhalt.de/fileadmin/files/drs/wp7/drs/d3171lbr.pdf>.

²⁵⁴ Landtag von Sachsen-Anhalt: Schutz des schriftlichen Kulturgutes in Sachsen-Anhalt, S. 19.

qualifizierten Umfragen konkrete Bedarfe von Archiven, Bibliotheken und weiteren öffentlich-rechtlichen Kulturerbe-Einrichtungen hinsichtlich umzusetzender Arbeiten sowie der notwendigen Kosten in Sachsen-Anhalt auf und bildete die Grundlage für eine Richtlinie zur finanziellen Förderung von Projekten zu bestandserhaltenden Maßnahmen.²⁵⁵ Auch das LASA selbst sieht die Bestandserhaltung als strategische Priorität und als Fundament sämtlicher folgender Arbeiten.²⁵⁶

Die Onlinestellung von Erschließungsinformationen als auch von Digitalisaten ausgewählter Bestände stellen für das LASA strategische Ziele dar, um die Forschungsinfrastruktur Sachsen-Anhalts zu stärken.²⁵⁷ Das Erzeugen von Erschließungsinformationen als auch Digitalisaten (beide Aufgaben gehen zunehmend Hand in Hand) und die darauf folgende Onlinestellung stellen dabei unmittelbare Treiber für die Nutzung dar. Eine Bereitstellung von Archivalien im Lesesaal wird dabei aus der Perspektive der Nutzenden zunehmend als Hindernis empfunden. Anstatt auf genuin papiernes Schriftgut zurückzugreifen werden Forschungsprojekte bereits um online verfügbares Archivgut konstruiert. Die Relevanz online verfügbarer Erschließungsinformationen und digitalisierter Bestände steigt damit, während sie für vorhandene, rein analoge Bestände sinkt.²⁵⁸

Die Bildungs- und Öffentlichkeitsarbeit (BuÖ) stellt das vierte und letzte strategische Thema des LASA dar. Das LASA baut seit 2020 seine BuÖ-Angebote, die bisher vorwiegend in Einzelprojekten umgesetzt wurden, systematisch aus.²⁵⁹ In mittlerweile sieben Heften präsentiert das LASA die Hefreihe QuellenNAH²⁶⁰, die als Ergebnis aus dem Projekt

²⁵⁵ Ministerium für Inneres und Sport des Landes Sachsen-Anhalt: Richtlinie über die Gewährung von Zuwendungen zur Förderung von Maßnahmen zur Erhaltung des schriftlichen Kulturgutes in Sachsen-Anhalt (=Förderrichtlinie Erhaltung des schriftlichen Kulturgutes in Sachsen-Anhalt), Ministerialblatt LSA vom 28.12.2020 Nr. 45, Magdeburg 2020. URL: https://lvwa.sachsen-anhalt.de/fileadmin/Bibliothek/Politik_und_Verwaltung/LVWA/LVWA/Dokumente/3_wirtschaft_kultur_verbrsc_hutz_bau/303/Kultur/2020-12-28_RL_Erhaltung_des_schriftlichen_Kulturgutes_ST.pdf.

²⁵⁶ Vgl. Heiden, Detlev: Bestandserhaltung im Landesarchiv, S. 12-13.

²⁵⁷ Vgl. Heiden, Detlev: Das Landesarchiv 2022: Rückblick und Ausblick, S. 93.

²⁵⁸ Vgl. Plassmann, Max: Archiv 3.0? Langfristige Perspektiven digitaler Benutzung, in: Der Archivar 69 (2016) 3, S. 219-223, hier S. 220. URL:

https://www.archive.nrw.de/sites/default/files/media/files/Archivar_3_2016.pdf.

²⁵⁹ Vgl. Goßmann, Till et. al.: Bausteine zur historischen Bildungsarbeit, in: Archive in Sachsen-Anhalt (2021) 1, S. 61-68, hier S. 61. URL: https://lha.sachsen-anhalt.de/fileadmin/Bibliothek/Politik_und_Verwaltung/MI/LHA/Bibliothek_LHA/01_Startseite/2022/Archive_in_Sachsen-Anhalt/Till_Gossmann_Riccarda_Henkel_Verena_Meier_und_Bjoern_Schmalz_-_Bausteine_zur_historischen_Bildungsarbeit.pdf.

²⁶⁰ Landesarchiv Sachsen-Anhalt: QuellenNAH. Übersicht. URL: <https://lha.sachsen-anhalt.de/onlineangebote/quellennah/uebersicht>.

Außerschulischer Lernort hervorgingen.²⁶¹ Die Hefte eins bis sieben entstanden in Zusammenarbeit mit dem Landesinstitut für Schulqualität und Lehrerbildung und der Landeszentrale für politische Bildung Sachsen-Anhalts. Als modular aufgebaute Hefereihe (“Bausteine“) beschäftigt sich QuellenNAH mit einem multiperspektivischen Zugang archivischer Dokumente in die deutschen Diktaturen des 20. Jahrhunderts und ist direkt als Instrument der historischen Bildungsarbeit im Schulunterricht erarbeitet worden.²⁶² Aus Anlass des historischen Jubiläums “1700 Jahre Jüdisches Leben in Sachsen-Anhalt“ bietet das LASA ein neues Bildungsangebot im Onlineauftritt an, in dem anhand sog. “Schlaglichter“²⁶³ ausgewählte Archivalien mit historischem Bezug zur jüdischen Geschichte präsentiert und in wissenschaftliche Kontexte gesetzt werden.²⁶⁴ Mit dem kontinuierlichen Ausbau der Angebote zur BuÖ sichert das LASA die Auseinandersetzung mit der historischen Identität und Erinnerungskultur Sachsen-Anhalts und fördert dadurch ebenso die politisch-historische Bildungsarbeit im Sinne der freiheitlich-demokratischen Grundordnung. Die Bereitstellung und Vermittlung von Archivbeständen des LASA trägt dazu bei, eine eigene Landesidentität als Bundesland zu entwickeln.²⁶⁵ Insgesamt unterstreichen die Argumente die Relevanz der BuÖ und rechtfertigen eine Berücksichtigung als strategisches Thema.

Die Berücksichtigung der vier ausgewählten, strategischen Themen vernachlässigt in dieser Folge andere Fachthemen. Andere, denkbare Themen wären die Beratung, Übernahme, Überlieferungsbildung, Benutzung und die wissenschaftliche Auswertung, die sich u. a. aus den archivgesetzlichen Vorgaben ergeben (vgl. Abb. 12). Querschnittsaufgaben wie allgemeine Verwaltung oder Ausbildungsfragen sind je nach strategischer Ausrichtung eines Archivs hier ebenfalls zur Betrachtung vorstellbar.

²⁶¹ Vgl. Henkel, Riccarda: Außerschulischer Lernort, in: Archive in Sachsen-Anhalt (2020) 1, S. 88-90, hier S. 89-90. URL: https://lha.sachsen-anhalt.de/fileadmin/Bibliothek/Politik_und_Verwaltung/MI/LHA/Bibliothek_LHA/01_Startseite/2020/2020-12-21_Archive_in_Sachsen-Anhalt_2020/Henkel_R--Ausserschulischer_Lernort.pdf.

²⁶² Vgl. Goßmann, Till et. al.: Bausteine zur historischen Bildungsarbeit, S. 61ff.

²⁶³ Die online verfügbaren Schlaglichter zur Überlieferung jüdischer Geschichte im LASA sind hier zu finden: Landesarchiv Sachsen-Anhalt: Jüdisches Leben in Sachsen-Anhalt. Eine archivische Spurensuche. URL: <https://lha.sachsen-anhalt.de/onlineangebote/juedisches-leben-in-sachsen-anhalt-eine-archivische-spurensuche/uebersicht>.

²⁶⁴ Vgl. Schumacher, Felix: Jüdisches Leben in Sachsen-Anhalt, in: Archive in Sachsen-Anhalt (2021) 1, S. 69-72, hier S. 69ff. URL: https://lha.sachsen-anhalt.de/fileadmin/Bibliothek/Politik_und_Verwaltung/MI/LHA/Bibliothek_LHA/01_Startseite/2022/Archive_in_Sachsen-Anhalt/Felix_Schumacher_-_Juedisches_Leben_in_Sachsen-Anhalt.pdf.

²⁶⁵ Vgl. Heiden, Detlev: Landesarchiv und Landesidentität, in: Archive in Sachsen-Anhalt (2022) 1, S. 5. URL: https://lha.sachsen-anhalt.de/fileadmin/Bibliothek/Politik_und_Verwaltung/MI/LHA/Bibliothek_LHA/01_Startseite/2023/2023-02-08_Archive_in_Sachsen-Anhalt_2022/Detlev_Heiden_-_Landesarchiv_und_Landesidentitaet.pdf.



Abbildung 12: Übersicht strategische Themen (Grafik: Björn Steffenhagen).

Die fehlende Betrachtung dieser anderen, archivischen Fachaufgaben in dieser BSC deutet keine fehlende Relevanz an, sondern zeigt vielmehr, dass die dort stattfindenden Prozesse derzeit aus strategischer Perspektive der Behördenleitung keine besondere Aufmerksamkeit benötigen. Eine strategische Relevanz im Sinne der BSC kann sich so ergeben, wenn Mängel bei dem strategischen Thema bestehen oder besonders erwähnenswerte Arbeitsergebnisse vorliegen.

5.5.1 Beschreibung der BSC-Perspektiven zu den strategischen Themen

Für die vorliegende Arbeit wird der klassische Ansatz der BSC über vier Perspektiven (Finanzen, KundInnen, Lernen, Prozesse) auf die Begebenheiten der öV sowie des Archivwesens adaptiert und um eine zusätzliche Perspektive erweitert. Im folgenden Kapitel soll der Zweck der einzelnen Perspektiven beschrieben und jeweils eine Leitkennzahl entworfen werden.

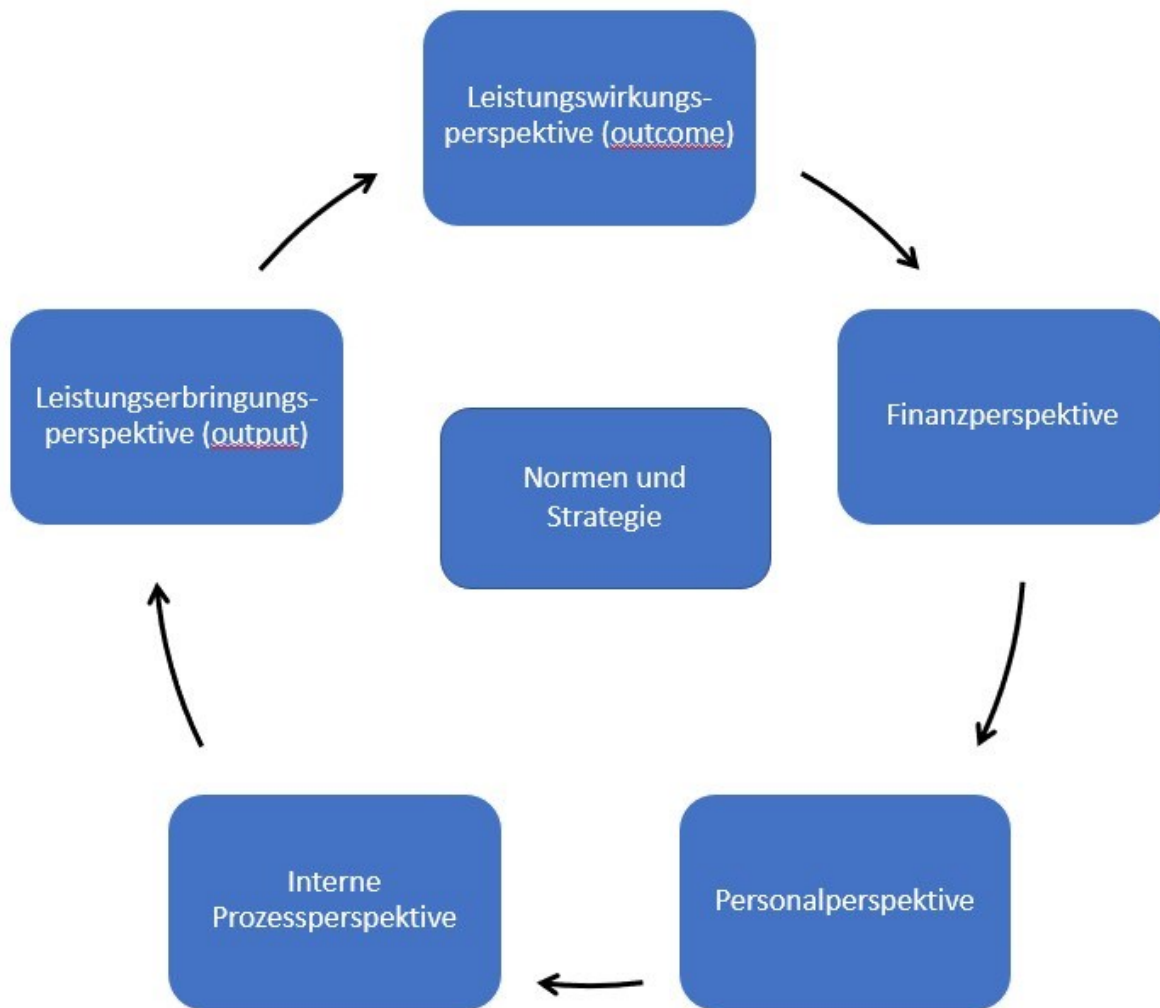


Abbildung 13: Modell der BSC für eine staatliche Archivverwaltung²⁶⁶ (Grafik: Björn Steffenhagen).

In der nachfolgenden, tabellarischen Übersicht werden die Perspektiven der BSC innerhalb der strategischen Themen behandelt. Die zur klassischen BSC abgewandelte Illustration wird durch die höhere Anzahl an strategischen Themen und Perspektiven notwendig. Durch den Zugang über das strategische Thema, statt der Perspektive, lässt sich der Kontext der verwendeten Kennzahlen besser verstehen und die Komplexität wird dadurch insgesamt reduziert. Der dargestellte Fokus im Controlling liegt somit auf der archivischen Fachaufgabe und nicht auf der einzelnen Perspektive. Bei einem Zugang über die Perspektive werden sämtliche erarbeitete Kennzahlen einer Perspektive zugeordnet, mit der Schwäche, dass die Zuordnung zum strategischen Thema nicht deutlich wird. Die hier vorgenommene Veränderung ist dabei nicht

²⁶⁶ Aus dem Modell lässt sich auch eine simplifizierte Ursachen-Wirkungskette ableiten: Durch höhere Finanzmittel lässt sich mehr Personal zur Beseitigung interner Mängel einstellen. Durch die Beseitigung der Personalmängel verbessern sich die internen Prozessabläufe der Fachaufgaben, wodurch sich die Menge der Arbeitsleistung insgesamt vergrößert. Durch die vergrößerte Menge an Angeboten seitens des Archivs vergrößert sich wieder die Wirkung auf die Nutzenden und die Gesellschaft, was den Archivträger dazu bewegt, mehr in das Archiv zu investieren. Der Zyklus beginnt von neuem.

von inhaltlicher, sondern lediglich von darstellender Natur und lässt sich leicht auf den bekannten Zugang abändern (siehe Anl. 14).

Die Leistungswirkungsperspektive leitet sich u. a. aus der klassischen KundInnen-Perspektive und dem Exkurs zu Wert und Wirkung ab und berücksichtigt die Anliegen zwei wichtiger Stakeholder, weswegen diese Perspektive auch zwei Ziele aufweist. Einerseits dient die Leistungswirkungsperspektive dazu, die Zufriedenheit des MI als Aufsichtsbehörde abzubilden. Das LASA fungiert hier als nachgeordnete Landesbehörde. Durch den Nachweis der archivseitig erbrachten Leistungen und das Vereinbaren strategischer Ziele sowie deren Erfüllung soll die Ministerialverwaltung zufrieden gestellt werden. Die dazugehörige Leitkennzahl weist den Erfüllungsgrad der zwischen dem LASA und dem MI vereinbarten Ziele in Prozent aus, wobei eine 100% Zielerfüllung anzustreben sind.

In seiner Dualität als Archiveinrichtung ist das LASA andererseits jedoch auch den Nutzenden und deren Belange fachlich und gesellschaftlich verpflichtet. Deren Zufriedenstellung stellt ein zweites Ziel dieser Perspektive dar. In einer zweiten Leitkennzahl lässt sich der Zufriedenheitsgrad der Nutzenden in Prozent feststellen, indem der prozentuale Anteil an gerechtfertigten Beschwerden von einem ansonsten anzunehmenden Zufriedenheitsgrad von 100% zu subtrahieren ist. Die Leistungswirkungsperspektive berücksichtigt so den outcome des LASA.

Mit der neu einzuführenden Leistungserbringungsperspektive sollen Kennzahlen abgebildet werden, die das Angebot insgesamt nutzbarer Archivalien sowie der archivischen Informationsdienstleistungen steigern. Als Folge hieraus wird eine Steigerung der Nutzendenzahlen erwartet, worauf sich auch die Leitkennzahl zur Gesamtzahl der Nutzenden (#) bezieht. Die Leitkennzahl setzt sich aus den Nutzenden der verschiedenen Leistungsangebote zusammen: des Lesesaals, der Online-Datenbank, der Nutzung von Digitalisaten, schriftlichen und persönlichen Anfragen, Reproduktionsaufträge sowie Teilnehmenden an Veranstaltungen der Bildungs- und Öffentlichkeitsarbeit und allgemein ArchivbesucherInnen. Die Leistungserbringungsperspektive stellt somit den output des LASA in den Vordergrund.

In der sprachlich angeglichenen Personalperspektive (vorher Lernen und Entwicklung bzw. MitarbeiterInnen-Perspektive) werden die Bedürfnisse der Beschäftigten des LASA dargestellt. Vordergründiges Ziel dieser Perspektive ist die fachliche Fort- und Weiterbildung im Dienst,

um zeitgemäße und fachlich hochwertige Leistungen zu erbringen. Daher ist als Leitkennzahl die Anzahl von Fortbildungen je Dezernat bzw. Abteilung zu wählen.

Zur Sicherstellung einer hohen Arbeitsqualität, der Aufrechterhaltung der Benutzbarkeit sowie zur Vermeidung von teilweise oder komplettem Informationsverlust sollen in der Internen Prozessperspektive Kennzahlen und Aktionen gefunden werden, die eine ausreichende Prozessqualität gewährleisten. In der Leitkennzahl wird daher die Prozesseffizienz (%) betrachtet, die sich aus Prozesserfolg (100%) minus der Fehlerquote (%) ergibt.

Zuletzt sind in der Finanzperspektive Aktionen aufzuzeigen, die den effizienten Ressourceneinsatz von Sach- und Personalmitteln erlauben. Die öV besitzt ein anderes Verhältnis zu Finanzmitteln als die Privatwirtschaft. Die Landesverwaltung bzw. das LASA kann nicht insolvent gehen, noch nimmt sie am Wettbewerb teil. Da es sich bei den Haushaltsmitteln um öffentliche Mittel handelt, sind zentrale Grundsätze einzuhalten. Die Haushaltsordnung des Landes Sachsen-Anhalt schreibt die Bewirtschaftung eines Haushaltsplans nach den Grundsätzen von Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit und das Anfertigen von Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen (WiBe) vor.²⁶⁷ Öffentliche Mittel sind durch das LASA somit effizient zu verwalten.

Ebenso wurde in der Diskussion zum Mehrwert von Archiven (vgl. Kap. 4.8.3) herausgearbeitet, dass Archivarbeiten eine Wirkung erzeugen, die durch die archivgesetzlichen Pflichten auch voranzutreiben sind. Der Einsatz von Sach- und Personalmitteln lässt sich so als gesellschaftliche Investition verstehen. In dieser Folge sind die vorhandenen Haushaltsmittel (und ggf. weitere Mittel des Landeshaushalts sowie Drittmittel) nach Möglichkeit im Haushaltsjahr auch komplett auszuschöpfen. Sollte der vorhandene Finanzrahmen aus Wirtschaftlichkeitsgründen nicht ausgeschöpft werden – und hierdurch Archivalien nicht erschlossen, bestandserhaltend behandelt oder benutzbar gemacht werden – würde dies somit die archivgesetzlichen Verpflichtungen verletzen.

Die Betrachtung finanzieller Aspekte ist daher in der BSC für staatliche Archive von hoher Relevanz. Die dazugehörige Leitkennzahl für die Finanzperspektive stellt den eingesetzten Gesamtpersonalaufwand für archivische Fachaufgaben und Sachkosten in das Verhältnis zu den zur Verfügung gestellten Personal- und Haushaltsmitteln.

²⁶⁷ § 7 LHO LSA.

5.5.2 Bestandserhaltung

Die Bestandserhaltung besitzt als strategisches Thema das Ziel, die überlieferten Informationen in Originalform²⁶⁸ zu erhalten, indem aktive und passive Bestandserhaltungsmaßnahmen getroffen werden. Als Leitkennzahl wird der Grad des Erreichens der Informationserhaltung in % ausgewählt, der sich aus den vorgenommenen Bestandserhaltungsmaßnahmen im Verhältnis zu den erforderlichen Maßnahmen zusammensetzt (Informationserhalt (%) = durchgeführte Maßnahmen/erforderliche Maßnahmen) und stellt damit auch die relevante Kennzahl dieses strategischen Themas dar.

In der Leistungswirkungsperspektive werden drei strategisch relevante Ziele aufgeführt:

Wie zu jedem strategischen Thema soll die Kommunikation mit dem MI standardisiert werden, um für benötigte Sach- und Personalmittel im Rahmen der Aufgabenerfüllung zu werben. In regelmäßigen Besprechungen sind fachspezifische Zielvereinbarungen zu treffen und in noch zu vereinbarenden Zeitabständen (z. B. jährlich) deren Fortschritt zu evaluieren. Die Zielerfüllung sollte als Quote in % gemessen werden. Die Zielvereinbarungen müssen an die vorhandene bzw. vorgesehene Anzahl an VZÄ²⁶⁹ sowie den benötigten Haushaltsmitteln gekoppelt werden, um den Bedarf an Input aufzuzeigen und ein definiertes Ziel zu erreichen. Das vorhandene Personal kann durch die explizite Darstellung des benötigten Mitteleinsatzes ggf. vor Überforderungssituationen geschützt werden, sollten durch die vorgesetzte Behörde höhere Output-Leistungen bzw. weitere Aufgaben zugewiesen werden, ohne dass zusätzliche Personalmittel bereitgestellt werden. Gleichzeitig besteht für das LASA als auch für das MI mit der Mitteldarstellung eine Planungssicherheit für anstehende und geplante Arbeiten.

In der angedachten Leistungswirkungsperspektive soll insbesondere der ROI als Outcome des LASA beziffert werden. Bis definierte Methoden zur Erhebung und Ergebnisse für einen qualifizierten ROI vorliegen, sind als pragmatische Zwischenlösung die aufgewendeten Sach- und Personalmittel stattdessen zu verwenden. Aus der Perspektive des LASA stellt diese absolute Kennzahl eine Investition dar, weshalb eine möglichst hohe Kennzahl anzustreben ist.

²⁶⁸ So auch die Handlungsempfehlung, siehe Koordinierungsstelle für die Erhaltung des schriftlichen Kulturguts: Die Erhaltung des schriftlichen Kulturguts in Archiven und Bibliotheken in Deutschland. Bundesweite Handlungsempfehlungen für die Beauftragte der Bundesregierung für Kultur und Medien und die Kultusministerkonferenz, Berlin 2015, S. 9. URL: https://www.kek-spk.de/sites/default/files/2019-07/KEK_Bundesweite_Handlungsempfehlungen%20Version%20Online_0.pdf.

²⁶⁹ Die Anzahl wird in dieser Arbeit im folgenden Verlauf durch „#“ symbolisiert, vgl. Friedag, Herwig: Balanced Scorecard, S. 58.

Die Leistungserbringungsperspektive beschäftigt sich als Ziel mit der Wiederherstellung der Nutzbarkeit von Archivalien, die ansonsten aus Erhaltungsgründen nicht mehr zur Nutzung im Lesesaal vorgelegt werden. Dies wird insbesondere durch Restaurierungsmaßnahmen am Original erreicht. Sollte eine Restaurierung durch die Beschäftigten der ZRW nicht mehr möglich sein und ein weiterer Informationsverlust drohen, ist als alternatives Szenario die Digitalisierung des Informationsträgers zu prüfen. Das Digitalisat erhält die noch verbleibenden Informationen weiter und ist als sog. Ersatzdigitalisat anstelle der papiernen Repräsentation²⁷⁰ für die Nutzung vorzulegen.²⁷¹ Die weitere Erhaltung der Ersatzüberlieferung erfolgt mit den Methoden der digitalen Bestandserhaltung im digitalen Archivierungssystem DIMAG. Als erste Kennzahl für dieses Ziel wird die Anzahl der wieder nutzbar gemachten VZE festgelegt. Die zweite Kennzahl ist die Quote der insgesamt nutzbaren VZE in %, die sich aus der Gesamtbetrachtung ergibt, inwieweit eine VZE aus Erhaltungsgründen nicht zur Nutzung vorzulegen ist. Eine solche Übersicht kann als intern geführtes Schadenskataster zur Steuerung der operativen Prozesse dienen.

In der Personalperspektive ist das Ziel die Sicherstellung der ausreichenden Bereitstellung von VZÄ zur Bewältigung der Fachaufgaben in der Bestandserhaltung, damit es im Arbeitsprozess zu keinen Störungen oder Ausfällen kommt. Über die PBB ist der Bedarf an VZÄ zu erheben und als Kennzahl den vorhandenen VZÄ gegenüberzustellen. Als Ergebnis wird eine Quote in % deutlich, die die Deckung des Personalbedarfs aufzeigt.

Das Ziel der internen Prozessperspektive für die Bestandserhaltung ist das Festlegen und Einhalten von standardisierten Arbeitsprozessen für die Beschäftigten. Dies dient zur Steuerung der operativen Maßnahmen, der Bedarfsplanung als auch der Personalbedarfsplanung. Erst mit einer exakten Prozessplanung lässt sich in der Bestandserhaltungsplanung eine standort- und bestandsübergreifende Aufgaben-Priorisierung erstellen. Des Weiteren ist in einer Prozessdefinition festzustellen, welche Qualifikation die Beschäftigten haben müssen, um die Aufgaben grundsätzlich durchzuführen. Bestandserhaltende Maßnahmen, wie

²⁷⁰ Die papierne Überlieferung stellt gegenüber der elektronischen Überlieferung weiterhin den Standard, was auch für die Bestandserhaltung von genuin elektronischen Unterlagen betrifft. Daher werden in dieser Arbeit ausschließlich papierne Unterlagen behandelt. Mit dem Aufbau einer repräsentativen Überlieferung im digitalen Archiv ist auch dieses strategische Thema neu zu betrachten.

²⁷¹ Ein erstes umfangreicheres Projekt zur Archivierung von Ersatzdigitalisaten bildete die Tonüberlieferung aus DDR-Beständen der Abt. 3 Merseburg sowie Dez. 22 am Standort Magdeburg, siehe Lehmann, Jana; Ulrich, Christine: Digitalisierung von Film- und Tondokumenten, in: Archive in Sachsen-Anhalt (2018) 1, S. 27-29. URL: https://lha.sachsen-anhalt.de/fileadmin/Bibliothek/Politik_und_Verwaltung/MI/LHA/Bibliothek_LHA/01_Startseite/2018/2018-12-05_Archive_in_Sachsen-Anhalt/Archive_in_ST_2018_S.27-29_Lehmann_Ulrich_Ton-und_Filmdokumente.pdf.

Entmetallisierung, Verpackung, (Um-)Kartionierung können im Rahmen von Erschließungsprojekten ggf. auch durch archivarisches Fachpersonal direkt bei der Verzeichnungsleistung mit übernommen werden, was allerdings wiederum Personalkapazitäten bindet, die für Verzeichnungsleistungen fehlen und gemäß den Ergebnissen der SWOT-Analyse nicht empfohlen wird. Durch die Prozessdefinition kann auch festgestellt werden, ob eine Vergabe von definierten Arbeiten an externe Dienstleister möglich ist. Nach der Bestimmung der durchschnittlich zu veranschlagenden Zeit für definierte Bestandserhaltungsmaßnahmen sind mit den Beschäftigten spezifische Vereinbarungen zu treffen, welche Zeiteinheiten (in VZÄ bzw. Personentagen) aufzuwenden sind. Die Grundlage für diese Festsetzung können die durch alle Beschäftigten erstellten Jahresberichte und Jahresplanungen sein.²⁷² Die Zielerreichung der abgestimmten Ziele in % stellt die relevante Kennzahl für dieses Ziel dar.

Das Ziel der Finanzperspektive ist das Erhöhen der Personal- und Sachmittel für das jeweilige strategische Thema durch das Einwerben von Drittmitteln. Eine wesentliche Verbesserung der personellen Ressourcen und der Haushaltsmittel ist noch wichtiger, deren Verstetigung als Haushaltstitel im Landeshaushalt ist für das LASA nicht zu erwarten. Eine Alternative stellt das vermehrte Einwerben von Drittmitteln dar, um den grundfinanzierten Haushalt um außeretatmäßige Mittel projektorientiert zu erweitern. Die für das LASA wichtigsten Drittmittelgebende sind die DFG, das Bundesministerium der Finanzen (BMF), das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) und verschiedene Landesministerien in Sachsen-Anhalt, aus deren Fördertöpfen bereits Projekte entstanden.²⁷³ Die so eingeworbenen Drittmittel lassen sich prinzipiell für alle vier in dieser Arbeit besprochenen strategischen Themen einsetzen. Daher wird die operative Maßnahme (ZAK) in jeder

²⁷² Der Verfasser spricht sich an dieser Stelle für eine einzelfallbezogene Betrachtung über die Durchführung von bestandserhaltenden Maßnahmen im Rahmen von Erschließungsarbeiten durch FacharchivarInnen aus, verbunden mit dem Grundsatz, sämtliche Arbeiten zur Bestandserhaltung nach Möglichkeit den Beschäftigten des archivtechnischen Dienstes (Magazindienst) bzw. den Beschäftigten der ZRW zu übertragen, soweit keine Dienstleistenden involviert sind. Vor dem Hintergrund der knappen Personalressourcen für Erschließungsleistungen sollte insbesondere für Dienstposten/Arbeitsplätze mit einer Wertigkeit ab A9/E9, die Erschließungsarbeiten zur erweiterten Verzeichnung leisten, die Entlastung von weiteren Tätigkeiten geprüft werden.

²⁷³ Hier seien nur die DFG-geförderten Projekte beispielgebend genannt: Lehmann, Jana: Digitalisierung des Bestandes IG Farben, Chemische Werke Bitterfeld, in: Archive in Sachsen-Anhalt (2021) 1, S. 6-8. URL: https://lha.sachsen-anhalt.de/fileadmin/Bibliothek/Politik_und_Verwaltung/MI/LHA/Bibliothek_LHA/01_Startseite/2022/Archive_in_Sachsen-Anhalt/Jana_Lehmann_-_Digitalisierung_des_Bestandes_IG_Farben_Chemische_Werke_Bitterfeld.pdf; Lange, Richard: Der Oberpräsident kommt ins Internet, in: Archive in Sachsen-Anhalt (2018) 1, S. 25-26. URL: https://lha.sachsen-anhalt.de/fileadmin/Bibliothek/Politik_und_Verwaltung/MI/LHA/Bibliothek_LHA/01_Startseite/2018/2018-12-05_Archive_in_Sachsen-Anhalt/Archive_in_ST_2018_S.25-26_Lange_Der_Oberpraesident_kommt_ins_Internet.pdf.

Finanzperspektive der strategischen Themen verwendet. Die erfolgreich eingeworbenen Drittmittel in € bilden daher die Kennzahl für diese Aktion.

Perspektive	Ziel	Aktion	Kennzahl
Leistungswirkungsperspektive			
	Ziel: Kommunikation der Leistungen, Mittel verfügbar halten, notwendige Mittel zur Aufgabenerfüllung kommunizieren	Aktion: Regelmäßige Treffen zu Zielvereinbarungen mit MI, Rückblick und Ausblick, Darstellung im Controlling	Kennzahl: Erfüllungsgrad der Zielvereinbarungen (%)
	Ziel: Darstellung der ausgegebenen Sach- und Personalmittel als Investitionen	Aktion: ROI berechnen	Kennzahl: HHM + Personalkosten in Euro
Leistungserbringungspektive			
	Ziel: Wiederherstellung der Nutzbarkeit von Archivalien	Aktion: Restaurierungsmaßnahmen und (Ersatz-)Digitalisierung	Kennzahl 1: Anzahl wieder nutzbarer VZE (#)
			Kennzahl 2: Quote der insgesamt nutzbaren VZE (%)
Personalperspektive			
	Ziel: Deckung des Personalbedarfs zur Aufgabenbewältigung	Aktion: Darstellung des Bedarfs	Kennzahl: Quote VZÄ in der Bestandserhaltung = vorhandene VZÄ/benötigte VZÄ
Interne Prozessperspektive			

	Ziel: Dauer der Bestandserhaltungsprozesse reduzieren	Aktion: Kennzahlen für standardisierte Prozesse festsetzen, Ziele mit Beschäftigten vereinbaren	Kennzahl: Erfüllung der Zielvereinbarungen (%)
Finanzperspektive			
	Ziel: Mehr Personal- und Sachmittel zur Erledigung der Fachaufgaben beschaffen	Aktion: Drittmittel beschaffen	Kennzahl: eingeworbene Drittmittel in €

Tabelle 1: Führungs-Scorecard, Strategisches Thema "Bestandserhaltung"

5.5.3 Erschließung

Für die Thematik der Erschließung ist die Erhöhung der Online-Bereitstellung von Erschließungsinformationen das prioritäre Ziel, was durch kontinuierliche Erschließungsleistungen an den übernommenen Archivbeständen erreicht wird. Die Verfügbarkeit der Erschließungsinformationen in der Onlinerecherche als Teil der allgemeinen Digitalisierungsbestrebungen des LASA wird an dieser Stelle als gegeben angenommen.

Als Leitkennzahl für das zweite strategische Thema wird die Quote für online recherchierbares Archivgut in % gewählt. Infolge von laufenden Übernahmen unterliegt die Quote gewissen Schwankungen, die sich insbesondere mit dem Projektabschluss zum landesweiten Produktivgang der E-Akte in der Verwaltung und hieraus folgenden Anbietungen papiernen Schriftguts erhöht.²⁷⁴ Auch mit einer weitestgehend digital arbeitenden Landesverwaltung ergeben sich weiterhin Bedarfe in der Erschließung der neu hinzukommenden, elektronischen Überlieferung, da die ebenfalls übernommenen Metadaten der E-Akten- und Fachverfahrenssysteme nur bedingt für eine simple Weiterverwendung in fachlich definierten Verzeichnungsmasken genügen. Neben den Neuübernahmen bestehen aus bereits abgeschlossenen Übernahmen teils jahrzehntelange Erschließungsrückstände²⁷⁵, deren Abbau sich grundsätzlich in der Leitkennzahl im langfristigen Vergleich widerspiegeln sollte. Eine langfristige Verringerung der Quote ist ein Indikator für fehlende VZÄ in der Erschließung oder auch eine Überforderungssituation durch einen im Vergleich zu einem hohen VZÄ-Einsatz für andere Tätigkeiten. Die Quote für online recherchierbares Archivgut lässt sich in der

²⁷⁴ Siehe beispielhaft Dataport A. ö. R.: Sachsen-Anhalt: Erstes Ministerium führt E-Akte ein, o. O. 2019. URL: <https://www.dataport.de/nachricht/sachsen-anhalt-erstes-ministerium-fuehrt-e-akte-ein/>.

²⁷⁵ Vgl. Heiden, Detlev: Das Landesarchiv 2022: Rückblick und Ausblick, S. 96.

Berichts-Scorecard weiter nach Dezernaten/Abteilungen bzw. prioritär zu erschließenden Beständen untergliedern (vgl. Kap. 5.6.5).

In der Leistungswirkungsperspektive werden drei strategisch relevante Ziele aufgeführt:

Wie zu jedem strategischen Thema soll die Kommunikation mit dem MI standardisiert werden, um für benötigte Sach- und Personalmittel im Rahmen der Aufgabenerfüllung zu werben. In regelmäßigen Besprechungen sind fachspezifische Zielvereinbarungen zu treffen und in noch zu vereinbarenden Zeitabständen (z. B. jährlich) deren Fortschritt zu evaluieren. Die Zielerfüllung sollte als Quote in % gemessen werden. Die Zielvereinbarungen müssen an die vorhandene bzw. vorgesehene Anzahl an VZÄ sowie den benötigten Haushaltsmitteln gekoppelt werden, um den Bedarf an Input aufzuzeigen und ein definiertes Ziel zu erreichen. Das vorhandene Personal kann durch die explizite Darstellung des benötigten Mitteleinsatzes ggf. vor Überforderungssituationen geschützt werden, sollten durch die vorgesetzte Behörde höhere Output-Leistungen bzw. weitere Aufgaben zugewiesen werden, ohne dass zusätzliche Personalmittel bereitgestellt werden. Gleichzeitig besteht für das LASA als auch für das MI mit der Mitteldarstellung eine Planungssicherheit für anstehende und geplante Arbeiten.

Als zweites Ziel der Leistungswirkung sind die Informationsbedürfnisse der Nutzenden zu betrachten. Hierbei wird angenommen, dass Nutzende selbst einen möglichst vollständigen Überblick über die vorhandenen Bestände und VZE in der Onlinerecherche anstreben. Dazu sind die erzeugten Erschließungsinformationen durch das LASA zeitnah im virtuellen Lesesaal bereitzustellen. Die Kennzahl zur Messung des Erfolgs der Aktion wird über die Quote zum insgesamt online recherchierbarem Archivgut wiedergegeben.

In der angedachten Leistungswirkungsperspektive soll insbesondere der ROI als Outcome des LASA beziffert werden. Bis definierte Methoden zur Erhebung und Ergebnisse für einen qualifizierten ROI vorliegen, sind als pragmatische Zwischenlösung die aufgewendeten Sach- und Personalmittel stattdessen zu verwenden. Aus der Perspektive des LASA stellt diese absolute Kennzahl eine Investition dar, weshalb eine möglichst hohe Kennzahl anzustreben ist.

In der Leistungserbringungsperspektive wird das Ziel verfolgt, die Such- bzw. Recherchemöglichkeiten für Nutzende auszubauen, indem sämtliche vorhandene Erschließungsinformationen auf ihre Veröffentlichungsmöglichkeit im Rahmen der archivgesetzlichen Schutzfristen geprüft und hierauf in der Onlinerecherche veröffentlicht werden. Zu diesem Ziel sind zwei Kennzahlen anzugeben: Einerseits handelt es sich um die Anzahl der veröffentlichten Erschließungsinformationen auf der fachlichen Ebene der VZE.

Zum zweiten ist die Quote relevant, inwieweit sämtliche veröffentlichungsreifen Datensätze auch tatsächlich zur Onlinestellung bereitstehen. Die Quote setzt sich aus den bereits online veröffentlichten Datensätzen im Verhältnis zu den veröffentlichungsreifen Datensätzen, die bisher nicht online freigeschaltet sind, zusammen. In der bisherigen praktischen Umsetzung kontrollieren die Dezernats- und Abteilungsleitungen die erzeugten Erschließungsdatensätze ihrer unterstellten Mitarbeitenden auf ihre Veröffentlichungsreife in eigener Verantwortung und in unterschiedlicher Intensität. Im vom LASA eingesetzten AFIS scopeArchiv sind verzeichnete Erschließungsdatensätze standardmäßig im Status „in Bearbeitung“. Lediglich Datensätze im Status „Abgeschlossen“ werden jedoch für eine Veröffentlichung im virtuellen Lesesaal über die Anwendung scopeQuery berücksichtigt und über das angemerkte Rechtekonzept verwirklicht. Dadurch entstehen in der praktischen Umsetzung auch Qualitätsunterschiede zwischen den Dezernaten, was die Freischaltung von Datensätzen für die Onlinestellung betrifft. Dies birgt dementsprechend auch Potenziale für weitere Freischaltungen, indem weitere Datensätze abzuschließen sind. Um entsprechend bereits bestehende Datensätze zu finden, die sich online stellen lassen, könnte beispielhaft ein/e vom erschließenden Dezernat unabhängige/r Beschäftigte/r, welche/r über vertiefte Kenntnisse in der Rechtsanwendung auf Archivgut besitzt und stichprobenartig oder anlassbezogen Erschließungsinformationen auf ihre Veröffentlichungsfähigkeit überprüft.

Mit der Personalperspektive sind zwei Ziele verbunden. Zuerst folgt die Darstellung des Personalbedarfs für Erschließungstätigkeiten, die den vorhandenen Personalbedarfsmangel für diese Fachtätigkeit explizit aufzeigen soll. Auch bei diesem Bedarf wird die Kennzahl als Quote wiedergegeben, die sich aus dem Verhältnis von vorhandenen VZÄ-Anteilen zu benötigten VZÄ-Anteilen ergibt. Die benötigten Anteile sind aus den Ergebnissen der PBB zu nehmen. Die zweite personalrelevante Kennzahl drückt den Fortbildungsbedarf der Beschäftigten und des LASA als Dienststelle²⁷⁶ aus, um Erschließungsarbeiten auf dem aktuellen Stand der Forschung und der Rechtsprechung durchzuführen. Als relevante Kennzahl wird die Anzahl der absolvierten Fortbildungen gewählt.

In der internen Prozessperspektive wird zur Qualitätssicherung der Outputs die Arbeit und laufende Fortschreibung der Modularen Erschließungsrichtlinie des LASA vorgeschlagen, was in investierte VZÄ der beteiligten Beschäftigten als Kennzahl zu erfassen ist.

²⁷⁶ Das Landesbeamten-gesetz Sachsen-Anhalts sieht u. a. eine Pflicht zur dienstlichen und persönlichen Fortbildung vor, siehe § 25 LBG LSA.

Das Ziel der Finanzperspektive ist das Erhöhen der Personal- und Sachmittel für das jeweilige strategische Thema durch das Einwerben von Drittmitteln. Eine wesentliche Verbesserung der personellen Ressourcen und der Haushaltsmittel sind noch wichtiger, deren Verstetigung als Haushaltstitel im Landeshaushalt ist für das LASA nicht zu erwarten. Eine Alternative stellt das vermehrte Einwerben von Drittmitteln dar, um den grundfinanzierten Haushalt um außeretatmäßige Mittel projektorientiert zu erweitern. Die für das LASA wichtigsten Drittmittelgebende sind die DFG, das Bundesministerium der Finanzen (BMF), das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) und verschiedene Landesministerien in Sachsen-Anhalt, aus deren Fördertöpfen bereits Projekte entstanden. Die so eingeworbenen Drittmittel lassen sich prinzipiell für alle vier in dieser Arbeit besprochenen strategischen Themen einsetzen. Daher wird die operative Maßnahme (ZAK) in jeder Finanzperspektive der strategischen Themen verwendet. Die erfolgreich eingeworbenen Drittmittel in € bilden daher die Kennzahl für diese Aktion.

Perspektive	Ziel	Aktion	Kennzahl
Leistungswirkungsperspektive			
	Ziel: Kommunikation der Leistungen, Mittel verfügbar halten, notwendige Mittel zur Aufgabenerfüllung kommunizieren	Aktion: Regelmäßige Treffen zu Zielvereinbarungen mit MI, Rückblick und Ausblick, Darstellung im Controlling	Kennzahl: Erfüllungsgrad der Zielvereinbarungen (%)
	Ziel: Informationsbedürfnisse über vorhandene Bestände befriedigen	Aktion: zeitnahe Onlinestellung von Erschließungsinformationen	Kennzahl: online recherchierbares Archivgut (%)
	Ziel: Darstellung der ausgegebenen Sach- und Personalmittel als Investitionen	Aktion: ROI berechnen	Kennzahl: HHM + Personalkosten in Euro
Leistungserbringungspektive			

	Ziel: Mehr Suchmöglichkeiten für Nutzende bieten	Aktion: Online-Bereitstellung sämtlicher vorhandener Erschließungsinformationen nach rechtlicher Prüfung für Nutzende	Kennzahl 1: Anzahl der online verfügbaren Datensätze (VZE)
			Kennzahl 2: Quote der veröffentlichungsreifen Datensätze (VZE) = Anzahl der online verfügbaren VZE / Anzahl der möglichen, zu veröffentlichenden VZE
Personalperspektive			
	Ziel: Deckung des Personalbedarfs zur Aufgabenbewältigung der Erschließungsmaßnahmen	Aktion: Darstellung des Bedarfs	Kennzahl: Quote VZÄ in der Erschließung = vorhandene VZÄ/benötigte VZÄ
	Ziel: Stetige Erschließungsverbesserung, Weiterbildung auf dem Gebiet, um Erschließungsmethoden auf dem aktuellen Stand der Forschung zu halten	Aktion: Teilnahme der MitarbeiterInnen an Fortbildungen	Kennzahl: Anzahl Fortbildungen (#)
Interne Prozessperspektive			

	Ziel: Standardisierung der Erschließung zur Qualitätssicherung und zur Erhöhung der Erzeugung von Erschließungsinformationen	Aktion: Erarbeitung, Anwendung und Weiterführung einer Erschließungsrichtlinie im Archiv	Kennzahl: investierte VZÄ in AG'en der Erschließungsrichtlinie
Finanzperspektive			
	Ziel: Mehr Personal- und Sachmittel zur Erledigung der Fachaufgaben beschaffen	Aktion: Drittmittel beschaffen	Kennzahl: eingeworbene Drittmittel in €

Tabelle 2: Führungs-Scorecard, Strategisches Thema "Erschließung"

5.5.4 Digitalisierung und Onlinestellung

Als Ziel für das Thema der Digitalisierung und Onlinestellung wird die Online-Bereitstellung von Digitalisaten aus sog. Rückgratbeständen mit hoher Nutzungsfrequenz und allgemeingültiger Bedeutung für die Landesgeschichte Sachsen-Anhalts sowie der historisch repräsentierten Landesteile und Zeitepochen verstanden. Die Online-Bereitstellung von VZE, die nicht zu Rückgratbeständen zählen, ist ebenso ein Ziel dieses strategischen Themas. Die Digitalisierung von Archivgut aus bestandserhaltenden Gründen ist in diesem Thema ebenfalls zu betrachten, besitzt jedoch eine nachrangige Stellung. Als übergreifende Leitkennzahl wird die Quote des online verfügbaren Archivguts in % bestimmt, was online verfügbare Erschließungsinformationen für papiernes Archivgut meint, die vollständig durch eine digitale Repräsentation mit Digitalisaten hinterlegt ist (Digitalisierungsquote = online verfügbare VZE mit Digitalisaten/Gesamtbestand an online verfügbaren VZE). Genuin digitales Archivgut ist per se mit Primärdaten hinterlegt, sodass diese Archivaliengattungen grundsätzlich mit in die Quote einzubeziehen sind.

In der Leistungswirkungsperspektive werden drei strategisch relevante Ziele aufgeführt:

1. Wie zu jedem strategischen Thema soll die Kommunikation mit dem MI standardisiert werden, um für benötigte Sach- und Personalmittel im Rahmen der Aufgabenerfüllung zu werben. In regelmäßigen Besprechungen sind fachspezifische Zielvereinbarungen zu

treffen und in noch zu vereinbarenden Zeitabständen (z. B. jährlich) deren Fortschritt zu evaluieren. Die Zielerfüllung sollte als Quote in % gemessen werden. Die Zielvereinbarungen müssen an die vorhandene bzw. vorgesehene Anzahl an VZÄ sowie den benötigten Haushaltsmitteln gekoppelt werden, um den Bedarf an Input aufzuzeigen und ein definiertes Ziel zu erreichen. Das vorhandene Personal kann durch die explizite Darstellung des benötigten Mitteleinsatzes ggf. vor Überforderungssituationen geschützt werden, sollten durch die vorgesetzte Behörde höhere Output-Leistungen bzw. weitere Aufgaben zugewiesen werden, ohne dass zusätzliche Personalmittel bereitgestellt werden. Gleichzeitig besteht für das LASA als auch für das MI mit der Mitteldarstellung eine Planungssicherheit für anstehende und geplante Arbeiten.

2. Als zweites Ziel der Leistungswirkung sind die Informationsbedürfnisse der Nutzenden zu betrachten, die eine umfassende und zeitnahe Onlinestellung der Archivbestände erwarten. Die Priorität von Digitalisierungsprojekten wurde im LASA in einer Digitalisierungsstrategie als Positionspapier definiert, deren Aktualisierung bedarfsweise erfolgt. Zur Digitalisierung prioritärer Bestände wurden zwei Kennzahlen ausgewählt: Die Anzahl an online gestellten Digitalisaten sowie der Digitalisierungsquote in %. Diese Digitalisierungsquote der Rückgratbestände unterscheidet sich von derjenigen des Gesamtbestands.
3. In der angedachten Leistungswirkungsperspektive soll insbesondere der ROI als Outcome des LASA beziffert werden. Bis definierte Methoden zur Erhebung und Ergebnisse für einen qualifizierten ROI vorliegen sind als pragmatische Zwischenlösung die aufgewendeten Sach- und Personalmittel stattdessen zu verwenden. Aus der Perspektive des LASA stellt diese absolute Kennzahl eine Investition dar, weshalb eine möglichst hohe Kennzahl anzustreben ist.

In der Leistungserbringungsperspektive werden vorrangig die quantitativ messbaren Ziele und Aktionen eingeführt. Das Ziel dieser Perspektive ist im Sinne des strategischen Themas, mehr Digitalisate zu erzeugen und anschließend im Rechercheportal zur Verfügung zu stellen. Dementsprechend werden zwei Kennzahlen zur Leistungserbringung eingeführt: die Anzahl der erzeugten sowie der online gestellten Digitalisate. Beide Kennzahlen sind nach Möglichkeit zeitnah durch die Onlinestellung zu synchronisieren. Für die strategische Steuerung lässt sich das Verhältnis zwischen vorhandenen und online verfügbaren Digitalisaten auch als Quote angeben, was an dieser Stelle jedoch optional ist.

In der Personalperspektive ist das Ziel die Sicherstellung der ausreichenden Bereitstellung von VZÄ zur Bewältigung der Fachaufgaben in der Digitalisierung/Onlinestellung, damit es im Arbeitsprozess zu keinen Störungen oder Ausfällen kommt. Über die PBB ist der Bedarf an VZÄ zu erheben und als Kennzahl den vorhandenen VZÄ gegenüberzustellen. Als Ergebnis wird eine Quote in % deutlich, die die Deckung des Personalbedarfs aufzeigt.

Eine gleichbleibend hohe Prozessqualität sowie eine möglichst geringe Fehlerrate bei der Erzeugung sind die Ziele der internen Prozessperspektive für dieses strategische Thema. Um diese Ziele zu erreichen, sind die Prozessabläufe je Digitalisierungsprojekt²⁷⁷ und operativ Durchführendem (Inhouse-Digitalisierung und Vergabe an externe Dienstleister) zu definieren und wenigstens in aktuell zu haltenden Handreichungen allen in- und extern Beschäftigten mitzuteilen. Als Kennzahlen zur Überprüfung des Zielerfolgs werden zwei Zahlen ausgewählt: Zum einen die durchschnittliche Anzahl an Tagen, die es benötigt, um eine fehlerfreie Lieferung eines Digitalisats zu garantieren. Als zweite Kennzahl zur Messung wird die Fehlerquote des Digitalisierungsprozesses insgesamt in % definiert, welche sich aus der Menge an gelieferten, fehlerhaften Digitalisaten im Verhältnis zur Gesamtmenge an zu liefernden Digitalisaten zusammensetzt.

Idealerweise sind die Prozessabläufe IT-seitig automatisiert. Nach derzeitigem Stand überprüft das LASA die gelieferten Digitalisate eines Dienstleisters als Qualitätssicherung auf die mitgeteilten Vorgaben über eine öffentlich verfügbare XML-Schema-Datei.²⁷⁸ Eine weitere Verbesserung der Prozessqualität kann durch den Einsatz programmbasierter Workflow-Engines, wie es u. a. die Software Kitodo²⁷⁹ bietet, geschehen. Die Anwendung Kitodo (key to digital objects) wird vom gleichnamigen Verein bereitgestellt und weiterentwickelt. Ursprünglich für bibliothekarische Digitalisierungsprojekte entwickelt, öffnen sich auch Archive zunehmend für den Einsatz von Kitodo, wobei die Produktivsetzung im Schweizerischen Bundesarchiv und dessen Beitritt im Kitodo-Vereinsvorstand einen

²⁷⁷ Die DFG besitzt für drittmittelgeförderte Digitalisierungsprojekte definierte Anforderungen an die Qualität der Images sowie der Speicherinfrastruktur, siehe Deutsche Forschungsgemeinschaft: DFG-Praxisregeln „Digitalisierung“, DFG-Vordruck 12.151 – 12/16, Bonn 2016, S. 13ff. URL: https://www.dfg.de/formulare/12_151/12_151_de.pdf; Für sonstige Empfehlungen zur Digitalisierung siehe auch Archivschule Marburg: Handreichungen zur Digitalisierung archivalischer Quellen, Marburg 2019. URL: <https://www.archivschule.de/DE/forschung/digitalisierung-archivalischer-quellen/handreichungen-zur-digitalisierung-archivalischer-quellen.html>.

²⁷⁸ Landesarchiv Sachsen-Anhalt: XSD des Landeshauptarchivs Sachsen-Anhalt für Digitalisierungsprojekte - Stand November 2016, Magdeburg 2016. URL: <http://recherche.lha.sachsen-anhalt.de/lhasa-digitisation/1.0/lhasa-digitisation-1.0.xsd>.

²⁷⁹ <https://www.kitodo.org/>.

wesentlichen Entwicklungstreiber für die Community dargestellt haben dürfte.²⁸⁰ Kitodo besteht aus zwei Modulen: Kitodo.Production zur workflowbasierten Steuerung des Digitalisierungsprozesses sowie Kitodo.Presentation als Präsentationsplattform, die beide als Open-Source-Produkte öffentlich verfügbar sind. Lediglich Änderungen am Quellcode sind öffentlich zu teilen, um alle Anwendenden von Weiterentwicklungen profitieren zu lassen. Das weitere Releasemanagement übernehmen Drittfirmen im Auftrag des Vereins.²⁸¹ Für das LASA wäre eine Prüfung über den möglichen Einsatz von Kitodo.Production zur weiteren Automatisierung des Digitalisierungsprozesses, zur Einbindung der externen Dienstleister und sämtlicher Projektbeteiligten im LASA sowie die frühzeitige Qualitätssicherung beim Dienstleister lohnend. Vor dem Hintergrund, dass Fördermittel künftig an weitere Anforderungen geknüpft sind und fachliche Anforderungen seitens der Benutzerschaft bestehen – so sind hier die Wiedergabe des Volltextes aus maschinen- und handschriftlichen Dokumenten mit Anwendungen wie Transkribus²⁸², Verknüpfung von Normdaten zu nennen - gestaltet sich auch der Digitalisierungsprozess dementsprechend immer komplexer. Zum Umgang mit diesen künftig als Standardprozeduren anzusehenden Fachaufgaben kann eine zentrale IT-Anwendung eine wesentliche Unterstützung sein.

Das Ziel der Finanzperspektive ist das Erhöhen der Personal- und Sachmittel für das jeweilige strategische Thema durch das Einwerben von Drittmitteln. Eine wesentliche Verbesserung der personellen Ressourcen und der Haushaltsmittel ist noch wichtiger, deren Verstetigung als Haushaltstitel im Landeshaushalt ist für das LASA nicht zu erwarten. Eine Alternative stellt das vermehrte Einwerben von Drittmitteln dar, um den grundfinanzierten Haushalt um außeretatmäßige Mittel projektorientiert zu erweitern. Die für die das LASA wichtigsten Drittmittelgebende sind die DFG, das Bundesministerium der Finanzen (BMF), das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) und verschiedene Landesministerien in Sachsen-Anhalt, aus deren Fördertöpfen bereits Projekte entstanden. Die so eingeworbenen Drittmittel lassen sich prinzipiell für alle vier in dieser Arbeit besprochenen strategischen Themen einsetzen. Daher wird die operative Maßnahme (ZAK) in jeder Finanzperspektive der strategischen Themen verwendet. Die erfolgreich eingeworbenen Drittmittel in € bilden daher die Kennzahl für diese Aktion.

²⁸⁰ Kwasnitza, Stefan: Der neue Online-Zugang zum Schweizerischen Bundesarchiv, in: Arbido (2019) 3. URL: <https://arbido.ch/de/ausgaben-artikel/2019/zugang-acc%C3%A8s/der-neue-online-zugang-zum-schweizerischen-bundesarchiv>.

²⁸¹ Vgl. Kitodo e. V.: Über die Software. URL: <https://www.kitodo.org/software/ueber-die-software>.

²⁸² <https://readcoop.eu/de/transkribus/>.

Perspektive	Ziel	Aktion	Kennzahl
Leistungswirkungsperspektive			
	Ziel: Kommunikation der Leistungen, Mittel verfügbar halten, notwendige Mittel zur Aufgabenerfüllung kommunizieren	Aktion: Regelmäßige Treffen zu Zielvereinbarungen mit MI, Rückblick und Ausblick, Darstellung im Controlling	Kennzahl: Erfüllungsgrad der Zielvereinbarungen (%)
	Ziel: Erwartung der Nutzenden erfüllen, soviel wie möglich, nachgefragte Bestände digitalisieren, um so vielen Nutzenden wie möglich Archivbesuche zu ersparen und die schnelle Verfügbarkeit zu ermöglichen	Aktion: prioritäre Rückgratbestände digitalisieren und onlinestellen	Kennzahl 1: Anzahl onlinegestellte Digitalisate (#)
			Kennzahl 2: Digitalisierungsquote (%)
	Ziel: Darstellung der ausgegebenen Sach- und Personalmittel als Investitionen	Aktion: ROI berechnen	Kennzahl: HHM + Personalkosten in Euro
Leistungserbringungsperspektive			

	Ziel: Mehr digitalisieren, mehr onlinestellen, um auf das Archiv und die Bestände aufmerksam zu machen und hoch frequentierte Nutzungen am Original zu vermeiden zur Schonung vor Abnutzung	Aktion: Archivgut digitalisieren und onlinestellen	Kennzahl 1: Anzahl erzeugter Digitalisate (#)
			Kennzahl 2: Anzahl onlinegestellter Digitalisate (#)
Personalperspektive			
	Ziel: Deckung des Personalbedarfs zur Aufgabenbewältigung	Aktion: Darstellung des Bedarfs	Kennzahl: Quote VZÄ in der Digitalisierung/Onlinestellung = vorhandene VZÄ/benötigte VZÄ
Interne Prozessperspektive			
	Ziel: Gleichbleibend hohe Qualität des Prozesses und der erzeugten Images, Vermeidung von Störungen und Fehlern	Aktion: Beschreibung der Anforderungen und des Geschäftsprozesses, Standardisierung des Ablaufs	Kennzahl 1: Dauer bis zur Lieferung des Digitalisats an das LASA (durchschnittliche Lieferzeit eines Digitalisats in Tagen)

			Kennzahl 2: Fehlerquote des Digitalisierungsprozesses (%) (fehlerhafte Lieferungen im Verhältnis zur Gesamtlieferung)
Finanzperspektive			
	Ziel: Mehr Personal- und Sachmittel zur Erledigung der Fachaufgaben beschaffen	Aktion: Drittmittel beschaffen	Kennzahl: eingeworbene Drittmittel in €

Tabelle 3: Führungs-Scorecard, Strategisches Thema "Digitalisierung und Onlinestellung"

5.5.5 Bildungs- und Öffentlichkeitsarbeit

Mit der Bildungs- und Öffentlichkeitsarbeit als strategischem Thema wird das Ziel verfolgt, Informationen über das LASA, dessen Bestände und deren gezielter Auswertung und historischen Kontextualisierung an die interessierte Öffentlichkeit und andere definierte Zielgruppen zu vermitteln. Konsumierende, die Angebote der BuÖ wahrnehmen, sind gleichwohl als Nutzende des Archivs zu verstehen. Die Leitkennzahl stellt den Wirkungsgrad der getroffenen BuÖ-Maßnahmen in % dar, indem die tatsächliche Zahl der Nutzenden in das Verhältnis zur erwarteten Nutzenden-Zahl gezogen wird. Das macht es erforderlich, für die einzelnen Maßnahmen zu erwartende Nutzungszahlen zu definieren, als auch, die Nutzung der Angebote zu eruiieren, bspw. durch Umfragen (vgl. Kap. 5.6.6).

In der Leistungswirkungsperspektive werden zwei strategisch relevante Ziele aufgeführt:

1. Wie zu jedem strategischen Thema soll die Kommunikation mit dem MI standardisiert werden, um für benötigte Sach- und Personalmittel im Rahmen der Aufgabenerfüllung zu werben. In regelmäßigen Besprechungen sind fachspezifische Zielvereinbarungen zu treffen und in noch zu vereinbarenden Zeitabständen (z. B. jährlich) deren Fortschritt zu evaluieren. Die Zielerfüllung sollte als Quote in % gemessen werden. Die Zielvereinbarungen müssen an die vorhandene bzw. vorgesehene Anzahl an VZÄ sowie den benötigten Haushaltsmitteln gekoppelt werden, um den Bedarf an Input aufzuzeigen und ein definiertes Ziel zu erreichen. Das vorhandene Personal kann durch die explizite Darstellung des benötigten Mitteleinsatzes ggf. vor Überforderungssituationen geschützt werden, sollten durch die vorgesetzte Behörde höhere Output-Leistungen

bzw. weitere Aufgaben zugewiesen werden, ohne dass zusätzliche Personalmittel bereitgestellt werden. Gleichzeitig besteht für das LASA als auch für das MI mit der Mitteldarstellung eine Planungssicherheit für anstehende und geplante Arbeiten.

2. In der angedachten Leistungswirkungsperspektive soll insbesondere der ROI als Outcome des LASA beziffert werden. Bis definierte Methoden zur Erhebung und Ergebnisse für einen qualifizierten ROI vorliegen sind als pragmatische Zwischenlösung die aufgewendeten Sach- und Personalmittel stattdessen zu verwenden. Aus der Perspektive des LASA stellt diese absolute Kennzahl eine Investition dar, weshalb eine möglichst hohe Kennzahl anzustreben ist.

Zwei Ziele werden in der Leistungserbringungsperspektive verfolgt. Zum einen soll durch mehr BuÖ-Maßnahmen das LASA und seine Bestände inhaltlich weiter bekannt gemacht werden. Um bei gleichbleibenden VZÄ-Anteilen für entsprechende Arbeiten einen höheren Output zu erzeugen, wird als Aktion vorgeschlagen, bereits bei der Vorbereitung einer Arbeit die geplanten Inhalte so aufzubereiten, dass sie sich direkt in mehreren Arbeiten wiederverwenden lassen. Möglich wäre es bspw., eine Ausstellung inhaltlich, mit Bildern, Postern etc. sowohl für die Präsentation im Ausstellungsraum des LASA als auch für eine Online-Ausstellung vorzubereiten. Ein entsprechender Vortrag kann in eine Publikation wie der jährlich erscheinenden, regionalen Archivzeitschrift "Archive in Sachsen-Anhalt" münden. Über lokale Medien, wie die "Magdeburger Volksstimme", lässt sich so ebenfalls kurzfristig ein allgemeines Publikum informieren. Als Kennzahl für dieses Ziel wird die Anzahl an durchgeführten BuÖ-Maßnahmen festgelegt.

Das zweite Ziel der Leistungserbringung besteht darin, die Sichtbarkeit des LASA und dessen Veranstaltungen zu erhöhen, indem mittels Marketing-Maßnahmen auf aktuelle Neuigkeiten und Veranstaltungen hingewiesen wird. Innerhalb eines dezidierten Marketing-Konzepts ist festzulegen, über welche Kanäle welche (potenziellen) Nutzengruppen anzusprechen sind, was sich durch die Inhalte, die Form und Art der Kanäle massiv unterscheiden kann. Das Ansprechen von genealogisch interessierten Nutzenden ist erfolgversprechend, wenn es über deren Fachforen und E-Mail-Listen erfolgt, die Fachcommunity anderer Archiveinrichtungen hingegen ist über den Fachverband deutscher Archivarinnen und Archive e. V. (VdA) bzw. dessen Landesverbände und Publikationsorgane anzusprechen. Die Kennzahl für dieses Ziel wird als Anzahl an durchgeführten Marketing-Maßnahmen definiert.

In der Personalperspektive ist das Ziel die Sicherstellung der ausreichenden Bereitstellung von VZÄ zur Bewältigung der Fachaufgaben in der BuÖ, damit es im Arbeitsprozess zu keinen

Störungen oder Ausfällen kommt. Über die PBB ist der Bedarf an VZÄ zu erheben und als Kennzahl den vorhandenen VZÄ gegenüberzustellen. Als Ergebnis wird eine Quote in % deutlich, die die Deckung des Personalbedarfs aufzeigt.

Das Hauptziel der internen Prozessperspektive aus der Sicht der BuÖ ist die Reduktion des Prozessaufwands in Form eingesetzter VZÄ, bei gleichbleibender Quantität und Qualität der Leistungserbringung. Hierzu wurden zwei Aktionen ausgewählt, um denkbare Verbesserungen dahingehend zu erreichen. Die erste Aktion ist es, für BuÖ-Maßnahmen zunehmend alternierende (Online-)Angebote einzubringen und dadurch ergänzende Angebote zu schaffen. Die Vorbereitung und das Halten von Vorträgen für Nutzendengruppen sind personell aufwendig. Dies trifft ebenso auf Vorträge im Rahmen von Ausstellungsführungen oder Führungen durch das LASA zu. Nicht jede Zielgruppe an Nutzenden wird mit diesem Angebot angesprochen, da möglicherweise Hemmschwellen aufgrund des Weges gesehen werden oder zeitliche Probleme bei der Nutzung der Angebote herrschen. Denkbar ist außerdem, dass Nutzende in den Lesesälen, welche unmittelbar Archivgut auswerten, diese Arbeitszeit produktiv nutzen möchten und für weitere BuÖ-Angebote nicht offen sind. Mögliche Umsetzungsszenarien zum Umgehen der genannten Herausforderungen wären die verstärkte Nutzung von online verfügbaren Handreichungen, die allgemein zum LASA informieren oder ausgewählte Themen aufgreifen, wie: Einstieg in die Genealogie, Wirtschaftsüberlieferung im LASA, Frauengeschichte und Minderheitenpolitik in Mitteldeutschland im geschichtlichen Kontext etc., um nur einige Beispiele zu nennen. Mit Handreichungen lassen sich praktische Hinweise und Methoden zum Einstieg in die Archivnutzung komfortabel teilen.²⁸³ Eine zweite Möglichkeit zur Umsetzung des Ziel-Aktions-Horizonts ist eine verstärkte Videoproduktion. Mit Videos lassen sich Inhalte interaktiv vermitteln und andere Zugänge zum LASA und seinen Beständen erreichen. Denkbar sind Video-Archivführungen durch die Standorte, Benutzung in den Lesesälen, Einblicke in die Ausbildung etc.²⁸⁴ Die Ergänzung der örtlich aufgestellten Ausstellungen an den Standorten durch digitale Pendanten mit Onlineführung ist eine weitere Möglichkeit, Arbeitsaufwände einmal zu erstellen und dann dauerhaft anzubieten.

Bei den aufgezeigten Möglichkeiten ist es wichtig, diese vor dem Hintergrund der Aufwandsreduktion entsprechend des verfolgten Ziels zu erstellen. Die einmal erbrachte Leistung (Handreichung, Video etc.) soll durch die dauerhafte Verfügbarkeit die Beschäftigten

²⁸³ Siehe u. a. Landesarchiv Sachsen-Anhalt: Wie recherchiere ich in der Datenbank?. URL: <https://lha.sachsen-anhalt.de/onlineangebote/wie-recherchiere-ich-in-der-datenbank/uebersicht>.

²⁸⁴ Insbesondere durch die Einbindung von Auszubildenden oder die Konzeption und Umsetzung einer simplen Videoproduktion als Prüfungsaufgabe können sich dahingehend schnell erste Ergebnisse erzielen.

entlasten, da auf die erstellten Inhalte verwiesen wird. Dadurch werden Personalressourcen für diejenigen Nutzenden frei, welche aktiv die Standorte des LASA kennenlernen sollen und dieses von sich aus auch aktiv möchten. Einmal erstellte Inhalte sind als “virtuelle Dividende“ zu verstehen, bei dem ein einmaliger Input einen laufenden Output erzeugen, der auch messbar ist. Das haptische Erleben der Archivgebäude und -magazine sowie des überlieferten Archivguts stellt dann ebenso einen tatsächlichen Mehrwert dar. Zur Adressierung der verschiedenen Nutzendengruppen mit ihren individuellen Informationsbedürfnissen bedarf es eines eigenen Marketing-Konzepts für das LASA, wofür diese Arbeit lediglich erste Anregungen bieten kann.

Als Kennzahl für das erste Ziel der internen Prozessperspektive wird die Anzahl der erstellten Ersatzangebote gewählt. Mit einer ggf. anschließend zu integrierenden Online-Nutzungsmessung wäre eine darauffolgende Wirkungsmessung nachweisbar und die Kennzahl zu einer Quote auszubauen, die nachweist, wie viele VZÄ tatsächlich durch Ersatzangebote eingespart wurden.

Die zweite Aktion der internen Prozessperspektive zur Aufwandsreduktion für BuÖ-Maßnahmen führt die verstärkte Kooperation mit externen Partnern, wie Archiv- und Kulturerbe-Einrichtungen ein, um gemeinsame Prozessaufwände gering zu halten. Vorstellbar sind die vermehrte Nachnutzung von Ausstellungen als Wanderausstellungen oder das Einladen von KollegInnen zu Vorträgen. Als Kennzahl wird hier die Anzahl an Kooperationsprojekten definiert. Auch bei dieser Aktion lässt sich die Wirkung durch Messung der Nutzendenzahl weiter bestimmen.

Das Ziel der Finanzperspektive ist das Erhöhen der Personal- und Sachmittel für das jeweilige strategische Thema durch das Einwerben von Drittmitteln. Eine wesentliche Verbesserung der personellen Ressourcen und der Haushaltsmittel sind noch wichtiger, deren Verstetigung als Haushaltstitel im Landeshaushalt ist für das LASA nicht zu erwarten. Eine Alternative stellt das vermehrte Einwerben von Drittmitteln dar, um den grundfinanzierten Haushalt um außeretatmäßige Mittel projektorientiert zu erweitern. Die für das LASA wichtigsten Drittmittelgebende sind die DFG, das Bundesministerium der Finanzen (BMF), das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) und verschiedene Landesministerien in Sachsen-Anhalt, aus deren Fördertöpfen bereits Projekte entstanden. Die so eingeworbenen Drittmittel lassen sich prinzipiell für alle vier in dieser Arbeit besprochenen strategischen Themen einsetzen. Daher wird die operative Maßnahme (ZAK) in jeder Finanzperspektive der

strategischen Themen verwendet. Die erfolgreich eingeworbenen Drittmittel in € bilden daher die Kennzahl für diese Aktion.

Perspektive	Ziel	Aktion	Kennzahl
Leistungswirkungsperspektive			
	Ziel: Kommunikation der Leistungen, Mittel verfügbar halten, notwendige Mittel zur Aufgabenerfüllung kommunizieren	Aktion: Regelmäßige Treffen zu Zielvereinbarungen mit MI, Rückblick und Ausblick, Darstellung im Controlling	Kennzahl: Erfüllungsgrad der Zielvereinbarungen (%)
	Ziel: Darstellung der ausgegebenen Sach- und Personalmittel als Investitionen	Aktion: ROI berechnen	Kennzahl: HHM + Personalkosten in Euro
Leistungserbringungsperspektive			
	Ziel: Mehr Maßnahmen in BuÖ, um auf das LASA und die Bestände aufmerksam zu machen	Aktion: BuÖ-Maßnahmen so konzipieren, dass sie sich in verschiedenen Kontexten verwenden lassen	Kennzahl: Anzahl an BuÖ-Maßnahmen (#)
	Ziel: Sichtbarkeit des LASA und dessen Veranstaltungen erhöhen.	Aktion: Mit Marketing-Maßnahmen gezielt auf das LASA, seine Bestände und BuÖ-Maßnahmen aufmerksam machen	Kennzahl: Anzahl durchgeführter Marketing-Maßnahmen (#)
Personalperspektive			

	Ziel: Deckung des Personalbedarfs zur Aufgabenbewältigung	Aktion: Darstellung des Bedarfs	Kennzahl: Quote VZÄ in der BuÖ = vorhandene VZÄ/benötigte VZÄ
Interne Prozessperspektive			
	Ziel: Reduktion des Prozessaufwandes für Maßnahmen der BuÖ bei gleichbleibender Qualität der Leistungserbringung	Aktion: Bei Maßnahmen der BuÖ auf Onlineangebote setzen, um wiederkehrende Prozesse, z. B. das Halten von Führungen in der Ausstellung oder von Vorträgen, einzusparen	Kennzahl: Anzahl erstellte (Online-)Ersatzangebote (#)
		Aktion: Kooperation mit externen Partnern (z. B. Stadtarchiv) in Form von Wanderausstellungen und Vorträgen, um Prozessaufwand einzusparen	Kennzahl: Anzahl der Kooperationsprojekte
Finanzperspektive			
	Ziel: Mehr Personal- und Sachmittel zur Erledigung der Fachaufgaben beschaffen	Aktion: Drittmittel beschaffen	Kennzahl: eingeworbene Drittmittel in €

Tabelle 4: Führungs-Scorecard, Strategisches Thema "Bildungs- und Öffentlichkeitsarbeit"

In der Gesamtansicht stellt sich das Modell der BSC im LASA folgendermaßen dar (vgl. Abb. 14):

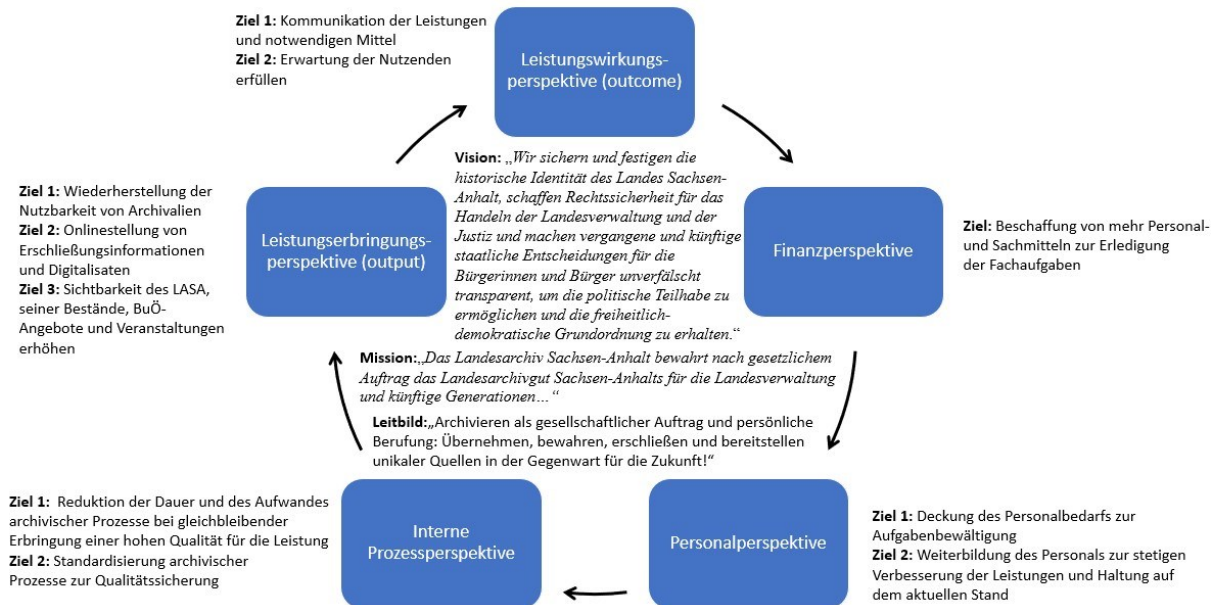


Abbildung 14: BSC-Modell für das LASA (Grafik: Björn Steffenhagen).

5.6 Entwicklung der Berichts-Scorecard

5.6.1 Beschreibung der Methodik

Um den output und outcome einer Einrichtung nicht nur intern über ein Controlling-Instrument zu managen, sondern auch gegenüber anderen Stakeholdern zu kommunizieren, sieht der BSC-Ansatz nach Friedtag/Schmidt das Erstellen von Berichts-Scorecards als Controlling- und Reportingfunktion vor. In der Regel soll ein strategisches Thema der Berichts-Scorecard nicht mehr als vier Aktionen umfassen, um einen komprimierten Überblick über den jeweiligen Arbeitsstand aus strategischer Perspektive zu geben. Eine Berichts-Scorecard dient daher auch nicht als detailliertes oder gar erschöpfendes Kennzahlensystem. Die Untergliederung der Kennzahlen einer Aktion ist allerdings möglich. Der Fokus liegt auf der Relevanz der Aktionen im Verhältnis zu den strategischen Themen aus der Sichtweise des LASA, was dem Landesarchiv an dieser Stelle auch ein steuerndes Element der Informationsvermittlung in Bezug auf seine Stakeholder verleiht.²⁸⁵ Der Aufbau der Berichts-Scorecard orientiert sich am tabellarischen Aufbau der Führungs-Scorecard und beinhaltet zur Orientierung die Vision und Mission, das strategische Thema sowie die aufgeschlüsselten Kennzahlen mit Angaben zur verwendeten Einheit, der IST- und SOLL-Angabe und deren Auswertung als Zielerreichung in %. Die Reihenfolge der Aktionen innerhalb des strategischen Themas ist beliebig und spiegelt keine Relevanz wider.

²⁸⁵ Vgl. Friedtag, Herwig: Balanced Scorecard, S. 89f.

5.6.2 Stakeholder-Analyse

Eine Berichts-Scorecard dient als Report für bestimmte Stakeholder. Um zu bestimmen, welche Stakeholder tatsächlich relevant und damit regelmäßig mit Berichten zu beliefern sind, soll der Berichts-Scorecard daher eine Stakeholder-Analyse vorausgehen. Welche Inhalte die einzelne Scorecard auf der Ebene der Kennzahlen besitzt, wird in den folgenden Berichten aufgezeigt. Für die Betrachtung in der Analyse konnten 11 potenzielle Stakeholder ermittelt werden, zu dem das LASA eine Beziehung unterhält.

Das Ministerium für Inneres und Sport, dem die Dienst- und Fachaufsicht obliegt, übt mit der Weisungsbefugnis und dem Genehmigungsvorbehalt für den Haushalts- und Stellenplan den wohl größten Einfluss auf das LASA aus. Die Einhaltung der gesetzlichen Vorgaben durch das LASA ist dem für das Archivwesen zuständige Fachministerium MI von Amts wegen her ein Anliegen.²⁸⁶ Gegenüber dem Archiv wird das MI ebenso ein Eigeninteresse daran besitzen, dass die verwendeten Haushaltsmittel möglichst effizient und sparsam eingesetzt werden. Gleiches gilt für den Personalbestand, der das anvisierte VZÄ-Ziel zu erreichen hat.²⁸⁷ Das MI ist zudem Sitz der zentralen Beschwerdestelle, an das sich Betroffene wenden können, um Dienstaufsichtsbeschwerden gegen Angehörige der Polizei und der Verwaltung des nachgeordneten Bereichs des MI formlos einzureichen.²⁸⁸ Eine möglichst geringe Beschwerdequote über die Beschäftigten des LASA ist anzustreben. Grundsätzlich profitiert die Ministerialverwaltung von den Arbeiten des LASA, wenn hieraus eine positive Außenwirkung entsteht. Dies kann bspw. eine positive Berichterstattung in den Medien sein oder die Übernahme bedeutender Verwaltungsarbeiten. Demgegenüber stehen die Konfliktpotenziale, die durch den potenziellen Einfluss des MI auch starke Auswirkungen auf die Vorgänge im LASA haben. Die Erfüllung der archivgesetzlichen Aufgaben benötigt Sach- und Personalmittel, dessen Bedarf sich i. d. R. durch neu hinzukommende Aufgaben, der Umsetzung von neuen Gesetzen und Verordnungen und durch gesellschaftliche Anforderungen stetig erhöht. Durch die Diskrepanz zwischen dem Sparsamkeitsanspruch des Ministeriums und der sich ausweitenden Aufgabenerfüllung des LASA entsteht ein Konfliktpotenzial. Weitere Konflikte entstünden durch eine steigende Anzahl an Beschwerden und durch einen möglichen

²⁸⁶ Der Anspruch an das LASA zum gesetzmäßigen Handeln besteht abstrakt bei sämtlichen Stakeholdern. Dem MI als Dienstaufsicht obliegt hierzu eine besondere Verantwortung in der Überwachung, weshalb die Betonung dieses Aspekts nur bei diesem Stakeholder erfolgt.

²⁸⁷ Das VZÄ-Ziel des LASA für 2022ff. liegt bei 66 VZÄ, vgl. Heiden, Detlev: Das Landesarchiv 2022: Rückblick und Ausblick, S. 96.

²⁸⁸ Vgl. Ministerium für Inneres und Sport LSA: Hinweisblatt zur Beschwerdebearbeitung. Magdeburg o. J.

URL: https://zentralebeschwerdestelle.sachsen-anhalt.de/fileadmin/Bibliothek/Politik_und_Verwaltung/MI/MI/3_Themen/Zentrale_Beschwerdestelle/Hinweisblatt.pdf.

Imageverlust des Archivs in der Außenwirkung, wenn das Archiv seinen Verpflichtungen nicht mehr nachkommen oder bisherige Serviceangebote nicht mehr anbieten würde. Eine öffentliche Diskussion über Archivgutverluste infolge von fehlenden Investitionen im Bereich der Bestandserhaltung würde einen Imageschaden für das LASA als auch für das MI nach sich ziehen. Aufgrund der sachlichen Abhängigkeit des LASA zum MI sollte eine Berichts-Scorecard für die Ministerialverwaltung erstellt werden.

Die Landesverwaltung Sachsen-Anhalts besteht aus den Ministerial- und nachgeordneten Behörden sowie im weiteren Sinn auch aus den Bundesbehörden in Sachsen-Anhalt mit regionaler Zuständigkeit. Diese Behörden haben ein persönliches Interesse an einer reibungslosen Kommunikation und einem Ablauf im Rahmen der Bewertung und Aussonderung von Behördenschriftgut. Vor allem Kommunikationskonflikte können dabei entstehen, bis dahin, dass keine Kommunikation mehr stattfindet. Da die archivrechtlichen Hintergründe grundlegend geregelt sind,²⁸⁹ bestehen für andere Behörden keine relevanten Einflussmöglichkeiten ohne einen Rechtsbruch, z. B. durch gesetzeswidrige Löschungen ohne Zustimmung des LASA, begangen zu haben. Daher ist keine weitere Betrachtung notwendig.

Die allgemeine Öffentlichkeit stellt die nächste Anspruchsgruppe dar, die es zu betrachten gilt. Dieser Gruppe wird unterstellt, an regelmäßigen und neuen Inhalten bzw. Veranstaltungen des Archivs interessiert zu sein und vorhandene Angebote auch zu nutzen. Die Gruppe der allgemeinen Öffentlichkeit grenzt sich zur Gruppe der Nutzenden in dieser SWOT-Matrix dahingehend ab, als dass die Öffentlichkeit keine Archivalien in den analogen oder virtuellen Lesesälen benutzt, sondern aufbereitete Informationen aus Zeitungsartikeln, Publikationen, Ausstellungen bezieht, ggf. ergänzt durch den Besuch von Archivführungen.²⁹⁰ Sollte das LASA die Angebote der Bildungs- und Öffentlichkeitsarbeit einstellen, wäre ein Interessensverlust für das Archiv die Folge und eben weniger Nutzungen dieser Angebote. Die interessierte Öffentlichkeit stellt eine Masse an Personen dar, die potenziell auch zu Nutzenden von Archivgut werden können. Um eine Marginalisierung des LASA zu verhindern und stattdessen die Zahl der potenziell Nutzenden weiter zu erhöhen, sollte eine Berichts-Scorecard die relevanten Kennzahlen für diese Gruppe herausarbeiten.

Die nächsten beiden Stakeholder sind Gruppen innerhalb des LASA: einerseits die Leitungsebene der AL/DL und andererseits die gesamten Beschäftigten des LASA. Die

²⁸⁹ ArchG LSA § 9.

²⁹⁰ In dieser Arbeit findet keine weitere Feingliederung der allgemeinen Öffentlichkeit statt. Sie wird im weiteren Verlauf unter diesen heterogenen Strukturen betrachtet.

Dezernats- und Abteilungsleitungen erwarten von den ihnen unterstellten Beschäftigten eine schnelle und qualitative Erledigung ihrer Aufgaben, wozu eine motivierte Grundhaltung gegenüber ihren Aufgabengebieten beiträgt. Die Beschwerdequote über die eigene Organisationseinheit sollte nach Möglichkeit gegen Null gehen. Eine Kombination dieser Faktoren führt zu einer hohen Wertschätzung in der Innenwirkung des LASA als auch in der Außenwirkung. Problemlagen können entstehen, wenn einem Dezernat/einer Abteilung neue Aufgaben zugewiesen werden, ohne dass dies mit einer Erhöhung der zugeteilten VZÄ einhergeht, was auch ein Grund für vermehrte Beschwerden führen kann. Den Beschäftigten des LASA ist es grundsätzlich daran gelegen, eine qualitätvolle Arbeit abzuliefern und die Nutzenden dabei zufrieden zu stellen. In der Zusammenarbeit ist es den Beschäftigten daran gelegen, ein gutes Betriebsklima vorzufinden. Infolge der angesprochenen Überforderung durch zu viel Arbeit kann es zu einem Motivationsproblem des Personals kommen. Die AL/DL besitzt eine steuernde Position innerhalb des LASA und leitet die Arbeitsanweisungen der Behördenleitung in die eigene Organisationseinheit und steuert die Umsetzung selbstständig. Aus der strategischen Perspektive der Archivleitung macht es Sinn, das Personal des LASA in das eigene Controlling mit einzubeziehen. Allerdings sollte dies über die AL/DL als „mittleres Management“ geschehen. Die Beschäftigten der AL/DL sind in der Ablauforganisation die zentralen Ansprechpersonen für die Amtsleitung und führen die Kennzahlen ihrer organisatorischen Einheit zusammen, was auch für die Erstellung der Berichts-Scorecard effizienter ist als ein direktes Zurückmelden jedes einzelnen Beschäftigten. Die Abteilungs- und Dezernatsleitungen kennen die Kompetenzen und Kapazitäten ihrer Beschäftigten und stehen mit diesen im direkten Austausch, weshalb sich die Beschäftigtenperspektive auch über die AL/DL abbilden lässt. Die AL/DL wird daher in einer Berichts-Scorecard berücksichtigt.

Nutzende stellen diejenige Gruppe dar, die Archivgut zur Auswertung einsehen, sei es digital oder in papierner Form. Sie können den Anspruch erheben, regelmäßig mit neu hinzukommenden Erschließungsinformationen und Digitalisaten im virtuellen Lesesaal versorgt zu werden. Die Services des LASA sollen dabei möglichst schnell den Bedarf der Nutzenden bedienen, kostenfrei oder wenigstens kostengünstig zur Verfügung stehen. Das beinhaltet auch zügige Beauskunftungen und der Rückgriff auf günstige Reproduktionsmöglichkeiten. Demgegenüber steht das Konfliktpotenzial, was sich ergeben kann, wenn die Gebührenverordnung aktualisiert wird oder – z. B. aufgrund technischer Probleme – die Updates des AFIS nur unregelmäßig erfolgen oder Digitalisate nicht verfügbar sind. Folglich würde auch hier die Beschwerdequote mutmaßlich steigen, was die Außenwirkung des LASA schädigt. Auch wenn die Nutzung selbst kein strategisches Thema

darstellt, so ist es doch die letztliche Auswirkung der strategischen Arbeiten. Daher ist es von strategischem Vorteil, die Wirkung der Führungs-Scorecard in einer eigenen Berichts-Scorecard zu messen.

Der Landesverband des VdA in Sachsen-Anhalt profitiert vom LASA durch eine regelmäßige, aktive Beteiligung durch Fach- und weitere Beiträge an den Landesarchivtagen sowie einer ständigen Vertretung des LASA im Vorstand, die an der Weiterentwicklung des Landesverbands mitwirkt. Da die Beteiligung am VdA-Landesvorstand als auch Vorträge, Publikationen etc. eine freiwillige Arbeitsleistung darstellen, kann hierauf kein Anspruch erhoben, noch ein Einfluss auf die Geschicke des LASA genommen werden. Der VdA bleibt daher bei der Erarbeitung der Berichts-Scorecard unberücksichtigt.

Die Kommunal- und sonstigen öffentlichen Archive in Sachsen-Anhalt bilden eine weitere Anspruchsgruppe für das LASA. Andere Archive in Sachsen-Anhalt können von Kooperationsmöglichkeiten mit dem LASA profitieren. Auch ist es als Kommunalarchiv in LSA möglich, Beratungsleistungen vom LASA zu erfragen, die es im Rahmen des Landesarchivgesetzes anbietet.²⁹¹ Für öffentlich verfügbare Archive in Sachsen-Anhalt besteht die Möglichkeit, über eine Magazinpartnerschaft das Nutzungsrecht an der DIMAG-Software zu erhalten und eigenständig digitale Archivierung zu betreiben. Als Magazinpartner kann auf die Beratung und Unterstützung durch die Fachliche Leitstelle Sachsen-Anhalt beim E-LASA zurückgegriffen werden.²⁹² Mögliche Probleme kann es geben, wenn die Kommunalarchive dauerhaft Beschwerden beim Innenministerium einreichen, z. B. aufgrund unzuverlässiger Beratungsleistungen. Allerdings ist dieses Risiko insgesamt als gering einzuschätzen, ebenso wie die Auswirkungen, die solche Eingaben hätten. Dementsprechend müssen Kommunalarchive im weiteren Verlauf nicht berücksichtigt werden.

Durch seine zunehmenden Aktivitäten im Bereich der BuÖ kommt das LASA zunehmend in den Kontakt mit anderen Institutionen. Daher wäre eine Ausweitung der Kooperationspartnerschaften in der Öffentlichkeitsarbeit zur Professionalisierung eine denkbare Variante. Andere (Kultur-)Einrichtungen profitieren bei einer

²⁹¹ ArchG LSA § 7 (4).

²⁹² Vgl. Heiden, Detlev: Magazinpartnerschaften, in: Archive in Sachsen-Anhalt (2018) 1, S. 10-11. URL: https://lha.sachsen-anhalt.de/fileadmin/Bibliothek/Politik_und_Verwaltung/MI/LHA/Bibliothek_LHA/01_Startseite/2018/2018-12-05_Archive_in_Sachsen-Anhalt/Archive_in_ST_2018_S.10-11_Heiden_Magazinpartnerschaften.pdf; Heiden, Detlev: Digitale Archivierung Nord (DAN) - ein länderübergreifendes Kooperationsmodell und seine Magazinpartner, in: Brandenburgische Archive (2018) 35, S. 33-38, hier S. 37. URL: https://blha.brandenburg.de/wp-content/uploads/2019/03/Brandenburgische_Archive_35.pdf.

Kooperationspartnerschaft von den Ressourcen des LASA, die sie mitnutzen können: insbesondere Sachmittel, Know-How und der Personaleinsatz sind hier zu nennen. In der BuÖ auf Partnerschaften zu setzen, erhöht für beide Einrichtungen die Sichtbarkeit nach Außen und wirkt sich demnach positiv auf die Reputation beider Parteien aus. Problematisch wird es, wenn eine der beteiligten Parteien nicht die verabredeten Personal- und/oder Sachmittel einbringt und somit ein Ungleichgewicht entsteht. Das Risiko zu einer solchen Problematik ist allerdings als gering einzuschätzen. Auch die Auswirkungen eines Ungleichgewichts eines Projekts in der Öffentlichkeitsarbeit müsste im Einzelfall betrachtet werden. Da für Kooperationspartnerschaften kein relevanter Einfluss definiert werden konnte, bleibt auch dieser Stakeholder bei der Berichts-Scorecard unberücksichtigt.

Das LASA ist über den Kooperationsverbund DAN am DIMAG-Verbund zur Entwicklung von Anwendungen für die digitale Archivierung beteiligt. Das konkrete Einbringen von Haushaltsmitteln und Entwicklungsressourcen in die doppelte Verbundstruktur regeln Verwaltungs- und Finanzabkommen.²⁹³ Darüber hinaus ist das freiwillige Einbringen von Sach- und Personalmitteln in die Fach-AG'en des DIMAG-Verbunds für jeden DIMAG-Anwendenden möglich, um die Entwicklung von einzelnen DIMAG-Modulen zu beschleunigen, jedoch im Einzelnen nicht zwingend erforderlich.²⁹⁴ Denkbare Konfliktpotenziale in der dezentralen Softwareentwicklung bestehen ansonsten, wenn modulentwickelnde Länder nicht die gemeinsam erhobenen Anforderungen an eine Software berücksichtigen und stattdessen Eigeninteressen verfolgen. Abseits der vertraglichen Verpflichtungen bestehen somit weder für DAN noch für DIMAG eine Einflussmöglichkeit auf die Abläufe im LASA, daher wird keine weitere Berichts-Scorecard benötigt.

Die KLA ist das übergreifende Gremium der staatlichen Archive Deutschlands. Als solches spricht es übergreifende Empfehlungen aus und erarbeitet in Ausschüssen und AG'en Empfehlungen und Stellungnahmen zu archivisch relevanten Themenstellungen.²⁹⁵ Eine Beteiligung der einzelnen staatlichen Archive an den Arbeiten der Ausschüsse und AG'en ist

²⁹³ Heiden, Detlev: Einstieg in die elektronische Archivierung mit DIMAG, in: Archive in Sachsen-Anhalt (2018) 1, S. 6-7, hier S. 6. URL: https://lha.sachsen-anhalt.de/fileadmin/Bibliothek/Politik_und_Verwaltung/MI/LHA/Bibliothek_LHA/01_Startseite/2018/2018-12-05_Archive_in_Sachsen-Anhalt/Archive_in_ST_2018_S.6-7_Heiden_Elekt._Archivierung_Die_DIMAG-Software.pdf.

²⁹⁴ Für weitere Hinweise zum DIMAG-Verbund und der DIMAG-Suite siehe u. a. DIMAG-Verbund: DIMAG Kurzbeschreibung, Stuttgart 2023. URL: https://dimag-wiki.la-bw.de/xwiki/bin/download/Main/WebHome/DIMAG_Informationenblatt_2023_01_%282%29.pdf?rev=1.1.

²⁹⁵ Vgl. Konferenz der Leiterinnen und Leiter der Archivverwaltungen des Bundes und der Länder (KLA): Konferenz der Leiterinnen und Leiter der Archivverwaltungen des Bundes und der Länder (KLA). URL: <https://www.bundesarchiv.de/DE/Navigation/Meta/Ueber-uns/Partner/KLA/kla.html>.

seitens der KLA erwünscht, um das hauseigene Know-How einzubringen. Sind aus Personalmangel allerdings keine Entsendungen in die Ausschüsse möglich, besteht für den KLA als freiwilliger Zusammenschluss keine weitere Sanktionierungsmöglichkeit. Der KLA ist daher nicht in einer Berichts-Scorecard zu berücksichtigen.

Als Ergebnis kann festgehalten werden, dass es im Wesentlichen drei Stakeholder gibt, die einen wesentlichen Einfluss auf die Abläufe im LASA besitzen, und an denen das Archiv gleichzeitig ein Interesse an einem guten Binnenverhältnis hat. Dies sind das Ministerium für Inneres und Sport LSA, die allgemeine Öffentlichkeit sowie die Leitungsebenen des LASA - die AL/DL. Ein darüberhinausgehendes Interesse besteht an einem Bericht über nutzungsbezogene Kennzahlen. Es wurde bereits herausgearbeitet, dass die Nutzung als solches kein strategisches Thema darstellt, sondern der Fokus auf die hierzu vorbereitenden Arbeiten zu legen ist. Die Nutzung stellt damit tendenziell die Ergebnisse dieser Vorarbeiten als Auswirkungen dar, die auch aus strategischen Gründen in einer eigenen, vierten Scorecard zusammen zu fassen sind.

Stakeholder	Interessen	Mögliche Konflikte
Ministerium für Inneres und Sport LSA	-geringer Einsatz von HHM und VZÄ -geringe Beschwerdequote -Erfüllung der gesetzl. Aufgaben -Außenwirkung	-Kosten und VZÄ -Beschwerden -Imageverlust
Landesverwaltung Sachsen-Anhalts	-konfliktfreie Zusammenarbeit	-Kommunikation
Allgemeine Öffentlichkeit	-regelmäßige Veranstaltungen -regelmäßige Informationen & Neuigkeiten	-Interessensverlust
AL/DL	-schnelle und qualitätvolle Aufgabenerledigung -geringe Beschwerdequote -motivierte Beschäftigte -Innen- und Außenwirkung	-Überforderung durch mehr Arbeit -Beschwerden
Beschäftigte des LASA	-gute Arbeitsqualität -gutes Arbeitsklima -zufriedene Nutzende	-Überforderung durch mehr Arbeit -Motivationsverlust
Nutzende des LASA	-regelmäßig neue Erschließungsinformationen und Digitalisate online	-Kosten -Beschwerden

	-kostenfreie Nutzung -schnelle und kostengünstige Reproduktionen -schnelle Beauskunftungen	-unregelmäßige Updates des AFIS
VdA-Landesverband Sachsen-Anhalt	-angemessene Vertretung im Verband -regelmäßige Beteiligung an Landesarchivtagen	k. A.
Kommunalarchive in Sachsen-Anhalt	-Kooperationsmöglichkeiten -Beratung und Unterstützung	-Beschwerden
Kooperationspartnerinnen und -partner in der Öffentlichkeitsarbeit	-Mehr Öffentlichkeitsarbeit durch Kooperationen -Außenwirkung -Mitnutzung von LASA-Ressourcen	-ungleiche Ressourcenverteilung
DIMAG/DAN	-Einbringen von HHM und VZÄ -Austausch von Erfahrungen und Know-How	-keine Berücksichtigung von Anforderungen -Verfolgung von Eigeninteressen in der Modulentwicklung
KLA	-Austausch von Erfahrungen und Know-How -Vertretung in Ausschüssen und AG'en	k. A.

Tabelle 5: Übersicht der Stakeholder des LASA

5.6.3 Bericht „Ministerium für Inneres und Sport LSA“

Die erste Berichts-Scorecard des LASA richtet sich an das MI. Als für die Dienst- und Fachaufsicht zuständige Behörde kann ein Eigeninteresse über den Stand relevanter Tätigkeiten des LASA angenommen werden, der sich über eine Berichts-Scorecard als Steuerungsinstrument abbilden lässt. Aus der Perspektive des LASA ergibt sich die Möglichkeit, strategisch relevante Arbeitsergebnisse auf das Wesentliche reduziert an das MI mitzuteilen. Einen zweiten Nutzen besitzt die Berichts-Scorecard für das LASA, indem sich hierüber auch Mängellagen, bspw. in Bezug auf fehlende Personal- und Sachmittel für fachlich notwendige Aufgaben, ebenso gegenüber dem Ministerium explizit darstellen lassen. Eine denkbare Erweiterung der Berichts-Scorecard für das MI wäre es, die Zielerreichung in % um eine Angabe zu Benchmarks zu ergänzen oder zu ersetzen. Es kann ein verwaltungspolitisches Interesse an einem Leistungsvergleich angenommen werden. Ebenso besteht aber auch auf Seiten des LASA potenziell das Interesse, bestimmte Benchmarks der Fach- und Dienstaufsicht mitzuteilen. Dies kann dann der Fall sein, wenn ein im Vergleich bemerkenswert positives

Arbeitsergebnis im Berichtsjahr erreicht wurde. Der Vergleich kann dabei zu den anderen Staats- und Landesarchiven geschehen, die in der KLA vertreten sind oder auch mit der eigenen Leistung eines vorherigen Berichtsjahres. Das zweite Fallbeispiel für die Integration eines Benchmarks sind außerordentlich negative Ergebnisse des SOLL- und IST-Vergleichs, die der Ministerialverwaltung aus der Perspektive des LASA mitzuteilen sind. Dies können bspw. fehlende VZÄ-Anteile oder Finanzmittel sein, hieraus resultierende, nicht haltbare Arbeitsquoten u. v. m.

Der Aufbau der Berichts-Scorecard richtet sich nach den vier definierten, strategischen Themen (vgl. Kap. 5.5).

strategisches Thema	Einheit	IST	SOLL	Zielerreichung in %
S 1: Bestandserhaltung				
Quote behandeltes Archivgut	%		>1%	
Magazinauslastung	%			
Anzahl benötigte VZÄ	#			
Quote verlustgefährdetes Archivgut	%			

Tabelle 6: Berichts-Scorecard MI, Strategisches Thema "Bestandserhaltung"

Die Bestandserhaltung, als erstes strategisches Thema (S 1) des Berichts, weist eine quantitativ zu erfassende Aktion sowie drei prozentual erhebbare Aktionen auf. Durch den Landtagsbeschluss vom Juli 2018 wurde politisch festgelegt, dass jährlich mindestens 1% des papiernen Archivguts konservatorisch zu behandeln ist, was als mindeste Untergrenze zu gelten hat. Das Einhalten dieser Grenze besitzt somit für das LASA eine strategische Relevanz.

Die Magazinauslastung stellt ein massives Problem für den Hauptstandort Magdeburg, aber auch für andere Standorte dar, dessen Dringlichkeit deutlich werden muss. Eine Magazinauslastung von 100% bedeutet, dass kein weiteres Archivgut mehr unter für die Langzeitbewahrung optimierten Bedingungen aufnehmbar ist und ggf. Übernahmen zu verschieben sind bzw. andere Lagerungskapazitäten anzumieten sind. Inwieweit diese Lagerungen praktikabel sind, lässt sich dann nur im Einzelfall bestimmen. Die Kennzahl der Magazinauslastung lässt sich auch auf die bereits vorhandenen Magazinräumlichkeiten unterteilen, so dass eine standortbezogene Quotierung deutlich wird.

Die Anzahl an benötigten VZÄ für bestandserhaltende Maßnahmen ergibt sich als Ergebnis aus der Personalbedarfsmessung. Über den IST- und SOLL-Vergleich werden die noch fehlenden Personalressourcen für notwendige Erhaltungsmaßnahmen deutlich.

Über eine Quote für verlustgefährdetes Archivgut kann explizit dargestellt werden, inwieweit einzelne VZE im Verhältnis zum Gesamtbestand unmittelbar vom kompletten Informationsverlust bedroht sind. Auch bei dieser Kennzahl lassen sich noch weitere Unterteilungen vornehmen, z. B. nach Archivaliengattung oder Informationsträger. Ebenso sind zeitliche Einteilungen möglich, nach der gewisse Quoten von Archivgut in Zeiträumen von drei, zehn, bzw. 15 Jahren bestandsertretend zu behandeln sind, da deren Informationsinhalten ansonsten nicht mehr wiederherstellbar ist.

strategisches Thema	Einheit	IST	SOLL	Zielerreichung in %
S 2: Erschließung				
Anzahl verzeichneter VZE	#			
Anzahl online abrufbarer Erschließungsinformationen (VZE)	#			
Quote an online verfügbaren VZE	%			
Anzahl benötigte VZÄ	#			

Tabelle 7: Berichts-Scorecard MI, Strategisches Thema "Erschließung"

Als zweites strategisches Thema (S 2) enthält Erschließung in der Berichts-Scorecard für das MI eine Quotenangabe zu den online verfügbaren VZE im Verhältnis zur Gesamtanzahl vorhandener VZE. Daneben werden drei quantitative Kennzahlen berichtet: die Anzahl verzeichneter VZE im Berichtszeitraum, die Anzahl der gesamten, online abrufbaren Erschließungsinformationen auf der inhaltlichen Ebene der VZE und zudem die Anzahl der fehlenden bzw. benötigten VZÄ, ausgehend von den erzielten Ergebnissen der PBB.

strategisches Thema	Einheit	IST	SOLL	Zielerreichung in %
S 3: Digitalisierung und Onlinestellung				
Anzahl online abrufbare Digitalisate	#			
Digitalisierungsquote	%			
Anzahl Onlineabrufe Digitalisate	#			
Anzahl benötigte VZÄ	#			

Tabelle 8: Berichts-Scorecard MI, Strategisches Thema "Digitalisierung und Onlinestellung"

Das dritte strategische Thema (S 3) zur Digitalisierung und Onlinestellung umfasst wiederum mit der Digitalisierungsquote eine Quote, die das Verhältnis von VZE mit angelegten Digitalisaten zum Gesamtbestand aufzeigt. Die drei weiteren Kennzahlen zur Anzahl onlinegestellter Digitalisate, zu Online-Abrufen und die Anzahl benötigter VZÄ für die Fachaufgabe sind wiederum simpel zu erfassen.

Strategisches Thema	Einheit	IST	SOLL	Zielerreichung in %
S 4: Bildungs- und Öffentlichkeitsarbeit				

Anzahl Nutzende	#			
Anzahl durchgeführte Veranstaltungen	#			
Anzahl benötigte VZÄ	#			
investierte Sach- und Personalmittel	€			

Tabelle 9: Berichts-Scorecard MI, Strategisches Thema „Bildungs- und Öffentlichkeitsarbeit“

Zuletzt folgt für diese Berichts-Scorecard das vierte strategische Thema (S 4) Bildungs- und Öffentlichkeitsarbeit. Bei diesem Thema werden die Anzahl der Nutzenden sämtlicher Angebote der Öffentlichkeitsarbeit mitgeteilt sowie die Anzahl der durchgeführten Veranstaltungen und der aus der PBB ermittelten Anzahl über benötigte VZÄ zusammengeführt. Hinzu kommt eine Angabe über die investierten Sach- und Personalmittel, die in Zusammenhang mit den fehlenden VZÄ den aktuellen Wirkungsgrad mitteilen.

5.6.4 Bericht „interessierte Öffentlichkeit“

Der zweite Bericht der BSC richtet sich an den Bedürfnissen der interessierten Öffentlichkeit aus. Der Öffentlichkeit wird mit der jährlich erscheinenden Archivzeitschrift *Archive in Sachsen-Anhalt* eine jährliche Statistik vorgelegt, in der übergreifende Kennzahlen zu Bestandsumfang, Erschließung, Bestandsumfang etc. erscheinen.²⁹⁶ Die Statistik besitzt für das LASA somit nicht nur einen nach innen gerichteten, steuernden, sondern ebenso einen nach außen gerichteten, informativen Charakter. Der Report der BSC soll die bereits veröffentlichte Statistik des Archivhefts ergänzen und strategisch relevante Informationen hervorheben. Wie bereits der Report für das Ministerium, orientiert sich auch der Report für die Öffentlichkeit an der entwickelten Vision/Mission und umfasst die vier strategischen Themen.

In der Bestandserhaltung wurden Anzahl von erzeugten Ersatzdigitalisaten sowie die Gesamtanzahl von durchgeführten Bestandserhaltungsmaßnahmen insgesamt als rein zahlenmäßig zu erfassende Indikatoren mit einbezogen, da diese allgemein den Arbeitsumfang der internen und externen Arbeiten im Berichtsjahr ausweisen. Optimal ist eine jährliche Steigerungsmöglichkeit gegenüber dem Vorjahr.

Strategisches Thema	Einheit	IST	SOLL	Zielerreichung in %
Bestandserhaltung				
Anzahl erzeugte Ersatzdigitalisate	#			
Quote nutzbarer VZE	%			
Anzahl durchgeführte Bestandserhaltungsmaßnahmen	#			

²⁹⁶ Siehe beispielhaft die Statistik des Jahres 2022 in Landesarchiv Sachsen-Anhalt: Statistik, in: *Archive in Sachsen-Anhalt* (2022) 1, S. 97. URL: https://lha.sachsen-anhalt.de/fileadmin/Bibliothek/Politik_und_Verwaltung/MI/LHA/Bibliothek_LHA/01_Startseite/2023/2023-02-08_Archive_in_Sachsen-Anhalt_2022/Statistik_2021.pdf.

investierte Sach- und Personalmittel	€			
--------------------------------------	---	--	--	--

Tabelle 10: Berichts-Scorecard Öffentlichkeit, Strategisches Thema "Bestandserhaltung"

Für den Bericht über die Erschließungsleistung wird die Gesamtanzahl der online abrufbaren Erschließungsinformationen auf inhaltlicher Ebene der VZE ausgegeben. Mittels einer Quote wird die prozentuale Verfügbarkeit von VZE mit den hinterlegten Digitalisaten ausgedrückt. Eine weitere Quote zeigt auf, inwieweit prioritäre Erschließungsinformationen bzw. Bestände bereits erschlossen und online verfügbar sind. Dazu sind die als prioritär zu erschließenden Bestände öffentlich zu benennen und regelmäßig (z. B. quartalsweise) der Sachstand über die Bearbeitung wiederzugeben. Da das LASA über keinen Weblog verfügt, bietet sich die Webseite an, die über eine zentrale Startseite verfügt. Durch die Bestandsverantwortlichen könnten in den vereinbarten Zeitabständen kurze Updates zum Arbeitsstand an den Verantwortlichen für die Webseite weitergeleitet werden, der eine neue Nachricht hieraus erzeugt. Alternativ lässt sich auch eine statische Web-Unterseite „Aktuelle Erschließungsprojekte“ o. Ä. erstellen, welche die gleichen Inhalte erhält. Der Vorteil an der Darstellung aktueller Erschließungsergebnisse abseits von Vorträgen oder Publikationen ist die schnelle und dynamische Einbindung der Öffentlichkeit, die Interesse hat zu erfahren, welche Bestände in welcher Qualität zu welchem Zeitpunkt erschlossen zur Benutzung prinzipiell zur Verfügung stehen.²⁹⁷ Die investierten Sach- und Personalmittel sind als Kennzahl für die Darstellung der Wirkung des LASA ebenfalls von allgemeinem Interesse.

strategisches Thema	Einheit	IST	SOLL	Zielerreichung in %
Erschließung				
Anzahl online abrufbarer Erschließungsinformationen (VZE)	#			
Quote an online verfügbaren VZE	%			
Quote online abrufbarer, prioritärer Erschließungsinformationen (VZE)	%			

²⁹⁷ Die öffentliche Darstellung von Kennzahlen zu noch schutzfristenbehafteten Beständen steht dabei nicht im Widerspruch zu der Veröffentlichung von Erschließungsinformationen im Online-Recherchesystem. Durch anonymisierte bzw. pseudonymisierte Verzeichnungsregeln lassen sich auch schutzfristenbehaftete VZE online stellen, was einen Antrag auf Nutzung unter Schutzfristenverkürzung vielfach erst ermöglicht. Siehe hierzu Schumacher, Felix: Überlegungen zur Erschließung personenbezogener Unterlagen, in: Archive in Sachsen-Anhalt (2019) 1, S. 43-45. URL: https://lha.sachsen-anhalt.de/fileadmin/Bibliothek/Politik_und_Verwaltung/MI/LHA/Bibliothek_LHA/01_Startseite/2019/2019_12_18_Archive_in_Sachsen-Anhalt_2019/Felix_Schumacher_-_Ueberlegungen_zur_Erschliessung_personenbezogener_Unterlagen.pdf; Lange, Richard; Schumacher, Felix: Erschließung personenbezogener Akten normiert, in: Archive in Sachsen-Anhalt (2020) 1, S. 59-61. URL: https://lha.sachsen-anhalt.de/fileadmin/Bibliothek/Politik_und_Verwaltung/MI/LHA/Bibliothek_LHA/01_Startseite/2020/2020-12-21_Archive_in_Sachsen-Anhalt_2020/Lange_R_Schumacher_F--Erschliessung_personenbezogener_Akten_normiert.pdf.

investierte Sach- und Personalmittel	€			
--------------------------------------	---	--	--	--

Tabelle 11: Berichts-Scorecard Öffentlichkeit, Strategisches Thema "Erschließung"

Das strategische Thema der Digitalisierung berücksichtigt die Anzahl von online abrufbaren Digitalisaten als relevant für die Öffentlichkeit. Weiterhin sind die Gesamtquote zum Digitalisierungsstand papierner Unterlagen sowie im speziellen die Digitalisierungsquote zur Onlinestellung von Digitalisaten für prioritäre Bestände aus der Perspektive der interessierten Öffentlichkeit relevante Informationen. Die Mitteilung über die investierten Mittel beendet die Kennzahlenübersicht zur Digitalisierung.

strategisches Thema	Einheit	IST	SOLL	Zielerreichung in %
Digitalisierung und Onlinestellung				
Anzahl online abrufbare Digitalisate	#			
Digitalisierungsquote	%			
Quote Digitalisierung prioritärer Bestände	%			
investierte Sach- und Personalmittel	€			

Tabelle 12: Berichts-Scorecard Öffentlichkeit, Strategisches Thema "Digitalisierung und Onlinestellung"

Eine wesentliche Schnittstelle zur Öffentlichkeit stellt die Bildungs- und Öffentlichkeitsarbeit dar. Hier wurden die Anzahl der durch die Beschäftigten des LASA gehaltenen Vorträge und Publikationen, der Besuchenden der örtlichen Ausstellungen und der sonstigen, durchgeführten Veranstaltungen ausgewählt. Insbesondere die Zählung der Ausstellungsbesuchenden bezieht sich auf die räumlichen Ausstellungsangebote des LASA an den Standorten, resp. für Wanderausstellungen in sonstigen Einrichtungen. Die Erweiterung der Kennzahl um die Besuchenden von virtuellen Ausstellungen ist eine Erweiterungsmöglichkeit, die umgesetzt werden sollte, sobald die technischen Voraussetzungen für eine datenschutzkonforme Verarbeitung von Nutzenden-Daten vorliegen. Die Kennzahl bestünde dann aus zwei separaten Sub-Kennzahlen: der Besuchenden von analogen und virtuellen Ausstellungen. Der Einsatz von Personal- und Sachmitteln wird zur Außendarstellung der Wirkung auch für das Thema der Bildungs- und Öffentlichkeitsarbeit vorgeschlagen.

strategisches Thema	Einheit	IST	SOLL	Zielerreichung in %
Bildungs- und Öffentlichkeitsarbeit				
Anzahl durchgeführte Vorträge und erstellte Publikationen	#			
Anzahl Ausstellungsbesuchende	#			
Anzahl durchgeführte Veranstaltungen	#			
investierte Sach- und Personalmittel	€			

Tabelle 13: Berichts-Scorecard Öffentlichkeit, Strategisches Thema "Bildungs- und Öffentlichkeitsarbeit"

5.6.5 Bericht „Dezernate und Abteilungen LASA“

Die vierte Berichts-Scorecard behandelt die Dezernate und Abteilungen des LASA und entwirft einen Report über die strategisch relevanten Leistungen der einzelnen Organisationseinheiten, die sich mit archivischen Fachaufgaben beschäftigen. Das Ziel des Berichts ist es, einen Leistungsvergleich anhand vorgegebener SOLL-Leistungen zu erzielen. Diese Scorecard ist für alle Dezernate gleich gestaltet. Der Unterschied tritt lediglich in der individuell nach Dezernat zu vereinbarenden SOLL-Leistung auf. Ein Vergleich zwischen den Dezernaten erscheint aufgrund unterschiedlicher Fachaufgaben und vorhandenen VZÄ nicht sinnvoll, vielmehr sollte sich die SOLL-Leistung an einem jährlich festzulegenden VZÄ-Ziel für die Fachaufgaben orientieren. Dieses VZÄ-Ziel kann bspw. aus den Jahresplanungen der Beschäftigten abgeleitet und für die Dezernate hochgerechnet werden. Ein direkter Vergleich sollte zudem jedes Dezernat mit seiner Vorjahresleistung, im Verhältnis zu den eingesetzten VZÄ, vornehmen. Eine zusätzliche Erweiterung um eine Spalte für die Vorjahresleistung wäre daher optional denkbar.

Die Bestandserhaltung ist für die Fachdezernate größtenteils von informativem Charakter, da im Vergleich zu den anderen strategischen Themen ein geringerer Einfluss auf die Durchführung der bestandserhaltenden Maßnahmen herrscht, da diese Arbeiten durch den Magazindienst, respektive den Beschäftigten in der Restaurierungswerkstatt durchgeführt werden. In Absprache erledigen die Facharchivarinnen und Facharchivare weniger aufwendige Bestandserhaltungsmaßnahmen in Erschließungsprojekten selbstständig, wie Entmetallisierung oder Verpackungsarbeiten. So berücksichtigt die Scorecard an dieser Stelle die Anzahl erzeugter Ersatzdigitalisate sowie die Anzahl durchgeführter Bestandserhaltungsmaßnahmen insgesamt. Die Übersicht enthält weiter auch die Quote zu den insgesamt nutzbaren VZE in % als auch die investierten Sach- und Personalmittel zur Darstellung der Wirkungsleistung.

strategisches Thema	Einheit	IST	SOLL	Zielerreichung in %
Bestandserhaltung				
Anzahl erzeugte Ersatzdigitalisate	#			
Quote nutzbarer VZE	%			
Anzahl durchgeführte Bestandserhaltungsmaßnahmen	#			
investierte Sach- und Personalmittel	€			

Tabelle 14: Berichts-Scorecard Standorte, Strategisches Thema "Bestandserhaltung"

Für die Thematik der Erschließungsleistung wurden die Anzahl sowie die Quote über die online verfügbaren VZE ausgewählt, die eine der Kerntätigkeiten der Fachdezernate repräsentieren und somit die Leistung eines Berichtsjahres widerspiegelt. Auch die Quote zur Verzeichnung prioritärer Bestände findet sich hier wieder sowie die Darstellung der Sach- und Personalmittel.

strategisches Thema	Einheit	IST	SOLL	Zielerreichung in %
Erschließung				
Anzahl online abrufbarer Erschließungsinformationen (VZE)	#			
Quote an online verfügbaren VZE	%			
Quote Verzeichnung prioritärer Bestände	%			
investierte Sach- und Personalmittel	€			

Tabelle 15: Berichts-Scorecard Standorte, Strategisches Thema "Erschließung"

Unter dem strategischen Thema zur Digitalisierung und Onlinestellung werden Kennzahlen zur Anzahl der online abrufbaren Digitalisate sowie zwei Quoten zum Stand der Digitalisierung insgesamt sowie für prioritär erachtete Bestände ausgewählt. Die Wirkung der geleisteten Arbeit wird über die investierten Sach- und Personalmittel abgebildet.

strategisches Thema	Einheit	IST	SOLL	Zielerreichung in %
Digitalisierung und Onlinestellung				
Anzahl online abrufbare Digitalisate	#			
Digitalisierungsquote	%			
Quote Digitalisierung prioritärer Bestände	%			
investierte Sach- und Personalmittel	€			

Tabelle 16: Berichts-Scorecard Standorte, Strategisches Thema "Digitalisierung und Onlinestellung"

Mit der Darstellung der Anzahl im Dezernat bzw. in der Abteilung durchgeführten Vorträge, Führungen und Publikationen, der eingesetzten VZÄ sowie der verwendeten Sach- und Personalmittel im Berichtsjahr wird die personalorientierte Berichts-Scorecard zum strategischem Thema Bildungs- und Öffentlichkeitsarbeit komplettiert.

strategisches Thema	Einheit	IST	SOLL	Zielerreichung in %
Bildungs- und Öffentlichkeitsarbeit				
Anzahl durchgeführte Vorträge, Führungen und erstellte Publikationen	#			
Anzahl eingesetzte VZÄ	#			
investierte Sach- und Personalmittel	€			

Tabelle 17: Berichts-Scorecard Standorte, Strategisches Thema "Bildungs- und Öffentlichkeitsarbeit"

5.6.6 Umfrage für Nutzende

Um neben quantitativen, erhebbaren Kennzahlen auch qualitative Auswirkungen der Arbeit des LASA zu erfassen, sind Umfragen nötig. In Vorbereitung für die Berichts-Scorecard soll ein

Entwurf für einen Umfragebogen entstehen, der verschiedene Aspekte der Wirkungen des LASA abfragen soll (siehe Anl. 13). Die Umfrage richtet sich an sämtliche Archivnutzende und ist nicht an spezielle Nutzenden-Zielgruppen gebunden. Grundsätzlich richtet sich die Umfrage sowohl an Nutzende im Lesesaal sowie in der Onlinebenutzung, lediglich für den virtuellen Lesesaal gibt es eine zusätzliche Fragestellung. Die Umfrage für Nutzende im Lesesaal wäre papierbasiert durchzuführen, ggf. begleitet durch die Beschäftigten des Lesesaaldienstes, während in die Online-Recherche ein Webformular zu implementieren ist, um die Umfrage auch genuin digital zu beantworten. Die Fragen eins bis drei zielen darauf ab, eine Einschätzung seitens der Nutzenden zu erhalten, inwieweit ihre bisherigen Arbeiten im LASA erfolgreich verliefen und wie zufrieden sie mit dem Angebot des Archivs sind. Die Abfragen in Nr. vier und fünf integrieren den Aufwand, den die Nutzenden in ihre Archivrecherchen und -benutzung stecken, wodurch Relevanz und Wirkungen des Archivs sichtbar werden, neben dem auf dieses Spezialthema abgestimmten Fragebogen. Frage sechs steht beispielhaft für gezielte Fragestellungen an Nutzende zu aktuellen Themen. Hierbei handelt es sich um die Akzeptanz von Digitalisierung-on-Demand-Lösungen. Frage sieben fragt nach der Kenntnis und Beurteilung der Nutzenden zu den Angeboten des LASA aus dem Bereich der Bildungs- und Öffentlichkeitsarbeit, die in den letzten Jahren permanent zunehmen. Als strategische Priorität wäre es daher sinnvoll, zu eruieren, ob und inwieweit die Angebote durch die Nutzenden, als eine mögliche Zielgruppe, wahrgenommen werden. Die Fragen acht und neun ermitteln allgemein die Einschätzung über das Nutzungserlebnis im LASA sowie die Zufriedenheit über die Online-Verfügbarkeit der Digitalisate im virtuellen Lesesaal. Hierunter fallen die technische Verfügbarkeit, die durch Ausfallzeiten gestört werden, als auch inhaltliche Verfügbarkeiten über die Relevanz der onlinegestellten Digitalisate. In Frage 10 können diese Einschätzungen und weitere Anregungen in einem Textfeld weiter begründet und ausformuliert werden.

1. Wie viele der von Ihnen bestellten Archivalien waren für Ihre Forschung hilfreich? (in %). Nennen Sie die Gründe, warum das Archivgut ggf. für Sie nicht relevant war.
2. Finden Sie die Erschließungsqualität für die von Ihnen bestellten Archivalien ausreichend?
3. Wenn Sie im LASA eine fachliche Beratung erhalten haben, wie zufrieden waren Sie mit der Beratungsqualität?
4. Wie lang war Ihr Anfahrtsweg zum LASA (in Stunden)?
5. Wie hoch waren Ihre Gesamtkosten für den Archivbesuch (gerundet in €)?
6. Akzeptieren Sie längere Wartezeiten (bis zu 8 Wochen) und erhöhte Nutzungsgebühren, wenn die Bereitstellung der Archivalien regelmäßig rein digital ausfällt?

7. Kennen Sie bereits unsere Angebote zur Bildungs- und Öffentlichkeitsarbeit? Wie beurteilen Sie die Angebote? (1-sehr gut, 2-gut, 3-ausreichend, 4-schlecht, 5-sehr schlecht; 6-mir nicht bekannt)²⁹⁸
 - a. QuellenNAH-Heftreihe 1-6
 - b. Ausstellungen im LASA 1-6
 - c. Webseite 1-6
 - d. Heft „Archive in Sachsen-Anhalt“ 1-6
 - e. Bildungsangebote zur Thematik „Jüdisches Leben“ 1-6
 - f. Virtuelle Beratungsangebote 1-6
8. Wie zufrieden sind Sie mit Ihrem Nutzungserlebnis im LASA? (1 - sehr gut bis 5 – sehr schlecht)
9. [nur für Online-Abfrage] Wie zufrieden sind Sie mit der Online-Verfügbarkeit von Digitalisaten? (1 - sehr gut bis 5 – sehr schlecht)
10. Haben Sie noch Wünsche oder Verbesserungsvorschläge?

Die Rückmeldungen der Nutzenden bilden letztendlich eine subjektive Meinungsbildung zu den Angeboten des LASA. Ob die Onlinerecherche und die zur Nutzung bereitgestellten VZE hilfreich für die eigene Forschung sind, hängt von mehreren Faktoren ab:

- der Forschungsfrage bzw. dem Erkenntnisinteresse,
- dem Vorhandensein einschlägiger Bestände,
- den Recherchefähigkeiten des Nutzenden,
- der Erschließungsqualität der Bestände,
- der Beratungsqualität etc.

Das LASA hat tatsächlich nur einen Einfluss auf die Beratungsqualität sowie anteilig auf die Erschließungsqualität für laufende und kommende Erschließungsprojekte.²⁹⁹ Die Mehrheit der Faktoren werden durch die Fähigkeiten und das Hintergrundwissen der Nutzenden geprägt. Das bedeutet jedoch nicht, dass dem Archiv keine Handlungsoptionen zur Verfügung stehen, um auf kritische Rückmeldungen zu reagieren. Durch konkrete Rückfragen lassen sich ggf.

²⁹⁸ Beispielhafte Aufzählung, nicht abschließend.

²⁹⁹ Das AFIS mit der dahinterliegenden Erschließungsdatenbank sowie die papiernen Findmittel bilden eine Arbeit, die über einen Zeitraum von mehreren Jahrhunderten entstanden. Die Erschließungsqualität variiert hierbei durch Veränderungen der Schrift und Sprache, der Professionalisierung der Beschäftigten, dem wissenschaftlichen Standard im Kontext des betrachteten Zeitraums und der Personalausstattung teils erheblich. Dieses übernommene „Erbe“ lässt sich mit den vorhandenen Personalmitteln zur Erschließung nur in definierten Erschließungsprojekten qualitativ an aktuelle Standards anpassen oder gar neu erschließen.

unbefriedigende Nutzungserlebnisse aufklären. Auch prospektiv ausgerichtete Umfragen zu gezielten Fragestellungen sind ein Mittel herauszufinden, ob angedachte Projekte den Zuspruch in der Nutzendenschaft erfahren. Die bereits begonnenen virtuellen Nutzungsberatungen³⁰⁰ in Videokonferenzen sind ein weiterer Weg, über die Verbesserung der Beratungsqualität die Nutzendenzufriedenheit insgesamt zu steigern. Aus der Perspektive der Nutzendenzufriedenheit der Umfrage und der darauffolgenden BSC profitieren vor allem in der Online-Recherche wenig erfahrene Nutzende von der virtuellen Nutzungsberatung, da hierdurch ein Angebot mit geringer Hemmschwelle besteht, in dem Fragen geklärt werden und sich Recherchestrategien im Ansatz erarbeiten lassen. Enttäuschungen werden vermieden und Zeitaufwände gespart. Die Onlineberatung bietet auch eine niedrigschwellige Möglichkeit direkt mit den Nutzenden in Kontakt zu treten und einzelne Fragen im direkten Gespräch an den Nutzenden zu stellen. Die Erschließungsqualität als zweiter, beeinflussbarer Faktor lässt sich prospektiv durch die Fortschreibung und laufende Aktualisierung der LASA-eigenen Erschließungsrichtlinie erreichen.³⁰¹ Umfragen an Nutzende sollten als dynamische Objekte verstanden werden, die regelmäßig zu erneuern sind und sich an aktuelle und zukünftig relevante Thematiken ausrichten haben.

5.6.7 Bericht „Nutzung“

Die Berichts-Scorecard zur Nutzung orientiert sich als einziger Bericht nicht an den strategischen Themen, sondern nimmt definierte Kennzahlen als Ergebnis aller geleisteten archivischen Fachaufgaben - in Form der Nutzung - in den Blick.³⁰² Wie bereits herausgestellt, stellt die Nutzung für das LASA kein strategisches Thema dar, vielmehr werden mit den ausgewählten Fachaufgaben strategische Prioritäten ausgewählt, die Nutzungsszenarien vorbereiten bzw. ermöglichen. Mit der Berichts-Scorecard zur Nutzung werden indirekt die Wirkungen der Arbeiten zu den strategischen Themen ausgewertet. Somit zeigt die Nutzungs-Scorecard insbesondere, inwieweit das Erzeugen und die Onlinestellung von Erschließungsinformationen und Digitalisaten, die Bestandserhaltung und Maßnahmen der

³⁰⁰ Landesarchiv Sachsen-Anhalt: Das Landesarchiv Sachsen-Anhalt steigt in die Virtuelle Beratung (Videokonferenz) ein. URL: <https://lha.sachsen-anhalt.de/startseite/das-landesarchiv-sachsen-anhalt-steigt-in-die-virtuelle-beratung-videokonferenz-ein>.

³⁰¹ Siehe vertiefend Schmalz, Björn: ERL-LASA: Auf dem Weg zur Erschließungsrichtlinie des Landesarchivs, S. 30-32.

³⁰² Die Nutzung selbst ist keine archivische Fachaufgabe, sondern wird durch die Nutzenden durchgeführt. Das ArchG LSA erkennt in § 2 (4) die Nutzbarmachung als archivische Fachaufgabe an. Das Empfehlungspapier des KLA-Ausschusses Betriebswirtschaftliche Steuerung bezeichnet den Funktionsbereich hingegen als Nutzung, vgl. Konferenz der Leiterinnen und Leiter der Archivverwaltungen des Bundes und der Länder (KLA), Ausschuss Betriebswirtschaftliche Steuerung: Empfehlung zur Systematisierung von Querschnitts- und Fachleistungen sowie relevanter Kennzahlen in Archiven, S. 26.

Öffentlichkeitsarbeit sich auf die Nutzungszahlen und das Nutzungsverhalten auswirken. Als internes Dokument zielt der Bericht auf die Amtsleitung sowie die AL/DL als Adressaten ab.

Die Berichts-Scorecard unterteilt sich in Nutzung im Lesesaal und die Online-Nutzung als die beiden Funktionsbereiche, in denen Nutzung stattfindet. Die strategische Betrachtung der Lesesaalnutzung (vgl. Tab. 18) zielt auf die Erhebung der Nutzenden, der Nutzenden-Tage als auf die Anzahl genutzter VZE im Berichtsjahr ab. Eine freiwillige Teilnahme der Nutzenden an einer Umfrage (vgl. Kap. 5.6.6) soll u. a. die Gesamtzufriedenheit mit der Frage berücksichtigen, inwieweit diese mit ihrem Nutzenden-Erlebnis im LASA zufrieden sind.

Thema	Einheit	IST	SOLL	Zielerreichung in %
Nutzung im Lesesaal				
Anzahl Nutzende	#			
Anzahl Nutzenden-Tage	#			
Anzahl genutzte VZE	#			
Rückmeldung Zufriedenheit Informationsaufbereitung	%			

Tabelle 18: Berichts-Scorecard Nutzung, Thema "Nutzung im Lesesaal"

Die Scorecard für die Online-Nutzung zielt darauf ab, die Auswirkungen der strategischen Arbeiten auf den virtuellen Lesesaal zu bestimmen. Dazu sind die Anzahl der onlinegestellten Digitalisate, der Erschließungsdatensätze sowie der Anzahl der Online-Nutzungen in Form von Zugriffen zahlenmäßig zu erfassen.³⁰³ In einer praktischen Studie des LABW aus 2007/2008 konnte festgestellt werden, dass die durchschnittliche Nutzenden-Zahl in der Online-Recherche etwa viermal höher gegenüber der Nutzenden-Zahl in den Lesesälen aus dem Jahr 2005 ausfiel.³⁰⁴ Eine Studie zum Onlineverhalten von Nutzenden erscheint aufgrund der zeitlichen Distanz und der mittlerweile veränderten medialen Rezeption von Archiven im Web als sinnvoll, da sich die durchschnittlichen Nutzenden-Zahlen mutmaßlich noch weiter erhöhten.

³⁰³ In der aktuell als Norm-Entwurf vorliegenden DIN 31640 Digital Audience Measurement in Archiven, Bibliotheken und Museen - Anforderungen an Messverfahren werden Anforderungen an die Vergleichbarkeit von Messergebnissen in der Online-Nutzungsmöglichkeiten der genannten Kulturerbe-Einrichtungen definiert. Der Entwurf soll so eine Vergleichbarkeit zwischen den Einrichtungen über festgelegte Zeitperioden ermöglichen, er sei jedoch nicht für stand-alone-Recherchesysteme geeignet. Ebenso ist die Wirkungsperspektive der digitalen Angebote nicht Bestandteil dieser Norm. Für die praktische Messung der Online-Nutzungen sind die hier definierten Anforderungen zu evaluieren, vgl. DIN Deutsches Institut für Normung e. V, DIN-Normenausschuss Information und Dokumentation (NID): DIN 31640 Digital Audience Measurement in Archiven, Bibliotheken und Museen - Anforderungen an Messverfahren, Normentwurf, Berlin 2021. URL: <https://www.din.de/de/wdc-beuth:din21:340796732>.

³⁰⁴ Vgl. Volkmar, Christoph: Service für den virtuellen Nutzer. Vorschläge zur Integration von Beratung in Online-Findmittel, Transferarbeit an der Archivschule Marburg, Marburg 2008, S. 13-14. URL: https://www.landesarchiv-bw.de/sixcms/media.php/120/Transferarbeit_Volkmar.pdf.

Daneben werden in der Nutzungs-Scorecard drei Quoten für den Report ausgewählt, die für den Entwicklungsstand des Nutzungsraums von strategischer Bedeutung sind. Dazu zählen die Quote für das insgesamt online recherchierbare Archivgut, dessen standardmäßige Vorgabe auf 100% zu setzen ist. Als zweite Quote ist die Digitalisierungsquote gesetzt, bei der das Verhältnis von mit Digitalisaten hinterlegten VZE zum Gesamtbestand bemessen wird. Genuin digitales Archivgut existiert nur mit elektronischen Primärinformationen, weshalb diese statistisch als „digitalisiert“ gelten. Abschließend lässt sich auch in der Online-Recherche die Zufriedenheit der Nutzenden mit den Online-Angeboten des LASA darstellen, die durchaus unterschiedlich zu den Rückmeldungen über die Zufriedenheit mit den Angeboten im Lesesaal ausfallen kann.

Thema	Einheit	IST	SOLL	Zielerreichung in %
Online-Nutzung				
Anzahl online abrufbare Digitalisate	#			
Anzahl Online-Nutzungen von Digitalisaten	#			
Anzahl online abrufbarer Erschließungsinformationen (VZE)	#			
Quote recherchierbare VZE gesamt	%		100%	
Digitalisierungsquote	%			
Quote Rückmeldung Zufriedenheit Informationsaufbereitung	%			

Tabelle 19: Berichts-Scorecard Nutzung, Thema "Online-Nutzung"

Ein Vergleich der beiden Funktionsbereiche – analoger vs. virtueller Lesesaal - über einen langfristigen Zeitraum zeigt Trends im Nutzungsverhalten auf. Die strategische Analyse der Online-Nutzung zielt vordergründig auf die Online-Rechercheplattform des LASA ab.³⁰⁵ Aktualisierungen der Erschließungsdatenbank werden an dieser Stelle zuerst durchgeführt. Zudem sind Zugriffe über die Recherchedatenbank für das LASA datenschutzkonform messbar, was eine Auswertung erst ermöglicht. Mit der zunehmenden Lieferung von Erschließungsinformationen bzw. Digitalisaten an Kultur- und Archivportale verschiebt sich für Nutzende der Zugang als "Point of Access" mutmaßlich von singulären Lösungen weg zu übergreifenden, (inter-)nationalen Portallösungen. Das LASA ist derzeit mit ca. 1,34 Mio. VZE

³⁰⁵ Landesarchiv Sachsen-Anhalt: Online-Recherche. URL: <http://recherche.landearchiv.sachsen-anhalt.de/Query/suchinfo.aspx>.

im Archivportal-D vertreten³⁰⁶, hiervon rund 38.000 VZE mit vorhandenem Digitalisat als Thumbnail (Vorschaubild).³⁰⁷ Der Koalitionsvertrag der Landesregierung in Sachsen-Anhalt sieht für den Koalitionszeitraum 2021-2026 den Aufbau eines landeseigenen Kulturportals Sachsen-Anhalt vor, indem Metadaten und Digitalisate von Kulturerbe-Einrichtungen nachgewiesen werden sollen.³⁰⁸ Das Tracking der definierten Nutzungskennzahlen sollte daher in neu entwickelten Portalen bei der Anforderungserhebung bzw. der Entwicklung der IT-Anwendung Berücksichtigung finden. Nach Möglichkeit sind diese Controlling-Funktionen ebenso in die bereits vorhandenen Portale zu implementieren.

³⁰⁶ Stand: 03.01.2022. URL: <https://www.archivportal-d.de/objekte?facetValues%5B%5D=context%3DYRZLA6T3E3CJVOODDJRA5TE74JOQAK2R&rows=20&offset=0>.

³⁰⁷ Stand: 03.01.2022. URL: <https://www.archivportal-d.de/objekte?facetValues%5B%5D=context%3DYRZLA6T3E3CJVOODDJRA5TE74JOQAK2R&facetValues%5B%5D=digitalisat%3Dtrue&rows=20&offset=0>

³⁰⁸ Vgl. SPD Sachsen-Anhalt, CDU - Die Sachsen-Anhalt-Partei, Freie Demokraten Landesverband Sachsen-Anhalt FDP: Koalitionsvertrag 2021-2026: Wir gestalten Sachsen-Anhalt. Stark. Modern. Krisenfest. Gerecht. Magdeburg 2021, S. 136. URL: <https://digital.bibliothek.uni-halle.de/pe/download/pdf/3170955?originalFilename=true>.

6. Projektumsetzung

6.1 Zusammenfassung in Projekte

Nach der Methodik von Friedtag/Schmidt sind die in den strategischen Themen der Führungs-Scorecard ausgearbeiteten ZAK-Schemata in inhaltlich zusammenpassende Projekte zu gruppieren (Cluster). Allerdings liegen auch aus der Erarbeitung der Führungs-Scorecard und den vorigen Analysen relevante Erkenntnisse und Vorschläge vor. Zur übergreifenden Zusammenfassung sämtlicher Vorschläge und Ergebnisse dieser Arbeit sollen daher die Cluster in diesem Kapitel vorgestellt werden. Auch für die einzelnen Projekte sind der Methodik nach Kennzahlen festzulegen. Allerdings ist es nicht für jedes Projekt im Folgenden überhaupt möglich bzw. sinnvoll, eine Kennzahl zu bestimmen. Wo dies nicht möglich ist, wird ein erstrebenswerter SOLL-Zustand oder ein erwartetes Ergebnis skizziert.

Die Ergebnisse der Analysen und Ausarbeitungen lassen sich inhaltlich grob zu folgenden Ergebnissen zusammenfassen: Um die zukünftigen Ziele und Herausforderungen zu bewältigen, benötigt das LASA insgesamt mehr Personal und Sachmittel. Da jedoch aus einer strategischen Einschätzung heraus eher eine Verstärkung der derzeitigen Sachlage zu erwarten ist, müssen andere Wege gefunden werden. Die Ziele des LASA sind es, die Digitalisierung, Bestandserhaltungsmaßnahmen und die Öffentlichkeitsarbeit insgesamt auszubauen, um den output und den outcome zu steigern. Zur Steigerung der eigenen Mittel sollen verstärkt Drittmittel genutzt werden. Wo keine Drittmittel einsetzbar sind, müssen durch Standardisierung und Automatisierung interne Prozesse optimiert werden.³⁰⁹

Die herausgearbeiteten Empfehlungen und Kennzahlen führen zu einer Betonung der Digitalisierung, weshalb ein erster Cluster "Digitalisierungsstrategie" zu bilden ist. Der zweite Cluster "Öffentlichkeitsarbeit" fasst die Empfehlungen zur (Außen-)Wirkung zusammen. Der dritte und abschließende Cluster "Management und Neuorganisation" fasst die Ideen zur internen Prozess- und Organisationsoptimierung zusammen.

Im Cluster Digitalisierungsstrategie werden drei Projekte bzw. Ziele verfolgt: die Automatisierung durch einen Ausbau digitaler Dienste, die Etablierung einer Open-Access-Strategie und die Prozessoptimierung. Durch den weiteren Einsatz von Standards lässt sich der Digitalisierungsprozess von Digitalisaten weiter steigern. Eine solche standardisierte Softwarelösung, die mittlerweile von zahlreichen Kulturerbe-Einrichtungen eingesetzt wird, ist

³⁰⁹ Da die vorgestellten Aktionen bereits an anderen Stellen der Arbeit ausformuliert wurden, wird in diesem Kapitel auf eine erneute Vorstellung verzichtet.

die IT-Anwendung Kitodo. Der produktive Einsatz ist durch ein Machbarkeitskonzept für das LASA zu beweisen bzw. zu widerlegen. Eine zweite Aktion zur Automatisierung betrifft den verstärkten Einsatz von IT-Lösungen zur Erkennung von maschinenschriftlichen und handschriftlichen Texten. Dazu ist hier ebenfalls eine Konzeptstudie zu erstellen, inwieweit die Software Transkribus³¹⁰ in den gesamten Digitalisierungsprozess integrierbar ist – auch explizit in Verbindung mit der Kitodo-Lösung als Steuerungslösung. Eine interessante Studie hierzu wäre die Ausarbeitung, inwieweit sich durch den produktiven Einsatz der Handschriftenerkennung die Erschließungsaufwände reduzieren lassen, indem weitgehend auf die erweiterte Verzeichnung verzichtet wird. Das zweite Projekt behandelt das Erstellen einer Open-Access-Strategie für das LASA. Nach dem Vorbild anderer Archivverwaltungen sollte das LASA prüfen, welche Inhalte sich kostenfrei und voraussetzungslos im Internet freigeben lassen. Hierzu gehören vor allem die hauseigenen Publikationen und die eigenen Digitalisate. Für die Publikationen ist eine Prüfung über das Veröffentlichungsrecht durchzuführen, mit anschließender Online-Publikation. Durch eine Quote über die veröffentlichungsfähigen Publikationen ließe sich der Projekterfolg verfolgen. Gleiches gilt für die vorhandenen Digitalisate, die noch nicht unter einer CC0-Lizenz stehen. Da für eine Open-Access-Strategie selbst wieder ein Konzept erarbeitet wird, lassen sich hier im Zuge der Erarbeitung noch weitere Inhalte für eine solche Strategie finden. Das dritte Projekt der Digitalisierungsstrategie befasst sich mit der Prozessoptimierung. Ein allgemeines Digitalisierungskonzept sollte sich mit dem Gesamtprozess der Erzeugung von Digitalisaten befassen. Der Vergleich der Aufwände durch fehlerbehaftete Digitalisierungsprozesse bei externen Dienstleistern ist gegen hausinterne Aufwände abzuwägen. Zu prüfen wäre daher, ob sich durch eine Absenkung der Standards für Dienstleister die Quote der Fehleranfälligkeit des Gesamtprozesses insgesamt senken lässt. Im Sinne der Wirkung für Nutzende ist bei der Digitalisierung auch zu prüfen, inwieweit Dienste für eine Digitalisierung-on-Demand bereitstehen bzw. welche Maßnahmen für eine produktiv umsetzbare Lösung zu ergreifen sind. Die letzte Aktion dieses Clusters behandelt die Vorbereitung auf intelligente Dienste, die Archive momentan durch eine Ausdehnung der Normdatenverwendung in der Erschließung erreichen. Die Quote derjenigen VZE mit Normdaten im Verhältnis zum Gesamtbestand erscheint daher als sinnhafte Leistungsmessungsgröße.

Cluster “Digitalisierungsstrategie“

³¹⁰ Marcel Giffey erarbeitet als Referendar des Landesarchivs Sachsen-Anhalt in seiner Transferarbeit an der Archivschule Marburg derzeit den prototypischen Ablauf der Handschriftenerkennung von hauseigenen Beständen mit Transkribus.

Projekte/Ziele	Aktionen	Kennzahlen/SOLL-Zustand
Automatisierung		
	Standards in der Digitalisierung einsetzen, wie Kitodo	Prüfung durchgeführt, ob Kitodo produktiv einsetzbar ist (Konzept fertiggestellt ja/nein)
	Einbindung von OCR und HTR in den Digitalisierungs- und Erschließungsprozess	Prüfung durchgeführt, ob Transkribus produktiv einsetzbar ist (Konzept fertiggestellt ja/nein)
Open-Access-Strategie		
	Veröffentlichungen von Publikationen unter Open-Access	Quote veröffentlichungsfähiger Publikationen des LASA in einer Open-Access-Lizenz (%)
	Open-Access-Lizenzen für Digitalisate verwenden	Quote online verfügbare Digitalisate mit Lizenz CC0 (%)
Prozessoptimierung		
	Fehlerrate des Digitalisierungsprozesses reduzieren	Konzept zur Digitalisierung von Archivgut aktualisieren; Prüfen, ob Standards für externe Dienstleister aktualisiert werden (Konzept erstellt ja/nein)
	Digitalisierung-on-Demand	Prüfung durchgeführt, unter welchen Bedingungen Digitalisierung-on-Demand produktiv einsetzbar ist (Konzept fertiggestellt ja/nein)
	Umgang mit KI in Überlieferungsbildung und Erschließung	Anzahl an VZE mit Normdaten im Verhältnis zum Gesamtbestand (%)

Abbildung 15: Cluster "Digitalisierungsstrategie"

Das Cluster "Öffentlichkeitsarbeit" möchte projektbasiert die Wirkung des LASA ausbauen, die Kooperationen insgesamt fördern und auch die strategische Sichtweise auf die Wirkung neu überdenken. Die Wirkung der Öffentlichkeitsarbeit des LASA lässt sich u. a. durch eine Social-

Media-Strategie innerhalb eines Konzeptes überprüfen, in dem eruiert wird, welche Voraussetzungen zur Erstellung erfolgsversprechender Beiträge vorliegen müssen, um über die sozialen Medien ein Publikum anzusprechen. Als zweite Aktion sollte grundsätzlich für jede BuÖ-Maßnahme die damit zu erreichende Wirkung hinterfragt und operativ benannt werden. Hieran kann im Anschluss für jede Maßnahme eine Erfolgsmessung durchgeführt werden. Um gezielt Nutzendengruppen anzusprechen, sollte eine Zielgruppen-Analyse durchgeführt werden. Marketingmaßnahmen, wie Werbung oder Hinweise auf Bestände, sind daraufhin zielgruppenspezifisch zu eruiieren. Die Anzahl der Kooperationen mit anderen Einrichtungen ist prinzipiell zu erhöhen. Durch die Konzeption und die Durchführung von Umfragen unter Nutzenden lässt sich die Zufriedenheit und die Wirkung der Arbeit des LASA eruiieren. In einer anschließenden Auswertung der Ergebnisse wäre die derzeitige strategische Ausrichtung des LASA gegen diese Ergebnisse zu prüfen und auch ggf. anzupassen.

Cluster “Öffentlichkeitsarbeit“		
Projekte/Ziele	Aktionen	Kennzahlen/SOLL-Zustand
Wirkung des LASA ausbauen		
	Social-Media-Strategie	Prüfung durchgeführt, inwieweit Social-Media produktiv einsetzbar ist (Konzept fertiggestellt ja/nein)
	Marketing-Konzepte in BuÖ einführen	Wirkungsperspektive bei jeder BuÖ-Maßnahme berücksichtigen
	Zielgruppenspezifisches Marketing betreiben	Relevante Zielgruppen definieren (Konzept erstellt ja/nein); Anzahl Marketing-Maßnahmen nach Zielgruppen (#)
Kooperationen fördern		Anzahl Zusammenarbeiten mit anderen Einrichtungen (#)
Strategische Betrachtung der Wirkung		
	Umfrage “Zufriedenheit der Nutzenden“	Umfrage erstellt (ja/nein)

	Umfrage Wirkung der Archivleistungen“	Umfrage erstellt (ja/nein)
--	--	----------------------------

Abbildung 16: Cluster "Öffentlichkeitsarbeit"

Im Cluster "Management und Neuorganisation" werden in drei Projekten neue Formen der Zusammenarbeit der Beschäftigten miteinander und einer aktuellen Organisationsweise des LASA angestrebt. Um flexibler auf aufkommende Problemsituationen und Missstände zu reagieren, sollte die projektorientierte Arbeitsweise im LASA weiter gefördert werden. Bereits bei der Erarbeitung der Modularen Erschließungsrichtlinie hat sich die standort-, abteilungs- und kompetenzübergreifende Projektarbeit bewährt. In ähnlicher Methodik lassen sich anders gelagerte Probleme lösen. Hierbei ist grundsätzlich der Bedarf für die Projektarbeit festzustellen und an ein übergeordnetes Gremium (z. B. Behördenleitung, AL/DL) nebst Projektskizze mitzuteilen, woraufhin die Projektarbeit angeordnet wird. Die Quote über bedarfsweise Projekte orientiert sich am Erfolg der Aktion. Als zweite Aktion sollte durch jeden Beschäftigten mit einer Vorgesetztenfunktion das Führen mit abrechenbaren Zielen, Zielvorgaben und Deadlines intensiviert werden, um eine bessere Planungs- und Führungssituation für Vorgesetzte und deren Beschäftigte zu schaffen. Als drittes Projekt zur Flexibilisierung des Organisationswesens ist ein Aufgabenpool für Beschäftigte, Praktikanten etc. einzurichten, in dem nicht-dauerhafte Aufgaben kompetenzorientiert hinterlegt und verteilt werden. Dies dient auch der Entlastung des Stammpersonals und sorgt für eine dauerhafte Arbeitsversorgung der nicht-ständigen Beschäftigten. Die vierte Aktion zielt darauf ab, das Drittmittel-Management weiter zu erhöhen und insgesamt mehr drittmittelgeförderte Projekte zu arrangieren.

Das zweite Projekt des Clusters zielt auf eine Standardisierung der Arbeitsprozesse ab, um die Prozesseffizienz zu erhöhen und deren Steuerungsfähigkeit noch weiter auszubauen. Ähnlich gelagert wie die allgemeine Forderung nach mehr Projektarbeit, soll auch in dieser ersten Aktion in projektorientierter Arbeitsweise der Bedarf nach einer größeren Standardisierung und Automatisierung festgestellt werden, um hierauf in der Umsetzung reagieren zu können. Die Erfolgskontrolle basiert auch hier auf einer Quote umgesetzter Projekte. Ein produktives Management der Behördenleitung beruht auf einer umfassenden und aktuellen Informationslage. Die Herleitung der benötigten Informationen ist momentan jedoch teilweise mit Mehraufwänden verbunden, weil es u. a. kein einheitliches Managementsystem gibt, auf den die Beschäftigten einen gemeinsamen Zugriff besitzen. Vielfach liegen Informationen in verteilten Excel-Dateien auf unterschiedlichen Laufwerken. Teils sind diese Informationen nicht mehr auf dem aktuellen Stand oder sind erst gar nicht mehr vorhanden. Daher sollte eine

Arbeitsgruppe prüfen, welche Voraussetzungen ein LASA-weites Informations-Managementssystem im LASA erfüllen muss und inwieweit das vorhandene AFIS scopeArchiv um zusätzliche Funktionen zu befähigen ist. Eine weitere Aktion des Standardisierungsprojektes umfasst die sehr allgemeine Forderung zur Nachnutzung von einmal erstellten Inhalten in mehreren Kontexten, um die verbrauchte Arbeitszeit möglichst effektiv zu nutzen.

Das letzte Projekt umfasst die Einführung des strategischen Managements im LASA durch die Implementierung der in dieser Arbeit vorgestellten Konzeption einer BSC in das Tagesgeschäft. Zur Umsetzung der BSC gehört es, die hier erarbeitete Strategie des LASA durch eine repräsentative Arbeitsgruppe zu validieren und ggf. Anpassungen vorzunehmen, was ggf. auch geringfügige Nacharbeiten der verwendeten Kennzahlen der Führungs-Scorecard nach sich zieht. Der Vergleich des bereits jetzt installierten, umfangreichen Berichts- und Kennzahlensystems mit den Anforderungen der beiden Scorecards zeigt, dass die meisten erforderlichen Kennzahlen bereits erhoben werden oder sich simpel ableiten lassen. Hierdurch fallen nur geringe konzeptionelle Vorarbeiten zur produktiven Anwendung an. Für den praktischen Einsatz einer BSC existieren verschiedene Open-Source und kommerzielle IT-Lösungen, die als Einzellösungen nutzbar sind. Gleichwohl ist auch eine Umsetzung in einer Software für Tabellenkalkulation wie Microsoft Excel³¹¹ oder Open Office Calc möglich, was Standardanwendungen für IT-Arbeitsplätze der öV sind und somit in allen Landesverwaltungen zur Verfügung stehen. Zu prüfen wäre auch eine Erweiterung des PBB-Tools um die Funktionen der BSC. In regelmäßigen Intervallen von 3-5 Jahren ist die Strategie des LASA und die Formulierungen des normativen Managements auf ihre Gültigkeit hin zu überprüfen und ggf. an neue Situationen anzupassen. Dies kann auch Auswirkungen auf die Wahl der strategischen Themen bedeuten. In dieser Arbeit nicht berücksichtigte Themen sind dadurch neu auszuarbeiten.

Cluster "Management und Neuorganisation"		
Projekte/Ziele	Aktionen	Kennzahlen/SOLL-Zustand
Organisation überarbeiten		

³¹¹ Auf der beiliegenden CD befindet sich die ausgearbeitete Führungs-Scorecard zur direkten Anwendung unter der Datei BSC_Perspektivensicht.xlsx bzw. BSC_Perspektivensicht.pdf bzw. in dieser aktualisierten Fassung der Arbeit unter Anlage 14.

	Agile und projektorientierte Arbeitsweise fördern	Prüfung über Bedarfe abgeschlossen (ja/nein); Quote umgesetzter Projekte (%)
	Führen mit Zielen, Zielvorgaben und Deadlines	k. A.
	Aufgabenpool	Konzept erstellt (ja/Nein); Aufgabenpool umgesetzt (ja/nein)
	Einsatz von Drittmitteln erhöhen	Anzahl an drittmittelgeförderten Projekten (#)
Standardisierung		
	Bedarfe an Standardisierung/ Automatisierung eruieren	Prüfung über Bedarfe abgeschlossen (ja/nein); Quote umgesetzter Projekte (%)
	Informations- Managementsystem integrieren	Prüfung auf Befähigung von u. a. scopeArchiv (Konzept fertiggestellt ja/nein)
	1 Angebot in mehreren Kontexten benutzen	k. A.
Strategisches Controllinginstrument nutzen		
	Führung durch BSC	Konzept erstellt (ja/nein); BSC implementiert (ja/nein)

Abbildung 17: Cluster "Management und Neuorganisation"

6.2 Weiterführende Empfehlungen

Neben den konkreten Empfehlungen für das LASA ergaben sich in der Ausarbeitung auch Desiderate, die an andere Akteure zu richten sind und an dieser Stelle lediglich genannt werden sollen: Die inhaltlichen Überschneidungen zwischen den Zielen der Archiventwicklungsplanung und der BSC wurden in der Ausarbeitung deutlich. Daher kann empfohlen werden, ein Konzeptpapier für eine Archiventwicklungsplanung auf Basis der BSC

zu erstellen. Die BSC wurde im Rahmen dieser Arbeit für eine staatliche Archivverwaltung konzipiert, die in der KLA eine Vertretung findet. Die Entwicklungsplanung entstand im Kontext der Kommunalarchivverwaltungen, deren Zusammenschluss die BKK ist. Daher wird ein gemeinsames Fachkonzept der beiden Gremien empfohlen.

In diesem Konzeptpapier sollte ein stufenbasiertes Vorgehensmodell für eine BSC-orientierte Archiventwicklungsplanung enthalten sein, der beide Ansätze miteinander verknüpft. Ein Beispiel für ein solches Vorgehensmodell kann auf Basis der Ergebnisse der vorliegenden Arbeit sowie von Marcus Stumpf³¹² wie folgt aussehen (vgl. Abb. 18):

1. **initiale Bestandsaufnahme der aktuellen Archivsituation:** Basierend auf einer archivtypologischen und archivgeschichtlichen Betrachtung des Archivs sind die vorhandenen Ressourcen und Arbeitsrückstände zum gegenwärtigen Zeitpunkt aufzuführen.
2. **Identität schaffen:** Vor dem Hintergrund eines definierten Zeitraums (3, 5 oder 10 Jahre) schafft sich das Archiv eine Identität und erstellt hierzu entsprechende Statements, wie Vision, Mission, Leitbild etc.
3. **Analysen um das Archiv:** Zur Herausarbeitung der strategischen Themen sind im Vorfeld Analysen mit Management-Methoden durchzuführen, wie u. a. der SWOT-Strategiematrix und der Stakeholder-Analyse.
4. **relevante strategische Themen herausarbeiten:** In diesem Prozessschritt sind die Perspektiven und die zugehörigen ZAK gemäß der BSC zu erarbeiten. Die komplette Erarbeitung ergibt einen Kennzahlenkatalog über die relevanten Messdaten des Archivs.
5. **Berichtswesen etablieren und umsetzen:** Zum Nachweis gegenüber internen als auch externen Stakeholdern soll ein Berichtswesen auf Basis von Berichts-Scorecards entwickelt werden.
6. **Vorschläge in Projekte umsetzen:** Die im vorherigen Schritt herausgearbeiteten, strategischen Themen als auch die ZAK sind anschließend in plan- und messbare Projekte zu überführen und umzusetzen.
7. **regelmäßige Evaluationen nach definierten Kennzahlen durchführen:** Dieser optionale Vorgehensschritt sollte dann umgesetzt werden, wenn noch keine regelmäßige Evaluation mittels Kennzahlen in der Berichts-Scorecard integriert ist, um spätestens hier den Projektfortschritt zu überprüfen.

³¹² Stumpf, Marcus: Archiventwicklungsplanung als strategisches Instrument, S. 18-23.

8. **nach Ablauf des zeitlichen Horizonts Neuerarbeitung der identitätsstiftenden Statements:** Identitäten wie auch Ziele verändern sich über die Zeit, weshalb die identitätsstiftenden Statements grundsätzlich eine Halbwertszeit besitzen und neu zu erarbeiten sind. Mit deren Ablauf ist für die zu betrachtende Archivverwaltung herauszufinden, in welcher Situation sie sich gerade befindet, was wiederum zum Ausgangspunkt führt.

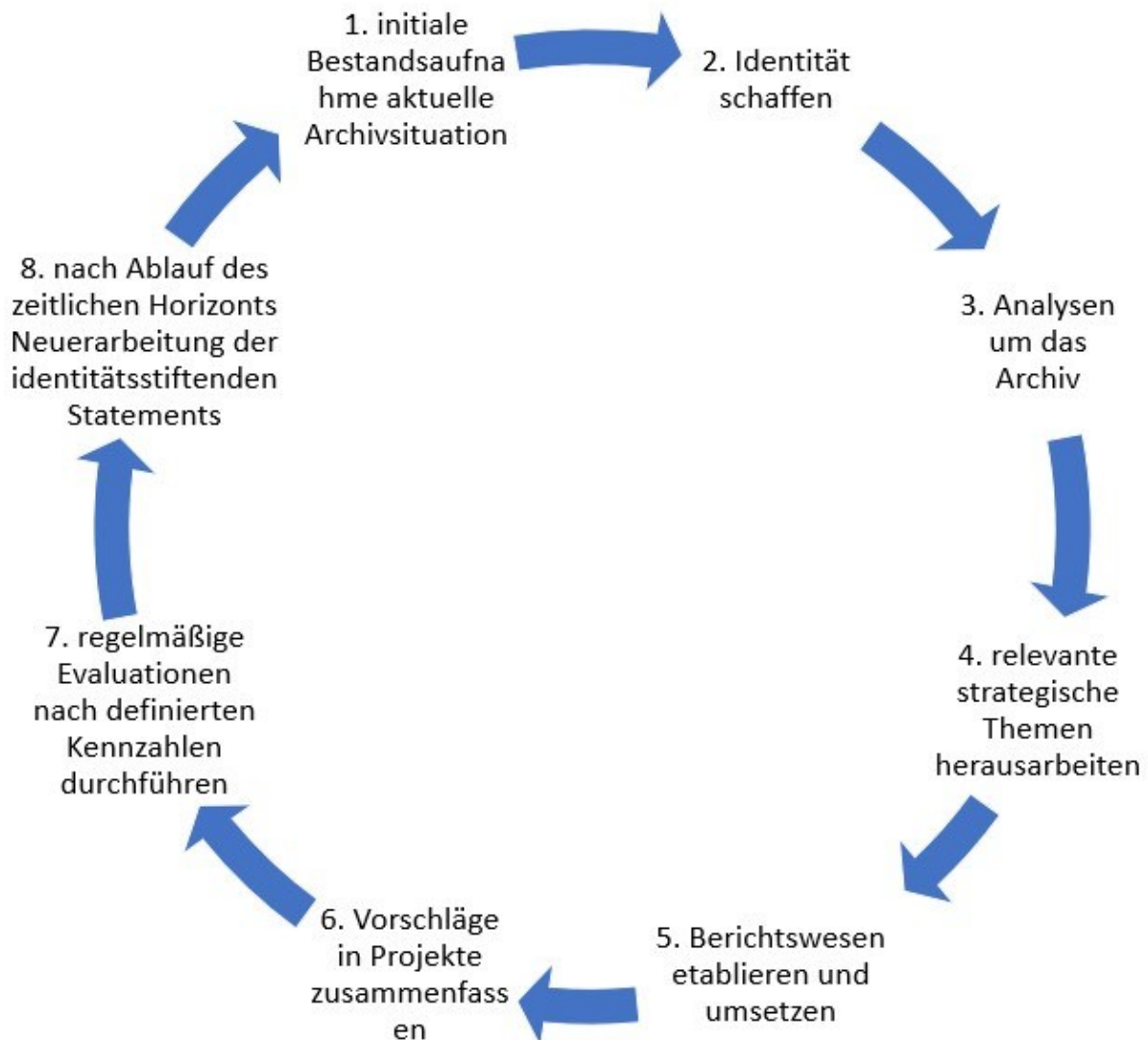


Abbildung 18: BSC-orientiertes Vorgehensmodell für eine Archiventwicklungsplanung (Grafik: Björn Steffenhagen).

Als zweite Empfehlung wird in Anlehnung an den dargestellten Bibliothekswertrechner ein Archivwertrechner angeregt (vgl. Kap. 4.8.3), der die Mehrwerte der Archivleistungen für die Nutzenden zahlenbasiert darstellt. Ggf. ließe sich das Skript durch das LASA erstellen, wie das PBB-Tool sollte der Archivwertrechner auch anderen Archivverwaltungen zur Verfügung

gestellt werden. Der KLA-Ausschuss Betriebswirtschaftliche Steuerung scheint hierfür eine gute Multiplikatorfunktion zu erfüllen.

Die dritte Empfehlung richtet sich wiederum an den KLA-Ausschuss Betriebswirtschaftliche Steuerung. Bei der Betrachtung des Fachpapiers zu den Empfehlungen für die Systematisierung von Querschnitts- und Fachleistungen fiel auf, dass lediglich absolute Kennzahlen in die Kataloge übernommen wurden. Die erstellten ZAK-Schemata der Führungs-Scorecard in dieser Arbeit zeigten jedoch auch auf, dass Quoten bzw. relative Kennzahlen ebenfalls steuerungsrelevante Funktionen übernehmen und sich ggf. auch für ein archivisches Benchmarking eignen, da sie anders als absolute Kennzahlen einen direkten Leistungsvergleich von Archivverwaltungen mit unterschiedlichen Mittelausstattungen erlauben. Es wird daher empfohlen, das Fachpapier zu aktualisieren und um quotenbasierte und weitere Kennzahlen zu erweitern. Im Folgenden sollen daher mögliche Kennzahlen für eine Aktualisierung – ohne Anspruch auf Vollständigkeit – lediglich benannt werden.³¹³

Archivmanagement:

- Quote Archivetat= Verhältnis des genehmigten Etats des Archivs zum Gesamtetat des Archivträgers im Berichtsjahr.
- Quote Archivbeschäftigte= Verhältnis der vorhandenen VZÄ im Archiv im Verhältnis zur Gesamtzahl an VZÄ beim Archivträger.
- Quote Personalbedarf = vorhandene VZÄ/benötigte VZÄ (getrennt nach Fachaufgabe).

Übernahme:

- Übernahmequote= Verhältnis von im Berichtsjahr übernommenen VZE in Stück/lfm. zur Gesamtzahl der angebotenen VZE in Stück/lfm. in %.

Bewertung und Überlieferungsbildung:

- Kassationsquote= Verhältnis der Gesamtzahl im Berichtsjahr angebotenen VZE in Stück/lfm. zu den übernommenen VZE in Stück/lfm. in %.

Benutzung:

³¹³ Vgl. auch Glauert, Mario: Was ist ein gutes Archiv?, S. 97.

- Durchschnittliche Auskunftswartezeit = Gesamtanzahl an Anfragen im Verhältnis zur Gesamtdauer der Beantwortung in Tagen (Berechnet vom Eingangstag der Nachricht bis zum Tag der Beauskunftung).³¹⁴
- Quote digitale Nutzung= Verhältnis Anzahl digitaler Nutzung von VZE zur Anzahl Nutzungen im analogen Lesesaal in %.
- Zufriedenheitsquote der Nutzenden= Durchschnitt der zurückgemeldeten Umfrageergebnisse in %.

Erschließung:

- Erschließungsquote gesamt= Verhältnis von erschlossenen VZE zur Gesamtzahl an VZE im Berichtsjahr in %.
- Erschließungsrückstand= Verhältnis der Gesamtzahl an VZE zu den erschlossenen VZE im Berichtsjahr in %.
- Anzahl Nutzenden-Kommentare.³¹⁵
- Quote Verwendung Normdaten= Anzahl VZE mit erfassten Normdaten im Verhältnis zur Gesamtanzahl an VZE in %.
- Prozesskosten Erschließung einer VZE= Personalkosten + Sachmittelkosten im Verhältnis zur Dauer der Erschließung einer VZE.³¹⁶

Bestandserhaltung:

- Auslastung Magazinkapazität= Verhältnis von endgültig eingelagerten VZE in lfm. zur Gesamtkapazität in %.
- Verpackungsquote= Verhältnis von bereits endgültig verpackten VZE in lfm. zum Gesamtbestand in %.

Digitalisierung und Onlinestellung:

- Digitalisierungsquote= Verhältnis von VZE mit kompletter Repräsentation zum Gesamtbestand an VZE.
- Digitalisierungsquote Rückgratbestände= Verhältnis von VZE mit kompletter Repräsentation zum Gesamtbestand (Rückgrat) an VZE.

³¹⁴ Lässt sich weiter unterteilen in Kategorien von Anfragen.

³¹⁵ Nutzendenbasierte Erschließung via Crowdsourcing im AFIS mittels Kommentare.

³¹⁶ Weitere Untergliederung nach Archivaliengattungen möglich.

- Quote Retrokonversion= Verhältnis vollständig retrokonvertierter, papierner Findmittel (Nachweis im AFIS) zum Gesamtbestand an papiernen Findmitteln.
- Quote online recherchierbares Archivgut= Verhältnis der Anzahl online recherchierbarer VZE zur Gesamtzahl an vorhandenen VZE in %.
- Fehlerrate im Digitalisierungsprozess= Anzahl an fehlerbehafteten Digitalisaten im Verhältnis zur Gesamtzahl an erzeugten Digitalisaten in %.³¹⁷
- Durchschnittliche Dauer des Digitalisierungsprozesses= Gesamtanzahl erzeugter Digitalisate im Verhältnis zur Gesamtzahl der benötigten Zeit in Tagen.³¹⁸
- Prozesskosten je Digitalisat= Personalkosten + Sachmittelkosten im Verhältnis zur Gesamtzahl der erzeugten Digitalisate.³¹⁹

Bildungs- und Öffentlichkeitsarbeit:

- Anzahl Likes.
- Anzahl Besuchende je Plattform.³²⁰
- Anzahl Shares.
- Anzahl Kommentare.
- Anzahl Follower.³²¹

³¹⁷ Berechnet auf einen Digitalisierungsprozess.

³¹⁸ Berechnet vom Tag der Digitalisierung bis zum Tag der Onlinestellung.

³¹⁹ Z. B. auf ein definiertes Digitalisierungsprojekt.

³²⁰ Webseite, Social-Media etc.

³²¹ Indikator für die Reichweite.

7. Fazit

In der vorliegenden Arbeit sollte am praktischen Beispiel des Landesarchivs Sachsen-Anhalt der Forschungsfrage nachgegangen werden, inwieweit sich die Balanced Scorecard als strategisches Controlling-Instrument für die staatlichen Archivverwaltungen in Deutschland eignet. In einer zweiten Frage sollte ein Modell und eine exemplarische Methodik für die Balanced Scorecard im staatlichen Archivwesen am Beispiel des Landesarchivs Sachsen-Anhalt herausgearbeitet werden. Als Ergebnis lässt sich feststellen, dass sich die BSC als Controlling-Instrument zur operativen Umsetzung einer Strategie im LASA grundsätzlich sehr gut eignet und sich methodisch auch auf andere Staats- und Landesarchive übertragen lässt. Operative Maßnahmen und dazugehörige Kennzahlen lassen sich mittels der BSC in einen strategischen Kontext stellen, der zur Erfüllung des gesetzlichen und gesellschaftlichen Auftrags führt. Zudem verbessert die BSC die Kommunikation der erbrachten Leistungen und Wirkungen gegenüber dem Archivträger, indem strategisch relevante Kennzahlen zu den Leistungen und Wirkungen des Archivs erhoben und vermittelt werden.

Die Balanced Scorecard bietet im Standardmodell der Erfinder Kaplan/Norton eine Methodik zur Umsetzung von normativen Statements (Vision, Mission) in strategisch prioritäre Ziele, die sich wiederum in operativen Maßnahmen ausdrücken lassen. Die BSC eignet sich nicht nur für privatwirtschaftlich organisierte Unternehmen, sondern lässt sich durch ihre freie Adaptionsmöglichkeit auch auf Non-Profit-Organisationen und öffentliche Verwaltungen anpassen. Als Managementsystem betrachtet die BSC nicht nur die finanziellen Kennzahlen einer Einrichtung, sondern bezieht auch die Belange der internen Prozesse, der Mitarbeitenden und der KundInnen in die Betrachtung mit ein. Gerade für nicht am Markt befindliche Einrichtungen sind Perspektiven über den gesellschaftlichen Nutzen von Relevanz. In der Adaption von Friedag/Schmidt wird die Ebene der strategischen Themen eingeführt, die Prioritäten innerhalb der Einrichtungsführung herausarbeiten. Durch die Teilung der Scorecard in Führungs- und Berichts-Scorecard wird das Reporting von Kennzahlen an definierte Stakeholder fester Bestandteil der strategischen Führung.

Seit Gerd Schneider's Aufruf an die Archiv-Community sind knapp 20 Jahre vergangen. In der Zwischenzeit professionalisierte sich das staatliche Archivwesen weiter, insgesamt muss jedoch ein immer noch unbefriedigender Gesamtzustand konstatiert werden. Eine im Rahmen dieser Arbeit durchgeführte anonyme Umfrage zur Nutzung von Controlling-Instrumenten unter den staatlichen Archiven des Bundes und der Länder zeigte einen insgesamt sehr heterogenen Umgang mit Steuerungsfunktionen unter den Staatsarchiven: von einem Beispiel

mit einem umfangreichen, ausdifferenzierten Kennzahlenkatalog und dem Einsatz unterschiedlicher Steuerungsinstrumente bis hin zum völligen Fehlen jedweder Kennzahlenerhebung und strategischer Steuerung. Auch im kommunalen Archivwesen konnten am Beispiel einer im Jahr 2019 vom Sächsischen VdA-Landesverband durchgeführten Umfrage zur Erschließungspraxis noch umfangreiche, strukturelle Mängel nachgewiesen werden.

Das LASA, als Betrachtungsgegenstand dieser Arbeit, zeigte sich in der intensiveren Analyse als archetypisches Beispiel für ein Landesarchiv in einem "Bindestrich-Bundesland", dass zwei vormalige Landesteile in ihrer wechselvollen Historie vertritt und dabei selbst als ein Akteur maßgebliche Leistungen zur Herstellung einer Landesidentität für Sachsen-Anhalt aktiv beiträgt. Im LASA sind bereits verschiedene Instrumente zum operativen Management produktiv im Einsatz, wie die Steuerung mit Kennzahlen und auch ein umfangreiches Berichtswesen für verschiedene Akteure. Der Bezug zu einer Strategie, wie sie die BSC bietet, ist jedoch wesentlich, um auch das strategische Management zu unterstützen.

In der Konzeption der BSC für öffentliche Organisationen wie Bibliotheken spielt die operative Berechnung der gesellschaftlichen Wirkung eine nicht unwesentliche Rolle. Für das staatliche Archivwesen ist das Aufzeigen von Wert und Wirkung in einer ökonomischen Perspektive hingegen weitgehend ein Desiderat. In einem Exkurs wurde der Forschungsstand des Bibliothekswesens zu finanziellen Wert- und Wirkungsberechnungen, des ROI und deren methodischen Herleitung, Nutzung sowie Grenzen der Berechnungen aufgezeigt. Anschließend folgte die kurze Diskussion zur Übertragung der Ansätze auf das Archivwesen. Mehrwertberechnungen für Archive wurden als prinzipiell möglich und sinnvoll erachtet und die Contingent Valuation Method als geeignete Methode für künftige Forschungsarbeiten vorgeschlagen. Sie beruht auf umfassende Befragungen von ausgewählten Gesellschaftsschichten. Zur Vorbereitung der Wert- und Wirkungsberechnung im LASA wurde ein Fragebogen für Nutzende vorbereitet und in Anlehnung des Bibliothekswertrechners ein Archivwertrechner skizziert. Für die darauffolgende Erarbeitung der Führungs-Scorecard wurde die Wirkung des LASA bereits berücksichtigt und hilfsweise ein Vorschlag für den ROI implementiert.

In der Führungs-Scorecard wurde ausgehend von der Vision und Mission, dem Leitbild und Leitziel als übergeordnete Zielbildung eine SWOT-Analyse mit SWOT-Strategiematrix erarbeitet, aus denen Zielhorizonte für die anschließende Formulierung der strategischen Themen entstanden. Da für die Vision und die anderen Statements bisher keine Ausarbeitungen

vorliegen, wurden für diese Arbeit Entwürfe gefertigt. Der Einsatz der BSC ist im staatlichen Archivwesen weit weniger flexibel als in anderen Archivsparten. Die Archivgesetze des Bundes und der Länder geben den strategischen Themen im Wesentlichen ihre inhaltlichen Rahmenbedingungen. So wurden die Bestandserhaltung, die Erschließung, Digitalisierungsmaßnahmen und die Onlinestellung sowie Bildungs- und Öffentlichkeitsarbeit als strategische Themen herausgearbeitet. Innerhalb des (archiv-)gesetzlichen Rahmens lassen sich die strategisch relevanten Themen dabei frei ausgestalten. Die Formulierung der strategischen Themen führt zu einer prioritären Betrachtung dieser vier Fachaufgaben aus der Managementperspektive der Behördenleitung. Eine Vernachlässigung oder gar Einstellung der in der Führungs-Scorecard nicht betrachteten Themen ist damit nicht verbunden. Der Vorteil an der Orientierung an den gesetzlichen Grundlagen entsteht dadurch, dass nach erstmaliger Implementierung der BSC ein fest modellierter Rahmen besteht, der nur wenige Abänderungen benötigt. Ggf. kann zwischen den strategischen Themen eine Gewichtung austariert oder ein modularisierter Ansatz verfolgt werden. Nachteil sind die umfangreichen Erstarbeiten zur Einrichtung der strategischen Themen, die im laufenden Betrieb auch auf ihre Aktualität hin zu überprüfen sind. Auch bei der grundlegenden Änderung der strategischen Ausrichtung sind die strategischen Themen neu zu modellieren.

In den strategischen Themen sind wiederum die Perspektiven verortet. Die vier klassischen Perspektiven nach Kaplan/Norton (Finanzen, KundInnen, Mitarbeitende, Prozesse) wurden auf die Bedürfnisse einer staatlichen Archivverwaltung im Non-Profit Bereich abgestimmt und umfassen im konzipierten Ergebnis für das staatliche Archivwesen insgesamt fünf Perspektiven, die ein neues Modell für den Einsatz im staatlichen Archivwesen bilden. Neben den aus dem Standardmodell bekannten Prozess-, Finanz- und Personalperspektiven konnten mit der Leistungswirkung und Leistungserbringung zwei neue Perspektiven herausgearbeitet werden, die einerseits eine Wirkung (outcome) auf den Archivträger und die Gesellschaft und andererseits die quantitative Leistung (output) des LASA aufzeigen. Den fünf herausgearbeiteten Perspektiven wurden nach dem Schema "Ziel-Aktion-Kennzahl" strategisch relevante Zielsetzungen zur operativen Umsetzung zugeordnet.

Im Anschluss an die Führungs-Scorecard folgte die Ausarbeitung der Berichts-Scorecard, die dazu dient, bestimmte Akteure (Stakeholder) mit den aus der Sichtweise des LASA strategisch relevanten Informationen zu versorgen. Zur Ermittlung der für das LASA relevanten Akteure wurde eine Stakeholder-Analyse durchgeführt, die als Ergebnis das Innenministerium Sachsen-Anhalts, die interessierte Öffentlichkeit sowie die Dezernate bzw. Abteilungen des LASA als

relevant einstufte. Ein zusätzlicher Bericht zur Nutzung soll die Auswirkungen der Arbeiten in den strategischen Themen aufzeigen, die die Nutzbarmachung vorbereiten. Eine Kennzahl der Berichts-Scorecard möchte die Zufriedenheit der Nutzenden in der Informationsaufbereitung abbilden. Hierzu wurde im Vorhinein eine Umfrage für Nutzende im analogen wie im virtuellen Lesesaal entworfen.

Bei den verwendeten Indikatoren für die Führungs-Scorecard als auch für die Berichts-Scorecard wurden einerseits rein quantitative Kennzahlen verwendet, andererseits lassen sich ebenso Quotierungen und finanzielle Beträge hierin finden. Quantitative Kennzahlen lassen sich leichter berechnen bzw. sind im praktischen Controlling der staatlichen Archive weiter verbreitet. Die Berechnung von Quoten geht über die rein quantitative Erfassung hinaus und erlaubt eine qualitativ höhere Aussagekraft. Beide Kennzahlenarten sind als gleichwertig relevant in diesem strategischen Controllingsystem anzusehen.

Die verschiedenen Analysen brachten bereits zahlreiche Vorschläge und Empfehlungen hervor. Zusammen mit den Ergebnissen der beiden Scorecards gelang eine Zusammenfassung sämtlicher Ergebnisse in Form von drei projektweisen Clustern (Digitalisierungsstrategie, Öffentlichkeitsarbeit, Management und Neuorganisation), deren Übersichten zur operativen Umsetzung sich ebenfalls an dem ZAK-Schema orientiert. Für das LASA ergibt sich so neben der Konzipierung der beiden Scorecards ein konkreter Maßnahmenplan zu Umsetzung. Die Maßnahmen zielen darauf ab, digitale Dienste und die Öffentlichkeitsarbeit weiter voranzutreiben, die Beschaffung von Drittmitteln auszubauen und die vorhandenen Personalressourcen durch Standardisierung und eine flexiblere Projektarbeitsstruktur weiter zu optimieren. Anders als die Transferarbeit von Dr. Quadflieg zur Einführung von Vision und Mission-Statements im Hessischen Landesarchiv beschreibt die vorliegende Arbeit kein intern durchgeführtes Projekt, an dem verschiedene Beschäftigte in Arbeitsgruppen teilgenommen haben. Um die BSC in die strategische Führung des LASA zu implementieren, bedarf es daher noch einer repräsentativen Arbeitsgruppe, die die vorgelegten Entwürfe kommentiert und validiert. Speziell die Entwürfe zu Vision und Mission, Leitbild und Leitziel stellen im Kontext des feierlichen Jubiläums “200 Jahre Archivstandort Magdeburg“ repräsentable Statements dar, die das “Wir-Gefühl“ weiter verfestigen. Die Produktivsetzung der BSC als strategisches Instrument kann so auch - neben dem historischen Rückblick im Rahmen des Jubiläums – eine Standortbestimmung für die jetzige Zeit als auch eine Perspektive für die Zukunft mit begleiten. Bereits bei der Konzeption der BSC für das LASA wird allerdings auch deutlich, dass der Einsatz von strategischen Managementkonzepten interne Verbesserungen mit sich bringt, es ist

allerdings kein "Heilmittel" gegen strukturelle Engpässe von Personal- und Sachmitteln, die nach wie vor bestehen. Archive sind Einrichtungen, die dauerhaft in einer Triage über ihre wertvollen Ressourcen entscheiden müssen, welche Aufgaben prioritär sind – und welche eben nicht. Insbesondere für die Bestandserhaltung hat das weitreichende Konsequenzen, wenn es aufgrund von Ressourcenmangel zu einer Entscheidung kommt, die einen Überlieferungsverlust mit sich bringt. Das strategische Controllinginstrument der BSC kann dem LASA dabei helfen, die internen Prozesse noch besser zu steuern und Möglichkeiten wie auch Grenzen der eigenen Arbeit explizit in Kennzahlen zu kommunizieren.

Die vorliegende Arbeit besitzt mit seiner Methodik einen Modellcharakter für staatliche Archive zum Einsatz einer BSC, die den Prozess zum produktiven Einsatz von Controlling-Instrumenten noch vor sich haben oder sich mitten in der Umsetzungsphase befinden. Die Ausarbeitung bietet sich auch als eine Vorlage für kommunale Archivverwaltungen an, die sich mit der Thematik der BSC und strategischem Controlling auseinandersetzen. Als öffentliche Einrichtungen unterliegen Kommunalarchive ebenfalls den Landesarchivgesetzen, weshalb die Übertragbarkeit der Perspektiven und strategischen Themen ebenso möglich ist oder mindestens Orientierung bietet. Die Konzeption einer BSC für eine kommunale Archiveinrichtung stellt momentan noch ein Desiderat dar, dessen Bearbeitung wie im staatlichen Archivwesen auch als sehr lohnenswert gelten darf. Die Einbettung der BSC-Methodik in eine anwendungsorientierte Archiventwicklungsplanung kann selbst eine Chance zur Beseitigung der strukturellen Mängel in der Steuerung der staatlichen- und kommunalen Archivverwaltungen bieten und die bereits erhobenen Kennzahlen auf der operativen Ebene in einen normativen und strategischen Kontext setzen. Das Aufzeigen des Wertes und der Wirkung sowie die ökonomische Mehrwertberechnung mittels des ROI sollte in dieser Entwicklungsplanung nicht fehlen. Die vorliegende Arbeit konnte für dieses Desiderat einige Impulse liefern.

In der Gesamtbetrachtung kann der Verfasser die Frage von Mario Glauert, was ein gutes Archiv denn eigentlich sei, zumindest für sich selbst folgendermaßen beantworten: Ein gutes Archiv ist eines, was eine Vision für eine bessere Zukunft zeichnet, und eine Mission formuliert, wie diese Zukunft zu erreichen ist. Mit den gegebenen Mitteln setzt es sich machbare Ziele und kontrolliert sich selbst regelmäßig über deren Erfolg, dessen Steigerung und Sinnhaftigkeit. Gegenüber seinem Träger und der Gesellschaft präsentiert das Archiv seine Wirkung und seinen (Mehr-)Wert.

8. Verzeichnisse

8.1 Abkürzungsverzeichnis

AFIS	Archivfachinformationssystem
AL/DL	Konferenz der Abteilungsleitungen und Dezernatsleitungen im Landesarchiv Sachsen-Anhalt
ARK	Archivreferentenkonferenz des Bundes und der Länder
BIX	Bibliotheksindex
BKK	Bundeskonferenz der Kommunalarchive beim Deutschen Städtetag
BSC	Balanced Scorecard
CI	Corporate Identity
DFG	Deutsche Forschungsgemeinschaft
FH	Fachhochschule
KGSt	Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement
KLA	Konferenz der Leiterinnen und Leiter der Archiveinrichtungen des Bundes und der Länder
KMK	Kultusministerkonferenz
LABW	Landesarchiv Baden-Württemberg
LASA	Landesarchiv Sachsen-Anhalt
LSA	Land Sachsen-Anhalt
lfm	laufender Meter
MI	Ministerium für Inneres und Sport des Landes Sachsen-Anhalt
NGO	Non-Government-Organisation
NPM	New Public Management
NPO	Non-Profit-Organisation
öV	öffentliche Verwaltung
ROI	Return on Investment
VdA	Verband deutscher Archivarinnen und Archivare e.V.
VEB	Volkseigener Betrieb
VZE	Verzeichnungseinheit
VZÄ	Vollzeitäquivalente
WiBe	Wirtschaftlichkeitsbetrachtung

8.2 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Perspektiven einer Balanced Scorecard auf Basis von Vision und Strategie (Grafik: David Norton, Robert Kaplan).	14
Abbildung 2: Implementierung einer Balanced Scorecard nach Friedtag und Schmidt (Grafik: Herwig Friedtag, Walter Schmidt).	16
Abbildung 3: Vorgehensweise des Benchmarkings (Grafik: Björn Steffenhagen).	19
Abbildung 4: EFQM Excellence Model (Grafik: Günter Müller-Stewens).....	22
Abbildung 5: Mögliche Perspektiven einer BSC für ein öffentliches Archiv nach Glauert (Grafik: Mario Glauert).	30
Abbildung 6: Perspektiven und Indikatoren (Kennzahlen) einer BSC nach Glauert (Grafik: Björn Steffenhagen).	31
Abbildung 7: Unterscheidung der Fachtermini (Grafik: Roswitha Poll).	52
Abbildung 8: Methodik zur Erstellung der Führungs-Scorecard (Grafik: Björn Steffenhagen).	67
Abbildung 9: Gesamtansicht Identität des LASA (Grafik: Björn Steffenhagen).....	72
Abbildung 10: Übersicht SWOT-Analyse für das LASA (Grafik: Björn Steffenhagen).....	75
Abbildung 11: SWOT-Strategiematrix des LASA (Grafik: Björn Steffenhagen).	80
Abbildung 12: Übersicht strategische Themen (Grafik: Björn Steffenhagen).....	87
Abbildung 13: Modell der BSC für eine staatliche Archivverwaltung (Grafik: Björn Steffenhagen).	88
Abbildung 14: BSC-Modell für das LASA (Grafik: Björn Steffenhagen).	112
Abbildung 15: Cluster "Digitalisierungsstrategie"	135
Abbildung 16: Cluster "Öffentlichkeitsarbeit"	137
Abbildung 17: Cluster "Management und Neuorganisation"	139
Abbildung 18: BSC-orientiertes Vorgehensmodell für eine Archiventwicklungsplanung (Grafik: Björn Steffenhagen).	141

8.3 Quellenverzeichnis über genutzte Archivalien

LASA, L 174 Staatsarchiv Magdeburg, Nr. 500.

8.4 Literaturverzeichnis und Internetquellen³²²

Archivschule Marburg: Handreichungen zur Digitalisierung archivalischer Quellen, Marburg 2019. URL: <https://www.archivschule.de/DE/forschung/digitalisierung-archivalischer-quellen/handreichungen-zur-digitalisierung-archivalischer-quellen.html>.

Bachmann, Martin; Haldemann, Theo; Heike, Michael: Balanced Scorecard in öffentlichen Verwaltungen und Betrieben: Erfahrungen und Empfehlungen für das Strategische Public Management, Berlin, Stuttgart, Wien 2011.

Becker, Irmgard: Der Produktkennzahlenkatalog der BKK als Steuerungsinstrument im Stadtarchiv: Ein Erfahrungsbericht, in: Der Archivar 55 (2002) 3, S. 235-236.

Becker, Irmgard; Haffer, Dominik; Koal, Valeska (Hrsg.): Ziele, Zahlen, Zeitersparnis: Wie viel Management brauchen Archive? Beiträge zum 20. Archivwissenschaftlichen Kolloquium der Archivschule Marburg (= Veröffentlichungen der Archivschule Marburg, Hochschule für Archivwissenschaft, Nr. 63), Marburg 2016.

Beilharz, Felix: Social Media Marketing. Strategien, Tipps und Tricks für die Praxis, 3. aktual. Aufl., Köln 2012.

Bestandserhaltungsausschusses der Konferenz der Leiterinnen und Leiter der Archivverwaltungen des Bundes und der Länder; Bundeskonferenz der Kommunalarchive beim Deutschen Städtetag; Kommission Bestandserhaltung des Deutschen Bibliotheksverbandes: Archivgut schonend digitalisieren. Gemeinsames Grundlagenpapier, o. O. 2019. URL: https://www.bundesarchiv.de/DE/Content/Downloads/KLA/digitalisierung-grundlagenpapier.pdf?__blob=publicationFile.

Blanck, Sandra: Wert- und Wirkungsmessung in Bibliotheken, in: Fuhlrott, Rolf (Hrsg.): Neues für Bibliotheken, Neues in Bibliotheken, Wiesbaden 2006 (= B.I.T online – Innovativ, Bd. 12), 178 S.

Bliemel, Friedhelm; Kotler, Philip: Marketing-Management. Analyse, Planung und Verwirklichung, 10. überarb. und aktual. Aufl., München 2000.

Brandenburgisches Landeshauptarchiv: Open Access: Mehr als 100 Publikationen frei zugänglich, Golm 2022. URL: <https://blha.brandenburg.de/index.php/2022/03/30/open-access-mehr-als-100-publikationen-frei-zugaenglich/>.

Bräunsche, Ernst: Produkte-Kennzahlen-Städtevergleich. Gegenwart und Zukunft der Stadtarchive in der Verwaltungsreform, in: Uhl, Bodo (Hrsg.): Das Archivwesen im 20. Jahrhundert: Bilanz und Perspektiven (= Vorträge des 60. Südwestdeutschen Archivtages 2000 in Aalen), Stuttgart 2002, S. 37-48.

³²² Sämtliche Internetressourcen wurden zuletzt am 22.02.2023 auf Erreichbarkeit überprüft.

Brüggemeier, Martin: Public Management, in: Anke Hanft (Hrsg.): Grundbegriffe des Hochschulmanagements, Neuwied 2004.

Clarke, Ann; Patten, Laurie; Pung, Caroline: Measuring the Economic Impact of the British Library, in: New Review of Academic Librarianship 10 (2004) 1, S. 79-102.

Dataport A. ö. R.: Sachsen-Anhalt: Erstes Ministerium führt E-Akte ein, o. O. 2019. URL: <https://www.dataport.de/nachricht/sachsen-anhalt-erstes-ministerium-fuehrt-e-akte-ein/>.

Debono, Barbara: Assessing the Social Impact of Public Libraries. What the Literature is Saying, in: Australasian Public Libraries and Information Services 15 (2002) 2, S. 80–95.

Deutsche Forschungsgemeinschaft: DFG-Praxisregeln „Digitalisierung“, DFG-Vordruck 12.151 – 12/16, Bonn 2016. URL: https://www.dfg.de/formulare/12_151/12_151_de.pdf.

Deutscher Bibliotheksverband: Bibliothekswertrechner. URL: <https://bibliotheksportal.de/bibliothekswertrechner/>.

Deutschlandfunk: Bewerten, aussortieren und bewahren. Ein Blick in die Zukunft wagt Michael Diefenbacher, Vorsitzender des Verbandes deutscher Archivarinnen und Archivare, Fragen von Stefan Koldehoff an Michael Diefenbacher, Interview vom 26.09.2012. URL: <https://www.deutschlandfunk.de/bewerten-aussortieren-und-bewahren-100.html>.

DIMAG-Verbund: DIMAG Kurzbeschreibung, Stuttgart 2023. URL: https://dimag-wiki.la-bw.de/xwiki/bin/download/Main/WebHome/DIMAG_Informationenblatt_2023_01_%282%29.pdf?rev=1.1.

DIN Deutsches Institut für Normung e. V, DIN-Normenausschuss Information und Dokumentation (NID): DIN 31640 Digital Audience Measurement in Archiven, Bibliotheken und Museen - Anforderungen an Messverfahren, Normentwurf, Berlin 2021. URL: <https://www.din.de/de/wdc-beuth:din21:340796732>.

Düring, Patricia: Ökonomischer Mehrwert von Bibliotheken, aufgezeigt anhand ausgewählter Dienste der Zentral- und Landesbibliothek Luzern, Chur 2011 (= Churer Schriften zur Informationswissenschaft, Bd. 43). URL: https://ub.unibas.ch/digi/a125/sachdok/2011/BAU_1_5601272.pdf.

Eisenberg, David; Littkemann, Jörn: Schnittstellencontrolling, in: Littkemann, Jörn (Hrsg.): Unternehmenscontrolling, Berlin, Herne 2006, S. 667-800.

Enders, Gerhart: Archivverwaltungslehre, Nachdr. der 3., durchges. Aufl., hrsg. von Eckart Henning und Gerald Wiemers, Leipzig 2004.

Elwes, Tabitha; Marks, Phillipa; Pung, Caroline: Measuring the Economic Impact of the British Library, Demonstrating Value Conference an der British Library, London 2004.

Friedag, Herwig; Schmidt, Walter: Balanced Scorecard, 4. aktual. Aufl., Freiburg, Planegg, München 2011.

Friedrich, Markus: Die Geburt des Archivs: Eine Wissensgeschichte, München 2013.

Geiger, Antje: Auf der Suche nach Praxiserfahrungen: einige Vorbemerkungen zum Thema Archive und Doppik, in: Buchholz, Konstanze (Hrsg.): Landesarchivtag Sachsen-Anhalt: Referate des Landesarchivtags von Sachsen-Anhalt am 6. und 7. Juni 2007, Weißenfels 2007, S. 36-39.

Gladen, Werner: Performance Measurement. Controlling mit Kennzahlen, 6. überarb. Aufl., Wiesbaden 2014.

Glauert, Mario: Was ist ein gutes Archiv? Ein Kennzahlen-Index für das Rating von Archiven, in: Hering, Rainer (Hrsg.): 5. Norddeutscher Archivtag. 12. und 13. Juni 2012 in Lübeck (= bibliothemata, Bd. 27), Nordhausen 2013, S. 147-162.

Glauert, Mario: Was ist ein erfolgreiches Archiv?, in: Schöggel-Ernst, Elisabeth; Stockinger, Thomas; Wührer, Jakob (Hrsg.): Die Zukunft der Vergangenheit in der Gegenwart. Archive als Leuchtturm im Informationszeitalter, (= Veröffentlichungen des Instituts für Österreichische Geschichtsforschung, Bd. 71), Wien 2019, S. 257-268, hier S. 268. URL: <https://www.vr-elibrary.de/doi/pdf/10.7767/9783205232346>.

Google Arts & Culture: Das Jenisch Haus in Hamburg. URL: <https://artsandculture.google.com/story/qQUBygIrLKSUKA>.

Gourmelon, Andreas; Mroß, Michael; Seidel, Sabine: Management im öffentlichen Sektor. Organisationen steuern – Strukturen schaffen – Prozesse gestalten. 4., vollst. überarb. u. erg. Aufl., Heidelberg 2018.

Goßmann, Till et. al.: Bausteine zur historischen Bildungsarbeit, in: Archive in Sachsen-Anhalt (2021) 1, S. 61-68. URL: https://lha.sachsen-anhalt.de/fileadmin/Bibliothek/Politik_und_Verwaltung/MI/LHA/Bibliothek_LHA/01_Startseite/2022/Archive_in_Sachsen-Anhalt/Till_Gossmann_Riccarda_Henkel_Verena_Meier_und_Bjoern_Schmalz_-_Bausteine_zur_historischen_Bildungsarbeit.pdf.

Griffiths, José Marie; King, Donald: Special Libraries. Increasing the Information Edge, Washington DC 1993.

Grzeschik, Kathrin: Return on Investment (ROI) in German libraries. The Berlin School of Library and Information Science and the University Library at the Humboldt University, Berlin – a case study, in: *The Bottom Line: Managing Library Finances*, 23 (2010) 4, S. 141-201.

Gutsch, Susann: Web 2.0 in Archiven. Hinweise für die Praxis (= Veröffentlichungen der Landesfachstelle für Archive und Öffentliche Bibliotheken im Brandenburgischen Landeshauptarchiv, Bd. 8), Potsdam 2010.

Henkel, Riccarda: Außerschulischer Lernort, in: *Archive in Sachsen-Anhalt* (2020) 1, S. 88-90. URL: https://lha.sachsen-anhalt.de/fileadmin/Bibliothek/Politik_und_Verwaltung/MI/LHA/Bibliothek_LHA/01_Startseite/2020/2020-12-21_Archive_in_Sachsen-Anhalt_2020/Henkel_R--Ausserschulischer_Lernort.pdf.

Hedwig, Andreas: Systematisierung von Querschnitts- und Fachleistungen sowie relevanter Kennzahlen in Archiven. Empfehlungen des KLA-Ausschusses Betriebswirtschaftliche Steuerung, in: *Der Archivar* 70 (2017) 2, S. 199-200. URL: https://www.archive.nrw.de/sites/default/files/media/files/Archivar_2_2017.pdf

Hedwig, Andreas: Das deutsche Archivwesen und die Herausforderungen der betriebswirtschaftlichen Steuerung, in: Maier, Gerald; Rehm, Clemens (Hrsg.): *Archive heute – Vergangenheit für die Zukunft. Archivgut-Kulturerbe-Wissenschaft* (= Werkhefte der staatlichen Archivverwaltung Baden-Württemberg, A 26), Stuttgart 2018, S. 151-160.

Heiden, Detlev: Einstieg in die elektronische Archivierung mit DIMAG, in: *Archive in Sachsen-Anhalt* (2018) 1, S. 6-7. URL: https://lha.sachsen-anhalt.de/fileadmin/Bibliothek/Politik_und_Verwaltung/MI/LHA/Bibliothek_LHA/01_Startseite/2018/2018-12-05_Archive_in_Sachsen-Anhalt/Archive_in_ST_2018_S.6-7_Heiden_Elekt. Archivierung_Die_DIMAG-Software.pdf.

Heiden, Detlev: Magazinpartnerschaften, in: *Archive in Sachsen-Anhalt* (2018) 1, S. 10-11. URL: https://lha.sachsen-anhalt.de/fileadmin/Bibliothek/Politik_und_Verwaltung/MI/LHA/Bibliothek_LHA/01_Startseite/2018/2018-12-05_Archive_in_Sachsen-Anhalt/Archive_in_ST_2018_S.10-11_Heiden_Magazinpartnerschaften.pdf.

Heiden, Detlev: Bestandserhaltung im Landesarchiv: Zwischenbilanz und Ausblick, in: *Archive in Sachsen-Anhalt* (2018) 1, S. 12-15. URL: https://lha.sachsen-anhalt.de/fileadmin/Bibliothek/Politik_und_Verwaltung/MI/LHA/Bibliothek_LHA/01_Startseite/2018/2018-12-05_Archive_in_Sachsen-Anhalt/Archive_in_ST_2018.pdf.

Heiden, Detlev: Digitale Archivierung Nord (DAN) - ein länderübergreifendes Kooperationsmodell und seine Magazinpartner, in: *Brandenburgische Archive* (2018) 35, S.

33-38. URL: [https://blha.brandenburg.de/wp-content/uploads/2019/03/Brandenburgische Archive 35.pdf](https://blha.brandenburg.de/wp-content/uploads/2019/03/Brandenburgische_Archive_35.pdf).

Heiden, Detlev: Bestandserhaltung im Landesarchiv – Zukunft und Ausblick, in: Archive in Sachsen-Anhalt (2019) 1, S. 12-15. URL: https://landesarchiv.sachsen-anhalt.de/fileadmin/Bibliothek/Politik_und_Verwaltung/MI/LHA/Bibliothek_LHA/01_Startseite/2018/2018-12-05_Archive_in_Sachsen-Anhalt/Archive_in_ST_2018_S.12-15_Heiden_Bestandserhaltung_im_Landesarchiv.pdf

Heiden, Detlev: Die Erschließungsrichtlinie des Landesarchivs, in: Archive in Sachsen-Anhalt (2019) 1, S. 40-42. URL: https://landesarchiv.sachsen-anhalt.de/fileadmin/Bibliothek/Politik_und_Verwaltung/MI/LHA/Bibliothek_LHA/01_Startseite/2019/2019_12_18_Archive_in_Sachsen-Anhalt_2019/Detlev_Heiden_-_Die_Erschliessungsrichtlinie_des_Landesarchivs.pdf.

Heiden, Detlev: Statistik 2019, in: Archive in Sachsen-Anhalt (2020) 1, S. 96. URL: https://landesarchiv.sachsen-anhalt.de/fileadmin/Bibliothek/Politik_und_Verwaltung/MI/LHA/Bibliothek_LHA/01_Startseite/2020/2020-12-21_Archive_in_Sachsen-Anhalt_2020/Statistik_2019.pdf.

Heiden, Detlev: Vorbereitung eines Personalbedarfsbemessungstools des KLA-Ausschusses. Vortrag auf dem Kolloquium Betriebswirtschaftliche Steuerung und Archive am 03.11.2020. o. O. 2020. URL: https://www.bundesarchiv.de/DE/Content/Downloads/KLA/Beitrag_Heiden.pdf?blob=publicationFile.

Heiden, Detlev: Das Landesarchiv 2021: Rückblick und Ausblick, in: Archive in Sachsen-Anhalt (2021) 1, S. 92-96. URL: https://lha.sachsen-anhalt.de/fileadmin/Bibliothek/Politik_und_Verwaltung/MI/LHA/Bibliothek_LHA/01_Startseite/2022/Archive_in_Sachsen-Anhalt/Detlev_Heiden_-_Das_Landesarchiv_2021_Rueckblick_und_Ausblick.pdf.

Heiden, Detlev: Landesarchiv und Landesidentität, in: Archive in Sachsen-Anhalt (2022) 1, S. 5. URL: https://lha.sachsen-anhalt.de/fileadmin/Bibliothek/Politik_und_Verwaltung/MI/LHA/Bibliothek_LHA/01_Startseite/2023/2023-02-08_Archive_in_Sachsen-Anhalt_2022/Detlev_Heiden_-_Landesarchiv_und_Landesidentitaet.pdf.

Heiden, Detlev: Das Landesarchiv 2022: Rückblick und Ausblick, in: Archive in Sachsen-Anhalt (2022) 1, S. 93-97. URL: https://lha.sachsen-anhalt.de/fileadmin/Bibliothek/Politik_und_Verwaltung/MI/LHA/Bibliothek_LHA/01_Startseite/2023/2023-02-08_Archive_in_Sachsen-Anhalt_2022/Detlev_Heiden_-_Das_Landesarchiv_2022_Rueckblick_und_Ausblick.pdf.

Hobohm, Hans-Christoph: Rechnen sich Bibliotheken? Vom Nutzen und Wert ihrer Leistungen, in: BuB Forum Bibliothek und Information 59 (2007) 9, S. 633-639.

Hollmann, Michael: Überlegungen zu einem neuen Benutzungskonzept im Bundesarchiv, in: Nils Brübach (Hrsg.): Der Zugang zu Verwaltungsinformationen. Transparenz als archivische Dienstleistung. Beiträge des 5. Archivwissenschaftlichen Kolloquiums der Archivschule Marburg (=Veröffentlichungen der Archivschule Marburg, Bd. 33), Marburg 2000, S. 165-175.

Homa, Bernhard: Beweismittel Lochmuster: Ein Beschluss des Bundesverwaltungsgerichts zur Rechtserheblichkeit aktenkundlicher Merkmale und archivischer Bearbeitungsprozesse von Schriftgut, in: Der Archivar 74 (2021) 2, S. 102-104.

Höroldt, Ulrike: Archive in Magdeburg. Das Landeshauptarchiv Sachsen-Anhalt, in: Der Archivar 62 (2014) 3, S. 238-240. URL: https://www.archive.nrw.de/sites/default/files/media/files/Archivar_2014_3.pdf.

Hufnagl, Wolfgang: Die Balanced Scorecard zur Steuerung von For- und Non-Profit-Organisationen: Unterschiede und Gemeinsamkeiten, Anwendungsbeispiele, Hamburg 2008.

Imholz, Susan; Arns, Jennifer Weil: Worth their Weight. An Assessment of the Evolving Field of Library Valuation, hrsg. v. Americans for Libraries Council, New York 2007. URL: https://icma.org/sites/default/files/100007_WorthTheirWeight.pdf.

Internationale Organisation für Normung: ISO 16439:2014-04. Information und Dokumentation - Methoden und Verfahren zur Bestimmung der Wirkung von Bibliotheken, Genf 2014.

Jersch-Wenzel, Stefi; Rürup, Reinhard (Hrsg.): Staatliche Archive der Länder Berlin, Brandenburg und Sachsen-Anhalt (=Quellen zur Geschichte der Juden in den Archiven der neuen Bundesländer, Bd. 3) München 1999.

Jochum, Uwe: Goethes Bibliotheksökonomie, in: Siegert, Bernhard; Vogel, Josef (Hrsg.): Europa. Kultur der Sekretäre, Zürich 2003, S. 111-123.

Kaplan, Robert S.; Norton, David P.: Strategy Maps, Boston 2004.

Kaplan, Robert S.; Norton, David P.: Balanced Scorecard. Strategien erfolgreich umsetzen, Stuttgart 2018.

Kellerhals, Andreas: Navigieren in der Zeit. Strategiedefinition als Akt der Selbstbestimmung und Ausdruck von Eigenverantwortlichkeit, in: Schmitt, Reiner (Hrsg.): Archive und Öffentlichkeit (= Tagungsdokumentation zum 76. Deutschen Archivtag 2006 in Essen, Bd. 11), Fulda 2007, S. 45-49.

Kitodo e. V.: Über die Software. URL: <https://www.kitodo.org/software/ueber-die-software>.

Kluttig, Thekla: Umfrage zur Erschließung: Archivare und Archivarinnen aufgewacht?, in: VdA-blog.de. Tagungsblog des Sächsischen Archivtags (2019). URL: <https://saechsischer-archivtag.vda-blog.de/2019/05/14/umfrage-zur-erschliessung-archivare-und-archivarinnen-aufgewacht/>.

Konferenz der Leiterinnen und Leiter der Archivverwaltungen des Bundes und der Länder (KLA): Konferenz der Leiterinnen und Leiter der Archivverwaltungen des Bundes und der Länder (KLA). URL: <https://www.bundesarchiv.de/DE/Navigation/Meta/Ueber-uns/Partner/KLA/kla.html>.

Konferenz der Leiterinnen und Leiter der Archivverwaltungen des Bundes und der Länder (KLA), Ausschuss Betriebswirtschaftliche Steuerung: Empfehlung zur Systematisierung von Querschnitts- und Fachleistungen sowie relevanter Kennzahlen in Archiven, Marburg 2017. URL: <https://www.bundesarchiv.de/DE/Content/Downloads/KLA/systematisierung-querschnitts-fachleistungen.pdf?blob=publicationFile>.

Konferenz der Leiterinnen und Leiter der Archivverwaltungen des Bundes und der Länder (KLA), Ausschuss Betriebswirtschaftliche Steuerung: Personalbedarfsbemessungstool. o. O. 2022. URL: <https://www.bundesarchiv.de/DE/Content/Artikel/Ueber-uns/Partner/KLA/kla-ausschuss-bwl-strg.html#:~:text=Der%20KLA%2DAusschuss%20Betriebswirtschaftliche%20Steuerung,Hessisches%20Landesarchiv%2C%20und%20Herr%20Dr.>

Koordinierungsstelle für die Erhaltung des schriftlichen Kulturguts: Die Erhaltung des schriftlichen Kulturguts in Archiven und Bibliotheken in Deutschland. Bundesweite Handlungsempfehlungen für die Beauftragte der Bundesregierung für Kultur und Medien und die Kultusministerkonferenz, Berlin 2015. URL: https://www.kek-spk.de/sites/default/files/2019-07/KEK_Bundesweite_Handlungsempfehlungen%20Version%20Online_0.pdf.

Koop, Ulrike: Wirkungsmessung für Bibliotheken unter besonderer Berücksichtigung des Return on Investment. Masterarbeit, Fakultät Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Fachhochschule Osnabrück, Osnabrück 2009 (Osnabrücker Arbeitspapiere zum Hochschul- und Wissenschaftsmanagement 18). URL: https://www.hsosnabrueck.de/fileadmin/HSOS/Studium/Studienangebot/Studiengaenge/Masterstudiengaenge/WiSo/Hochschul_und_Wissenschaftsmanagement/pdf/AP_18_Wirkungsmessung_fuer_Bibliotheken_Koop.pdf.

Korfes, Otto: Unsere Aufgaben, in: Archivmitteilungen (1951) 1, S. 1-2.

Köhne-Lindenlaub, Renate; Weber, Hartmut: Archivmanagement, in: Kroker, Evelyn et. al. (Hrsg.): Handbuch für Wirtschaftsarchive. Theorie und Praxis, 2. erw. Aufl., München 2005, S. 258-274.

Kwasnitza, Stefan: Der neue Online-Zugang zum Schweizerischen Bundesarchiv, in: Arbido (2019) 3. URL: <https://arbido.ch/de/ausgaben-artikel/2019/zugang-acc%C3%A8s/der-neue-online-zugang-zum-schweizerischen-bundesarchiv>.

Landesarchiv Baden-Württemberg: Unser Mission Statement. URL: <https://www.landesarchiv-bw.de/de/landesarchiv/ueber-uns/46644>.

Landesarchiv Sachsen-Anhalt: „Archive in Sachsen-Anhalt“ erstmals erschienen. URL: <https://lha.sachsen-anhalt.de/aktuelles/neuere-meldungen/archive-in-sachsen-anhalt-erstmals-erschieden>.

Landesarchiv Sachsen-Anhalt: Das Landesarchiv Sachsen-Anhalt steigt in die Virtuelle Beratung (Videokonferenz) ein. URL: <https://lha.sachsen-anhalt.de/startseite/das-landesarchiv-sachsen-anhalt-steigt-in-die-virtuelle-beratung-videokonferenz-ein>.

Landesarchiv Sachsen-Anhalt: Jüdisches Leben in Sachsen-Anhalt. Eine archivische Spurensuche. URL: <https://lha.sachsen-anhalt.de/onlineangebote/juedisches-leben-in-sachsen-anhalt-eine-archivische-spurensuche/uebersicht>.

Landesarchiv Sachsen-Anhalt: Online-Recherche. URL: <http://recherche.landesarchiv.sachsen-anhalt.de/Query/suchinfo.aspx>.

Landesarchiv Sachsen-Anhalt: Publikationen. URL: <https://lha.sachsen-anhalt.de/aktuelles/publikationen>.

Landesarchiv Sachsen-Anhalt: QuellenNAH. Übersicht. URL: <https://lha.sachsen-anhalt.de/onlineangebote/quellennah/uebersicht>.

Landesarchiv Sachsen-Anhalt: Wie recherchiere ich in der Datenbank?. URL: <https://lha.sachsen-anhalt.de/onlineangebote/wie-recherchiere-ich-in-der-datenbank/uebersicht>.

Landesarchiv Sachsen-Anhalt: XSD des Landeshauptarchivs Sachsen-Anhalt für Digitalisierungsprojekte - Stand November 2016, Magdeburg 2016. URL: <http://recherche.lha.sachsen-anhalt.de/lhasa-digitisation/1.0/lhasa-digitisation-1.0.xsd>.

Landesarchiv Sachsen-Anhalt: Statistik, in: Archive in Sachsen-Anhalt (2022) 1, S. 97. URL: https://lha.sachsen-anhalt.de/fileadmin/Bibliothek/Politik_und_Verwaltung/MI/LHA/Bibliothek_LHA/01_Startseite/2023/2023-02-08_Archive_in_Sachsen-Anhalt_2022/Statistik_2021.pdf.

Landtag von Sachsen-Anhalt: Schutz des schriftlichen Kulturgutes in Sachsen-Anhalt, Drucksache 7/3171 vom 19.07.2018, Magdeburg, 2018. URL: <https://www.landtag.sachsen-anhalt.de/fileadmin/files/drs/wp7/drs/d3171lbr.pdf>.

Lange, Richard: Der Oberpräsident kommt ins Internet, in: Archive in Sachsen-Anhalt (2018) 1, S. 25-26. URL: https://lha.sachsen-anhalt.de/fileadmin/Bibliothek/Politik_und_Verwaltung/MI/LHA/Bibliothek_LHA/01_Startseite/2018/2018-12-05_Archive_in_Sachsen-Anhalt/Archive_in_ST_2018_S.25-26_Lange_Der_Oberpraesident_kommt_ins_Internet.pdf.

Lange, Richard; Schumacher, Felix: Erschließung personenbezogener Akten normiert, in: Archive in Sachsen-Anhalt (2020) 1, S. 59-61. URL: https://lha.sachsen-anhalt.de/fileadmin/Bibliothek/Politik_und_Verwaltung/MI/LHA/Bibliothek_LHA/01_Startseite/2020/2020-12-21_Archive_in_Sachsen-Anhalt_2020/Lange_R_Schumacher_F--Erschliessung_personenbezogener_Akten_normiert.pdf.

Langhof, Peter: Archivische Informationstätigkeit und technisch-ökonomische Nutzung. Erfahrungen des Historischen Staatsarchivs Freiberg, in: Archivmitteilungen (1969) 2, S. 64-67.

Langhof, Peter: Die Auswertung von Archivgut für ökonomische Zwecke, in: Archivmitteilungen (1969) 4, S. 151-154.

Laufhütte, Frauke; Martin-Weber, Bettina: Steuerung und Planung archivischer Arbeit unter Nutzung von Statistikwerkzeugen am Beispiel des Archivmanagementsystems, in: Mitteilungen aus dem Bundesarchiv (2010) 1, S. 90-91. URL: <https://www.bundesarchiv.de/DE/Content/Publikationen/Mitteilungen/mitteilungen-2010-1.pdf?blob=publicationFile>.

Laux, Susanne: DIMAG: Programmpaket zur digitalen Langzeitarchivierung im Verbund, in: ABI-Technik 39 (2019) 3, S. 202–212.

Lehmann, Jana; Ulrich, Christine: Digitalisierung von Film- und Tondokumenten, in: Archive in Sachsen-Anhalt (2018) 1, S. 27-29. URL: https://lha.sachsen-anhalt.de/fileadmin/Bibliothek/Politik_und_Verwaltung/MI/LHA/Bibliothek_LHA/01_Startseite/2018/2018-12-05_Archive_in_Sachsen-Anhalt/Archive_in_ST_2018_S.27-29_Lehmann_Ulrich_Ton-_und_Filmdokumente.pdf.

Lehmann, Jana: Digitalisierung des Bestandes IG Farben, Chemische Werke Bitterfeld, in: Archive in Sachsen-Anhalt (2021) 1, S. 6-8. URL: https://lha.sachsen-anhalt.de/fileadmin/Bibliothek/Politik_und_Verwaltung/MI/LHA/Bibliothek_LHA/01_Startseite/2022/Archive_in_Sachsen-Anhalt/Jana_Lehmann_-_Digitalisierung_des_Bestandes_IG_Farben_Chemische_Werke_Bitterfeld.pdf.

Linley, Rebecca; Usherwood, Bob: New Measures for the New Library. A Social Audit of Public Libraries, London 1998. (British Library Research and Innovation Centre Report 89).

Loose, Christina: Entwicklung einer Balanced Scorecard für ein Wirtschaftsarchiv – Dargestellt am Beispiel des Historischen Archivs des Ostdeutschen Sparkassenverbandes, Bachelorarbeit Fachhochschule Potsdam, Potsdam 2015. URN: <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:kobv:525-9974>.

Loose, Christina: Die Balanced Scorecard als zukunftsicherndes Archivmanagement-Instrument, in: Archiv und Wirtschaft 49 (2016) 1, S. 6-13.

Ludwig, Pia: Bestimmung des ökonomischen Werts von Bibliotheken. Aktuelle Situation und Perspektiven. Bachelorarbeit, Hochschule der Medien Stuttgart, Stuttgart 2014. URL: https://hdms.bs-bw.de/frontdoor/deliver/index/docId/1720/file/Bachelorarbeit_Ludwig_ueberarbeitete_Version.pdf.

LWL-Kulturabteilung: Kulturentwicklungsplan, Münster 2023. URL: <https://www.strategische-kulturplanung.lwl.org/de/kulturentwicklungsplanung/planungstypen/>.

Maier, Gerald: Die Zukunft der Archive in der Informationsgesellschaft. Herausforderungen und Perspektiven, in: Brandenburgische Archive 36 (2019), S. 32-36. URL: https://blha.brandenburg.de/wp-content/uploads/2020/03/Brandenburgische_Archive_36.pdf.

Mc Leod, Shirley; Schiller, Robert: Leistungsmessung mit dem Bibliotheksindex BIX, in: Bibliothek, Forschung und Praxis 38 (2014) 2, S. 239-245.

Ministerium für Inneres und Sport LSA: Hinweisblatt zur Beschwerdebearbeitung. Magdeburg o. J. URL: https://zentralebeschwerdestelle.sachsen-anhalt.de/fileadmin/Bibliothek/Politik_und_Verwaltung/MI/MI/3_Themen/Zentrale_Beschwerdestelle/Hinweisblatt.pdf.

Ministerium für Infrastruktur und Digitales: Digitale Agenda für das Land Sachsen-Anhalt, Magdeburg 2021. URL: https://mid.sachsen-anhalt.de/fileadmin/Bibliothek/Politik_und_Verwaltung/MLV/MID/Digitales/DigitaleAgenda_Sachsen-Anhalt.pdf.

Ministerium für Inneres und Sport des Landes Sachsen-Anhalt: Richtlinie über die Gewährung von Zuwendungen zur Förderung von Maßnahmen zur Erhaltung des schriftlichen Kulturgutes in Sachsen-Anhalt (=Förderrichtlinie Erhaltung des schriftlichen Kulturgutes in Sachsen-Anhalt), Ministerialblatt LSA vom 28.12.2020 Nr. 45, Magdeburg 2020. URL: <https://lvwa.sachsen->

anhalt.de/fileadmin/Bibliothek/Politik_und_Verwaltung/LVWA/LVwA/Dokumente/3_wirtschaft_kultur_verbrschutz_bau/303/Kultur/2020-12-28_RL_Erhaltung_des_schriftlichen_Kulturgutes_ST.pdf.

Mourato, Susana et. al.: Beyond ‚dusty archives‘: The economic benefits of preserving recorded heritage, in: Cultural Trends 10 (2000), 85-116.

Müller-Boysen, Carsten: Die Darstellung archivischer Fachaufgaben im Rahmen der Kosten- und Leistungsrechnung, in: Auskunft 23 (2003) 4, S. 413-419.

Nolte, Burkhard: Controlling leicht gemacht. Prozesskostenrechnung und Balanced Scorecard im Archiv, in: Der Archivar 61 (2008) 3, S. 237-247.

Nolte, Burkhard: Kennzahlen, Kennzahlensysteme und Benchmarking. Nutzen und Grenzen im Archiv, in: Glauert, Mario; Wahlberg, Hartwig (Hrsg.): Archivmanagement in der Praxis (=Veröffentlichungen der Landesfachstelle für Archive und öffentliche Bibliotheken im Brandenburgischen Landeshauptarchiv, Bd. 9), Potsdam 2011, S. 69-89.

Novoselac, Tomislav: Archivmanagement. Mit Strategie zum Erfolg, in: Archiv und Wirtschaft, 44 (2011) 1, S. 5-14.

o. A.: Entwicklung der Personalstrukturen im Archivwesen der Länder in der Bundesrepublik Deutschland: Strategiepapier der ARK 2011, in: Der Archivar 64 (2011) 4, S. 397-413. URL: https://www.archive.nrw.de/sites/default/files/media/files/ARCHIVAR_04-11_internet.pdf.

Plassmann, Max: Archiv 3.0? Langfristige Perspektiven digitaler Benutzung, in: Der Archivar 69 (2016) 3, S. 219-223. URL: https://www.archive.nrw.de/sites/default/files/media/files/Archivar_3_2016.pdf.

Poll, Roswitha: Kann man die „Wirkung“ von Bibliotheken messen? Internationale Projekte zu „impact“ und „outcome“ in öffentlichen und wissenschaftlichen Bibliotheken, in: Benkert, Hannelore; Dittrich, Wolfgang; Rosenberger, Burkard (Hrsg.): Die Bibliothek zwischen Autor und Leser, Tagungsband zum 92. Deutschen Bibliothekartag in Augsburg, Frankfurt/Main 2003, S. 357-369.

Poll, Roswitha: Was dabei herauskommt. Wirkungsforschung für Bibliotheken, in: Zeitschrift für Bibliothekswesen und Bibliographie 53 (2006) 2, S. 59-70.

Poll, Roswitha: What is a good archive? A tentative draft of quality criteria and key indicators for archives, in: 13th International Conference on Performance Measurement in Libraries (2019), S. 205-216. URL: <https://libraryperformance.files.wordpress.com/2020/06/libpmcproceedings2019.pdf>.

Quadflieg, Peter: Von der Mission zur Vision. Das betriebswirtschaftliche Konzept des Vision-Statements und Wege zu seiner Implementierung beim Hessischen Landesarchiv. Transferarbeit Archivschule Marburg, Marburg 2019. URL: <https://archiv.ub.uni-marburg.de/es/2020/0013/pdf/spq.pdf>.

Rechnungshof des Freistaates Sachsen: Jahresbericht 2003, Leipzig 2003. URL: <https://www.rechnungshof.sachsen.de/JB2003.pdf>.

Reinecke, Sven: Marketing Performance Measurement. Empirisches Fundament und Konzeption für ein integriertes Marketingkennzahlensystem, Wiesbaden 2004.

Rhoads, James B.: The Role of archives and records management in national information systems: a RAMP study (PGI-83/WS/21), Paris 1983. URL: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000056689.locale=en>.

Ruppenthal, Niels: Der-Return-on-Investment zur strategischen Steuerung am Beispiel der Universitäts- und Stadtbibliothek Köln, Diplomarbeit, Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät der Universität Köln, Köln 2013. URN: <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:hbz:38-56134>.

Schleer, Manfred; Paul, Dieter: Verwaltungsmanagement, Meißen 2006.

Schmalz, Björn: ERL-LASA: Auf dem Weg zur Erschließungsrichtlinie des Landesarchivs, in: Archive in Sachsen-Anhalt (2021) 1, S. 30-32. URL: https://lha.sachsen-anhalt.de/fileadmin/Bibliothek/Politik_und_Verwaltung/MI/LHA/Bibliothek_LHA/01_Startseite/2022/Archive_in_Sachsen-Anhalt/Bjoern_Schmalz_-_ERL-LASA_Auf_dem_Weg_zur_Erschliessungsrichtlinie_des_Landesarchivs.pdf.

Schneider, Gerd: "Archivare aufgewacht!": Anmerkungen eines Externen zur gegenwärtigen Situation im deutschen Archivwesen, in: Der Archivar 57 (2004) 1, S. 37-44. URL: https://www.archive.nrw.de/sites/default/files/media/files/Archivar_2004-1.pdf.

Schödel, Inge: Ein Berichtswesen für die IT-Steuerung im Bundesarchiv (BArchiv), in: Hirsch, Bernhard; Schäfer, Fabienne-Sophie; Weber, Jürgen (Hrsg.): Kennzahlen als Mess- und Steuerungsinstrument in Behörden: Herausforderungen - Praxiserfahrungen – Handlungsempfehlungen, Berlin 2018, S. 97-103.

Schumacher, Felix: Überlegungen zur Erschließung personenbezogener Unterlagen, in: Archive in Sachsen-Anhalt (2019) 1, S. 43-45. URL: https://lha.sachsen-anhalt.de/fileadmin/Bibliothek/Politik_und_Verwaltung/MI/LHA/Bibliothek_LHA/01_Startseite/2019/2019_12_18_Archive_in_Sachsen-Anhalt_2019/Felix_Schumacher_-_Ueberlegungen_zur_Erschliessung_personenbezogener_Unterlagen.pdf.

Schumacher, Felix: Jüdisches Leben in Sachsen-Anhalt, in: Archive in Sachsen-Anhalt (2021) 1, S. 69-72. URL: <https://lha.sachsen->

anhalt.de/fileadmin/Bibliothek/Politik_und_Verwaltung/MI/LHA/Bibliothek_LHA/01_Startseite/2022/Archive_in_Sachsen-Anhalt/Felix_Schumacher_-_Juedisches_Leben_in_Sachsen-Anhalt.pdf.

SPD Sachsen-Anhalt, CDU - Die Sachsen-Anhalt-Partei, Freie Demokraten Landesverband Sachsen-Anhalt FDP: Koalitionsvertrag 2021-2026: Wir gestalten Sachsen-Anhalt. Stark. Modern. Krisenfest. Gerecht. Magdeburg 2021. URL: <https://digital.bibliothek.uni-halle.de/pe/download/pdf/3170955?originalFilename=true>.

Staatliche Archivverwaltung der DDR, Staatsarchiv Magdeburg: Staatsarchiv Magdeburg: Zur Geschichte des Staatsarchivs Magdeburg, Eisenach 1984.

Statistische Ämter des Bundes und der Länder: Kulturindikatoren auf einen Blick. Ein Ländervergleich, Ausgabe 2022, Wiesbaden 2022. URL: https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bildung-Forschung-Kultur/Kultur/Publikationen/Downloads-Kultur/kulturindikatoren-1023018229004.pdf?__blob=publicationFile.

Statistisches Bundesamt: Spartenbericht Museen, Bibliotheken und Archive, Wiesbaden 2017. URL: https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bildung-Forschung-Kultur/Kultur/Publikationen/Downloads-Kultur/spartenbericht-museen-5216205179004.pdf?__blob=publicationFile&v=3.

Ständige Konferenz der Kultusminister der Länder in der Bundesrepublik Deutschland: Empfehlung der Kultusministerkonferenz zur Erhaltung der vom Papierzerfall bedrohten Archivbestände, Beschluss der Kultusministerkonferenz vom 17.02.1995, o. O. 1995. URL: https://www.kmk.org/fileadmin/veroeffentlichungen_beschluesse/1995/1995_02_17-Erhaltung-Archivbestaende.pdf.

Stumpf, Marcus: Archiventwicklungsplanung als strategisches Instrument, in: Archivpflege in Westfalen-Lippe (2014) 81, S. 18-23. URL: https://www.lwl.org/waa-download/archivpflege/heft81/18-23_stumpf.pdf.

Stumpf, Marcus: Kommunale Archivstatistik der Bundeskonferenz der Kommunalarchive (BKK), in: Archivamtblog (2021). URL: <https://archivamt.hypothesen.org/14920>.

Stumpf, Marcus: Auf dem Prüfstand: Kennzahlen im Archiv und die BKK-Arbeitshilfe „Grundlagen kommunalarchivischer Arbeit“ von 2012, in: Stumpf, Marcus; Tiemann, Katharina (Hrsg.): Strategien und Wege zur Bewältigung des kommunalarchivischen Arbeitsalltags (= Texte und Untersuchungen zur Archivpflege, Bd. 39), Münster 2022, S. 9-24.

Tauberger, André: Controlling für die öffentliche Verwaltung, München, Wien, 2008.

Tiemann, Katharina: Neues Kommunales Finanzmanagement (NKF), in: Archivpflege in Westfalen-Lippe 63 (2005), S. 57-58. URL: https://www.lwl.org/waa-download/archivpflege/heft63/seite057_058_thimann.pdf.

Tiemann, Katharina: Bilanzierung von Archivgut - Positionierung der Archive in Zeiten der Doppik, in: Buchholz, Konstanze (Hrsg.): Landesarchivtag Sachsen-Anhalt: Referate des Landesarchivtags von Sachsen-Anhalt am 6. und 7. Juni 2007, Weißenfels 2007, S. 40-46.

Unger, Michael: Vermessung der Archive. Archivstatistik bei den Staatlichen Archiven Bayerns von Franz von Löhner bis Fritz Zimmermann, in: Archivalische Zeitschrift 99 (2022) 2, S. 1071-1099.

United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (UNESCO): Universal Declaration on Archives, Paris 2011. URL: https://www.ica.org/sites/default/files/20190510_ica_declarationuniverselle_en_0.pdf.

Verhoeven, Frans Rijndert Johan: The role of archives in the public administration and the national planning policy of developing countries with particular reference to Southeast Asia (COM/WS/284), Paris 1972. URL: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000001778.locale=en>

Volkmar, Christoph: Service für den virtuellen Nutzer. Vorschläge zur Integration von Beratung in Online-Findmittel, Transferarbeit an der Archivschule Marburg, Marburg 2008. URL: https://www.landesarchiv-bw.de/sixcms/media.php/120/Transferarbeit_Volkmar.pdf.

von Allmen, Werner: Erfolgsfaktoren ganzheitlicher Unternehmensführung, o. O. 2012. URL: <https://www.kmu-magazin.ch/strategie-management/erfolgsfaktoren-ganzheitlicher-unternehmensfuehrung-4>.

Warsönke, Anne: Zur Sache – zu den Ergebnissen der Umfrage des LV Sachsen: Beitrag zum Vortrag von Dr. Thekla Kluttig zur Erschließung in sächsischen Archiven, in: VdA-blog.de. Tagungsblog des Sächsischen Archivtags (2019). URL: <https://saechsischer-archivtag.vda-blog.de/2019/05/24/zur-sache-zu-den-ergebnissen-der-umfrage-des-lv-sachsen/>.

Wiech, Martina: Strategisches Management in Archiven, in: Glauert, Mario; Walberg, Hartwig (Hrsg.): Archivmanagement in der Praxis (=Veröffentlichungen der Landesfachstelle für Archive und öffentliche Bibliotheken im Brandenburgischen Landeshauptarchiv, Bd. 9), Potsdam 2011, S. 13-35.

Witzler, Gudrun: Wert und Wirkung von Bibliotheken, in: Bibliothek, Forschung und Praxis, 32 (2008) 3, S. 279-292.

Yakel, Elizabeth et. al.: The Economic Impact of Archives: Surveys of Users of Government Archives in Canada and the United States, in: *The American Archivist* 75 (2012) 2, S. 297-315. URL: <https://doi.org/10.17723/aarc.75.2.002033qg27366gvt>.

Yakel, Elizabeth: Economic Impact of Government Archives, in: *Journal of Korean Society of Archives and Records Management* 12 (2012) 3, S. 155-176. URL: <https://doi.org/10.14404/jksarm.2012.12.3.155>.

Anlage 1: Fragebogen unter den staatlichen Archiven Deutschlands zum Stand der Nutzung von Controlling-Instrumenten sowie der BSC

1. Setzen Sie in Ihrem Archiv Archivmanagement-Instrumente ein? z. B. EFQM, Benchmarking, STEP- und SWOT-Analysen, Balanced Scorecard, Steuerung mit Kennzahlen, Kosten-/Leistungsrechnung etc.
2. Wenn ja, wie lange setzen Sie die Instrumente bereits ein?
3. Welche Erfahrungen haben Sie im Einsatz mit Archivmanagement-Instrumenten gemacht? Bitte positive und negative Erfahrungen angeben.
4. Haben Sie die Beschäftigten Ihres Archivs bei der Konzeption bzw. Realisierung des Archivmanagement-Instruments mit involviert?
5. Was sind Ihrer Meinung nach die wichtigsten Kennzahlen, die Sie für die Steuerung Ihres Archivs benötigen?
6. Welche Erfahrungen haben Sie im Speziellen mit der Methodik der Balanced Scorecard gemacht? Gibt es ansonsten Hinderungsgründe für Sie, die Balanced Scorecard einzusetzen?
7. Wenn Sie die Balanced Scorecard in Ihrem Archiv bereits produktiv einsetzen, welche Perspektiven, inkl. Kennzahlen nutzen Sie dafür?

Anlage 2: Fragebogen zur Ermittlung von Wert und Wirkung von Archiven

1. Wie viel Zeit haben Sie mit der Recherche und der Nutzung von Archivalien zu Ihrer Fragestellung verbracht?
2. Welche Gesamtkosten waren damit verbunden? (Fahrtkosten, Reproduktionskosten, entgangener Lohn, weitere Auftragskosten etc.)
3. Haben Sie Archivalien des LASA im Rahmen Ihrer Forschung zitiert? Wenn ja, wie oft?
4. Haben Sie die Ergebnisse Ihrer Forschung publiziert? (z. B. als Buch, als Artikel, genealogische oder technische Datensätze uvm.)
5. Konnten Sie durch die Nutzung von Archivalien in Ihrem Arbeitsbereich Kosten/Zeitaufwände reduzieren oder Investitionen tätigen?
6. Können Sie die Kostensenkungen/Investitionen finanziell in Zahlen darstellen?
7. Alternativ: Konnten Sie für sich Informationen ausfindig machen, die für Sie persönliche Relevanz besitzen bzw. das Vorhandensein im LASA ausschließen?

Anlage 3: Übersicht zum tabellarischen Jahresbericht, Stand 2019

Für die Publikation entfernt.

Anlage 4: Übersicht Fachstatistik

Für die Publikation entfernt.

Anlage 5: Führungs-Scorecard „Strategisches Thema: Bestandserhaltung“

Strategisches Ziel: Überlieferte Informationen in Originalform erhalten, indem aktive und passive Bestandserhaltungsmaßnahmen getroffen werden. Leitkennzahl: Informationserhalt= durchgeführte Bestandserhaltungsmaßnahmen/erforderliche Bestandserhaltungsmaßnahmen in %			
Perspektive	Ziel	Aktion	Kennzahl
Leistungswirkungsperspektive			
	Ziel: Kommunikation der Leistungen, Mittel verfügbar halten, notwendige Mittel zur Aufgabenerfüllung kommunizieren	Aktion: Regelmäßige Treffen zu Zielvereinbarungen mit MI, Rückblick und Ausblick, Darstellung im Controlling	Kennzahl: Erfüllungsgrad der Zielvereinbarungen (%)
	Ziel: Darstellung der ausgegebenen Sach- und Personalmittel als Investitionen	Aktion: ROI berechnen	Kennzahl: HHM + Personalkosten in Euro
Leistungserbringungsperspektive			
	Ziel: Wiederherstellung der Nutzbarkeit von Archivalien	Aktion: Restaurierungsmaßnahmen und (Ersatz-)Digitalisierung	Kennzahl 1: Anzahl wieder nutzbarer VZE (#)
			Kennzahl 2: Quote der insgesamt nutzbaren VZE (%)
Personalperspektive			
	Ziel: Deckung des Personalbedarfs zur Aufgabenbewältigung	Aktion: Darstellung des Bedarfs	Kennzahl: Quote VZÄ in der Bestandserhaltung = vorhandene VZÄ/benötigte VZÄ

Interne Prozessperspektive			
	Ziel: Dauer der Bestandserhaltungsprozesse reduzieren	Aktion: Kennzahlen für standardisierte Prozesse festsetzen, Ziele mit Beschäftigten vereinbaren	Kennzahl: Erfüllung der Zielvereinbarungen (%)
Finanzperspektive			
	Ziel: Mehr Personal- und Sachmittel zur Erledigung der Fachaufgaben beschaffen	Aktion: Drittmittel beschaffen	Kennzahl: eingeworbene Drittmittel in €

Anlage 6: Führungs-Scorecard „Strategisches Thema: Erschließung“

Strategisches Ziel: Erhöhung der Online-Bereitstellung von Erschließungsinformationen durch kontinuierliche Erschließungsleistungen an den übernommenen Archivbeständen. Leitkennzahl: Quote für online recherchierbares Archivgut in %			
Perspektive	Ziel	Aktion	Kennzahl
Leistungswirkungsperspektive			
	Ziel: Kommunikation der Leistungen, Mittel verfügbar halten, notwendige Mittel zur Aufgabenerfüllung kommunizieren	Aktion: Regelmäßige Treffen zu Zielvereinbarungen mit MI, Rückblick und Ausblick, Darstellung im Controlling	Kennzahl: Erfüllungsgrad der Zielvereinbarungen (%)
	Ziel: Informationsbedürfnisse über vorhandene Bestände befriedigen	Aktion: zeitnahe Onlinestellung von Erschließungsinformationen	Kennzahl: online recherchierbares Archivgut (%)
	Ziel: Darstellung der ausgegebenen Sach- und Personalmittel als Investitionen	Aktion: ROI berechnen	Kennzahl: HHM + Personalkosten in Euro
Leistungserbringungsperspektive			
	Ziel: Mehr Suchmöglichkeiten für Nutzende bieten	Aktion: Online-Bereitstellung sämtlicher vorhandener Erschließungsinformationen nach rechtlicher Prüfung für Nutzende	Kennzahl 1: Anzahl der online verfügbaren Datensätze (VZE)

			Kennzahl 2: Quote der veröffentlichungsreifen Datensätze (VZE) = Anzahl der online verfügbaren VZE / Anzahl der möglichen, zu veröffentlichenden VZE
Personalperspektive			
	Ziel: Deckung des Personalbedarfs zur Aufgabenbewältigung der Erschließungsmaßnahmen	Aktion: Darstellung des Bedarfs	Kennzahl: Quote VZÄ in der Erschließung = vorhandene VZÄ/benötigte VZÄ
	Ziel: Stetige Erschließungsverbesserung, Weiterbildung auf dem Gebiet, um Erschließungsmethoden auf dem aktuellen Stand der Forschung zu halten	Aktion: Teilnahme der MitarbeiterInnen an Fortbildungen	Kennzahl: Anzahl Fortbildungen (#)
Interne Prozessperspektive			
	Ziel: Standardisierung der Erschließung zur Qualitätssicherung und zur Erhöhung der Erzeugung von Erschließungsinformationen	Aktion: Erarbeitung, Anwendung und Weiterführung einer Erschließungsrichtlinie im Archiv	Kennzahl: investierte VZÄ in AG'en der Erschließungsrichtlinie
Finanzperspektive			

	Ziel: Mehr Personal- und Sachmittel zur Erledigung der Fachaufgaben beschaffen	Aktion: Drittmittel beschaffen	Kennzahl: eingeworbene Drittmittel in €
--	---	---------------------------------------	--

Anlage 7: Führungs-Scorecard „Strategisches Thema: Digitalisierung und Onlinestellung“

Strategisches Ziel: Online-Bereitstellung von Digitalisaten aus sog. Rückgratbeständen mit hoher Nutzungsfrequenz und weiterer Bestände. Leitkennzahl: Quote des online verfügbaren Archivguts in %			
Perspektive	Ziel	Aktion	Kennzahl
Leistungswirkungsperspektive			
	Ziel: Kommunikation der Leistungen, Mittel verfügbar halten, notwendige Mittel zur Aufgabenerfüllung kommunizieren	Aktion: Regelmäßige Treffen zu Zielvereinbarungen mit MI, Rückblick und Ausblick, Darstellung im Controlling	Kennzahl: Erfüllungsgrad der Zielvereinbarungen (%)
	Ziel: Erwartung der Nutzenden erfüllen, soviel wie möglich, nachgefragte Bestände digitalisieren, um so vielen Nutzenden wie möglich Archivbesuche zu ersparen und die schnelle Verfügbarkeit zu ermöglichen	Aktion: prioritäre Rückgratbestände digitalisieren und onlinestellen	Kennzahl 1: Anzahl onlinegestellte Digitalisate (#)
			Kennzahl 2: Digitalisierungsquote (%)
	Ziel: Darstellung der ausgegebenen Sach- und Personalmittel als Investitionen	Aktion: ROI berechnen	Kennzahl: HHM + Personalkosten in Euro
Leistungserbringungsperspektive			

	Ziel: Mehr digitalisieren, mehr onlinestellen, um auf das Archiv und die Bestände aufmerksam zu machen und hoch frequentierte Nutzungen am Original zu vermeiden zur Schonung vor Abnutzung	Aktion: Archivgut digitalisieren und onlinestellen	Kennzahl 1: Anzahl erzeugter Digitalisate (#)
			Kennzahl 2: Digitalisierungsquote (%)
Personalperspektive			
	Ziel: Deckung des Personalbedarfs zur Aufgabenbewältigung	Aktion: Darstellung des Bedarfs	Kennzahl: Quote VZÄ in der Digitalisierung/Onlinestellung = vorhandene VZÄ/benötigte VZÄ
Interne Prozessperspektive			
	Ziel: Gleichbleibend hohe Qualität des Prozesses und der erzeugten Images, Vermeidung von Störungen und Fehlern	Aktion: Beschreibung der Anforderungen und des Geschäftsprozesses, Standardisierung des Ablaufs	Kennzahl 1: Dauer bis zur Lieferung des Digitalisats an das LASA (durchschnittliche Lieferzeit eines Digitalisats in Tagen)
			Kennzahl 2: Fehlerquote des Digitalisierungsprozesses (%) (fehlerhafte Lieferungen im Verhältnis zur Gesamtlieferung)
Finanzperspektive			

	Ziel: Mehr Personal- und Sachmittel zur Erledigung der Fachaufgaben beschaffen	Aktion: Drittmittel beschaffen	Kennzahl: eingeworbene Drittmittel in €
--	---	---------------------------------------	--

Anlage 8: Führungs-Scorecard „Strategisches Thema: Bildungs- Öffentlichkeitsarbeit“

Strategisches Ziel: Informationen über das LASA, dessen Bestände und deren gezielter Auswertung und historischen Kontextualisierung an die interessierte Öffentlichkeit und andere definierte Zielgruppen zu vermitteln. Leitkennzahl: Wirkungsgrad der getroffenen BuÖ-Maßnahmen in % (Anzahl Nutzende/erwartete Anzahl Nutzende)			
Perspektive	Ziel	Aktion	Kennzahl
Leistungswirkungsperspektive			
	Ziel: Kommunikation der Leistungen, Mittel verfügbar halten, notwendige Mittel zur Aufgabenerfüllung kommunizieren	Aktion: Regelmäßige Treffen zu Zielvereinbarungen mit MI, Rückblick und Ausblick, Darstellung im Controlling	Kennzahl: Erfüllungsgrad der Zielvereinbarungen (%)
	Ziel: Darstellung der ausgegebenen Sach- und Personalmittel als Investitionen	Aktion: ROI berechnen	Kennzahl: HHM + Personalkosten in Euro
Leistungserbringungsperspektive			
	Ziel: Mehr Maßnahmen in BuÖ, um auf das LASA und die Bestände aufmerksam zu machen	Aktion: BuÖ-Maßnahmen so konzipieren, dass sie sich in verschiedenen Kontexten verwenden lassen	Kennzahl: Anzahl an BuÖ-Maßnahmen (#)
	Ziel: Sichtbarkeit des LASA und dessen Veranstaltungen erhöhen.	Aktion: Mit Marketing-Maßnahmen gezielt auf das LASA, seine Bestände und BuÖ-Maßnahmen aufmerksam machen	Kennzahl: Anzahl durchgeführter Marketing-Maßnahmen (#)
Personalperspektive			

	Ziel: Deckung des Personalbedarfs zur Aufgabenbewältigung	Aktion: Darstellung des Bedarfs	Kennzahl: Quote VZÄ in der BuÖ = vorhandene VZÄ/benötigte VZÄ
Interne Prozessperspektive			
	Ziel: Reduktion des Prozessaufwandes für Maßnahmen der BuÖ bei gleichbleibender Qualität der Leistungserbringung	Aktion: Bei Maßnahmen der BuÖ auf Onlineangebote setzen, um wiederkehrende Prozesse, z. B. das Halten von Führungen in der Ausstellung oder von Vorträgen, einzusparen	Kennzahl: Anzahl erstellte (Online-)Ersatzangebote (#)
		Aktion: Kooperation mit externen Partnern (z. B. Stadtarchiv) in Form von Wanderausstellungen und Vorträgen, um Prozessaufwand einzusparen	Kennzahl: Anzahl der Kooperationsprojekte
Finanzperspektive			
	Ziel: Mehr Personal- und Sachmittel zur Erledigung der Fachaufgaben beschaffen	Aktion: Drittmittel beschaffen	Kennzahl: eingeworbene Drittmittel in €

Anlage 9: Bericht „Ministerium für Inneres und Sport LSA“

strategisches Thema	Einheit	IST	SOLL	Zielerreichung in %
Bestandserhaltung				
Anzahl durchgeführte Bestandserhaltungsmaßnahmen	#			
Magazinauslastung	%			
Anzahl benötigte VZÄ	#			
investierte Sach- und Personalmittel	€			
Erschließung				
Anzahl verzeichneter VZE	#			
Anzahl online abrufbarer Erschließungsinformationen (VZE)	#			
Quote an online verfügbaren VZE	%			
Anzahl benötigte VZÄ	#			
Digitalisierung und Onlinestellung				
Anzahl online abrufbare Digitalisate	#			
Digitalisierungsquote	%			
Anzahl Onlineabrufe Digitalisate	#			
Anzahl benötigte VZÄ	#			
Bildungs- und Öffentlichkeitsarbeit				
Anzahl Nutzende	#			
Anzahl durchgeführte Veranstaltungen	#			
Anzahl benötigte VZÄ	#			
investierte Sach- und Personalmittel	€			

Anlage 10: Bericht „interessierte Öffentlichkeit“

strategisches Thema	Einheit	IST	SOLL	Zielerreichung in %
Bestandserhaltung				
Anzahl erzeugte Ersatzdigitalisate	#			
Quote nutzbarer VZE	%			
Anzahl durchgeführte Bestandserhaltungsmaßnahmen	#			
investierte Sach- und Personalmittel	€			
Erschließung				
Anzahl online abrufbarer Erschließungsinformationen (VZE)	#			
Quote an online verfügbaren VZE	%			
Quote online abrufbarer, prioritärer Erschließungsinformationen (VZE)	%			
investierte Sach- und Personalmittel	€			
Digitalisierung und Onlinestellung				
Anzahl online abrufbare Digitalisate	#			
Digitalisierungsquote	%			
Quote Digitalisierung prioritärer Bestände	%			
investierte Sach- und Personalmittel	€			
Bildungs- und Öffentlichkeitsarbeit				
Anzahl durchgeführte Vorträge und erstellte Publikationen	#			
Anzahl Ausstellungsbesuchende	#			
Anzahl durchgeführte Veranstaltungen	#			
investierte Sach- und Personalmittel	€			

Anlage 11: Bericht „Standorte und Abteilungen LASA“

strategisches Thema	Einheit	IST	SOLL	Zielerreichung in %
Bestandserhaltung				
Anzahl erzeugte Ersatzdigitalisate	#			
Quote nutzbarer VZE	%			
Anzahl durchgeführte Bestandserhaltungsmaßnahmen	#			
investierte Sach- und Personalmittel	€			
Erschließung				
Anzahl online abrufbarer Erschließungsinformationen (VZE)	#			
Quote an online verfügbaren VZE	%			
Quote Verzeichnung prioritärer Bestände	%			
investierte Sach- und Personalmittel	€			
Digitalisierung und Onlinestellung				
Anzahl online abrufbare Digitalisate	#			
Digitalisierungsquote	%			
Quote Digitalisierung prioritärer Bestände	%			
investierte Sach- und Personalmittel	€			
Bildungs- und Öffentlichkeitsarbeit				
Anzahl durchgeführte Vorträge, Führungen und erstellte Publikationen	#			
Anzahl eingesetzte VZÄ	#			
investierte Sach- und Personalmittel	€			

Anlage 12: Bericht „Nutzung“

	Messkennzahl	Einheit	IST	SOLL	Zielerreichung in %
Nutzung im Lesesaal					
Anzahl Nutzende		#			
Anzahl Nutzenden-Tage		#			
Anzahl genutzte VZE		#			
Quote Rückmeldung Zufriedenheit Informationsaufbereitung		%			
Online-Nutzung					
Anzahl online abrufbare Digitalisate		#			
Anzahl Online-Nutzungen von Digitalisaten		#			
Anzahl online abrufbarer Erschließungsinformationen (VZE)		#			
Quote recherchierbare VZE gesamt		%		100%	
Digitalisierungsquote		%			
Anzahl Nutzenden-Tage		#			
Quote Rückmeldung Zufriedenheit Informationsaufbereitung		%			

Anlage 13: Fragebogen für Nutzende

1. Wie viele der von Ihnen bestellten Archivalien waren für Ihre Forschung hilfreich? (in %). Nennen Sie die Gründe, warum das Archivgut ggf. für Sie nicht relevant war.
2. Finden Sie die Erschließungsqualität für die von Ihnen bestellten Archivalien ausreichend?
3. Wenn Sie im LASA eine fachliche Beratung erhalten haben, wie zufrieden waren Sie mit der Beratungsqualität?
4. Wie lang war Ihr Anfahrtsweg zum LASA (in Stunden)?
5. Wie hoch waren Ihre Gesamtkosten für den Archivbesuch (gerundet in €)?
6. Akzeptieren Sie längere Wartezeiten (bis zu 8 Wochen) und erhöhte Nutzungsgebühren, wenn die Bereitstellung der Archivalien regelmäßig rein digital ausfällt?
7. Kennen Sie bereits unsere Angebote zur Bildungs- und Öffentlichkeitsarbeit? Wie beurteilen Sie die Angebote? (1-sehr gut, 2-gut, 3-ausreichend, 4-schlecht, 5-sehr schlecht; 6-mir nicht bekannt)
 - a. QuellenNAH-Heftreihe 1-6
 - b. Ausstellungen im LASA 1-6
 - c. Webseite 1-6
 - d. Heft „Archive in Sachsen-Anhalt“ 1-6
 - e. Bildungsangebote zur Thematik „Jüdisches Leben“ 1-6
 - f. Virtuelle Beratungsangebote 1-6
8. Wie zufrieden sind Sie mit Ihrem Nutzungserlebnis im LASA? (1-sehr gut, 2-gut, 3-ausreichend, 4-schlecht, 5-sehr schlecht)
9. [nur für Online-Abfrage] Wie zufrieden sind Sie mit der Online-Verfügbarkeit von Digitalisaten? ((1-sehr gut, 2-gut, 3-ausreichend, 4-schlecht, 5-sehr schlecht)
10. Haben Sie noch Wünsche oder Verbesserungsvorschläge?

Anlage 14: Führungs-Scorecard des LASA in der Perspektivansicht

Perspektive	Ziel	Aktion	Kennzahl
Leistungswirkungsperspektive			
	Kommunikation der Leistungen, Mittel verfügbar halten, notwendige Mittel zur Aufgabenerfüllung kommunizieren	Regelmäßige Treffen zu Zielvereinbarungen mit MI, Rückblick und Ausblick, Darstellung im Controlling	Erfüllungsgrad der Zielvereinbarungen (%)
	Darstellung der ausgegebenen Sach- und Personalmittel als Investitionen in die Bestandserhaltung, Erschließung und die BuÖ	ROI berechnen	HHM + Personalkosten in Euro
	Informationsbedürfnisse über vorhandene Bestände befriedigen	Zeitnahe Onlinestellung von Erschließungsinformationen	Online recherchierbares Archivgut (%)
	Erwartung der Nutzenden erfüllen, soviel wie möglich, nachgefragte Bestände digitalisieren, um so vielen Nutzenden wie möglich Archivbesuche zu ersparen und die schnelle Verfügbarkeit zu ermöglichen	Prioritäre Rückgratbestände digitalisieren und onlinestellen	Kennzahl 1: Anzahl onlinegestellte Digitalisate (#) Kennzahl 2: Digitalisierungsquote (%)
Leistungserbringungsperspektive			
	Wiederherstellung der Nutzbarkeit von Archivalien	Restaurierungsmaßnahmen und (Ersatz-)Digitalisierung	Kennzahl 1: Anzahl wieder nutzbarer VZE (#) Kennzahl 2: Quote der insgesamt nutzbaren VZE (%)
	Mehr Suchmöglichkeiten für Nutzende bieten	Online-Bereitstellung sämtlicher vorhandener Erschließungsinformationen nach rechtlicher Prüfung für Nutzende	Kennzahl 1: Anzahl erzeugter Digitalisate (#) Kennzahl 2: Anzahl onlinegestellter Digitalisate (#)
	Mehr Maßnahmen in BuÖ, um auf das LASA und die Bestände aufmerksam zu machen	BuÖ-Maßnahmen so konzipieren, dass sie sich in verschiedenen Kontexten verwenden lassen	Anzahl an BuÖ-Maßnahmen (#)

	Sichtbarkeit des LASA und dessen Veranstaltungen erhöhen.	Mit Marketing-Maßnahmen gezielt auf das LASA, seine Bestände und BuÖ-Maßnahmen aufmerksam machen	Anzahl durchgeführter Marketing-Maßnahmen (#)
Personalperspektive			
	Deckung des Personalbedarfs zur Aufgabenbewältigung der Erschließungsmaßnahmen, Digitalisierung und Onlinestellung, Bildungs- und Öffentlichkeitsarbeit, Bestandserhaltung (jeweils gesondert zu betrachten)	Darstellung des Bedarfs	Quote VZÄ= vorhandene VZÄ/benötigte VZÄ
	Stetige Erschließungsverbesserung, Weiterbildung auf dem Gebiet, um Erschließungsmethoden auf dem aktuellen Stand der Forschung zu halten	Teilnahme der MitarbeiterInnen an Fortbildungen	Anzahl Fortbildungen (#)
Interne Prozessperspektive			
	Dauer der Bestandserhaltungsprozesse reduzieren	Kennzahlen für standardisierte Prozesse festsetzen, Ziele mit Beschäftigten vereinbaren	Erfüllung der Zielvereinbarungen (%)
	Standardisierung der Erschließung zur Qualitätssicherung und zur Erhöhung der Erzeugung von Erschließungsinformationen	Erarbeitung, Anwendung und Weiterführung einer Erschließungsrichtlinie im Archiv	Investierte VZÄ in AG'en der Erschließungsrichtlinie
	Gleichbleibend hohe Qualität des Digitalisierungsprozesses und der erzeugten Images, Vermeidung von Störungen und Fehlern	Beschreibung der Anforderungen und des Geschäftsprozesses, Standardisierung des Ablaufs	Kennzahl 1: Dauer bis zur Lieferung des Digitalisats an das LASA (durchschnittliche Lieferzeit eines Digitalisats in Tagen) Kennzahl 2: Fehlerquote des Digitalisierungsprozesses (%) (fehlerhafte

			Lieferungen im Verhältnis zur Gesamtlieferung)
	Reduktion des Prozessaufwandes für Maßnahmen der BuÖ bei gleichbleibender Qualität der Leistungserbringung	Aktion 1: Bei Maßnahmen der BuÖ auf Onlineangebote setzen, um wiederkehrende Prozesse, z. B. das Halten von Führungen in der Ausstellung oder von Vorträgen, einzusparen Aktion 2: Kooperation mit externen Partnern (z. B. Stadtarchiv) in Form von Wanderausstellungen und Vorträgen, um Prozessaufwand einzusparen	Kennzahl 1: Anzahl erstellte (Online-)Ersatzangebote (#) Kennzahl 2: Anzahl der Kooperationsprojekte
Finanzperspektive			
	Mehr Personal- und Sachmittel zur Erledigung der Fachaufgaben Bestandserhaltung, Erschließung, Digitalisierung und Onlinestellung, Bildungs- und Öffentlichkeitsarbeit (jeweils gesondert betrachten) beschaffen	Drittmittel beschaffen	Eingeworbene Drittmittel in €

Eidesstattliche Erklärung

Ich versichere hiermit an Eides statt, dass ich die vorliegende Masterarbeit mit dem Titel „Entwicklung einer Balanced Scorecard für das staatliche Archivwesen am Beispiel des Landesarchivs Sachsen-Anhalt“ selbstständig verfasst und hierzu keine anderen, als die angegebenen Hilfsmittel verwendet habe. Alle Stellen der Arbeit, die wörtlich oder sinngemäß aus fremden Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde bisher in gleicher oder ähnlicher Form an keiner Hochschule oder in keinem anderen Studiengang als Leistungsnachweis oder Prüfungsleistung vorgelegt oder an anderer Stelle veröffentlicht. Ich bin mir bewusst, dass eine falsche Erklärung rechtliche Folgen haben wird.

Magdeburg, 22.02.2023