

Masterarbeit
im berufsbegleitenden Fernstudiengang Archivwissenschaft
an der
Fachhochschule Potsdam
Fachbereich Informationswissenschaft

Archivmanagement in kleinen Archiven

Dr. Stefan Schröder (Matr.-Nr.: 11681)



Email: stefan.schroeder@fh-potsdam.de

Erstgutachter: Prof. Dr. Hartwig Walberg

Zweitgutachter: Prof. Dr. Mario Glauert

Münster, den 20.8.2014

Inhaltsverzeichnis

	Seite
Abbildungsverzeichnis	3
1. Einleitung	4
1.1 Einstieg ins Thema	4
1.2 Definitive Klärung: Was ist Archivmanagement?	6
1.3 Literaturüberblick	9
1.4 Archivmanagement an den Ausbildungsinstitutionen Fachhochschule Potsdam und Archivschule Marburg	13
1.5 Methodische Überlegungen	15
1.5.1 Persönliche Voraussetzungen	15
1.5.2 Methodenmix	20
2. Hauptteil: Arbeitsfelder für Archivmanagement in kleinen Archiven ..	23
2.1 Übergeordnete Zusammenhänge: Vision/Mission/Leitbild, Strategieentwicklung und strategische Ziele	25
2.1.1 Vision, Mission und Leitbild	26
2.1.2 Strategieentwicklung und strategische Ziele	28
2.1.2.1 Initiierungsphase	31
2.1.2.2 Analysephase	33
2.1.2.3 Konzeptionsphase	47
2.1.2.4 Umsetzungsphase	53
2.1.3 Beispiele für Visionen und Strategien	54
2.2 Konkrete Ausgestaltung: Sachstandsermittlung, operative Planung, operative Ziele	57
2.2.1 Records Management	62
2.2.2 Überlieferungsbildung	70
2.2.3 Erschließung	76
2.2.4 Benutzung	86
2.2.5 Bestandserhaltung	92
2.2.6 Öffentlichkeitsarbeit	99
3. Fazit	105
Literatur	108

Abbildungsverzeichnis

		Seite
Abb. 1	Matrix für das Eisenhower-Prinzip	17
Abb. 2	Beispiel für eine Zielhierarchie bzw. Zielkaskade	29
Abb. 3	Zielfelder und Leitfragen für strategisches Management in Kommunen (Zyklusmodell der KGSt)	30
Abb. 4	Beispiel eines Bezugsrahmens	32
Abb. 5	Stakeholder-Analyse nach BCG-Matrix für das Landesarchiv NRW	35
Abb. 6	Beispiel für ein Wertvorstellungsprofil	37

1. Einleitung

1.1 Einstieg ins Thema

Jedes professionell betreute Archiv wird von seinem Führungspersonal gemanagt, wenn man die englische Bedeutung von „to manage“ als „führen, leiten“ übersetzt. Ob dies jedoch bewusst oder unbewusst passiert oder zu einem guten oder schlechten Ergebnis führt, hängt vor allem damit zusammen, ob und wie die jeweilige Archivleitung dieses Arbeitsfeld ausfüllt. Für größere Archive, deren Personal in der Regel spezialisierte Aufgabenfelder bearbeitet, ist Archivmanagement eine Aufgabe der Archivleitung, die andere archivische Aufgabenfelder delegieren kann.¹ In kleinen Archiven, die in dieser Masterarbeit im Fokus stehen, trifft eine völlig andere Arbeitssituation zu. Die Mehrzahl der kleineren Archive wird in der Regel nur von einer Person betrieben², die daher alle archivischen Aufgabenfelder abdecken muss, gleichzeitig aber auch die Hoheit darüber hat, was, wann etwas und wie etwas in diesem Archiv bearbeitet wird. Dies ist einerseits eine sehr anspruchsvolle Anforderung, andererseits aber auch verbunden mit einem sehr hohen Einfluss darauf, wie sich diese archivische Einrichtung entwickeln wird. Dennoch ist die in kleinen Archiven übliche weniger spezialisierte Arbeitsverteilung auch ein Grund dafür, dass eine Umsetzung aller Aufgaben einschließlich der Managementaufgaben immer eher an einem Minimum an spezifischer Fachlichkeit orientiert bleiben muss, um die verschiedenen Arbeitsfelder überhaupt abdecken zu können. Da der Verfasser dieser Arbeit mehrjährige Erfahrung aus einem kommunalen Archiv, dem Stadtarchiv Greven, mitbringt, sollen kommunale Ein-Personen-Archive im Zentrum dieser Arbeit stehen.

Wie können kommunale Ein-Personen-Archive mit Hilfe von Archivmanagement ihrer Leitungsaufgabe gerecht werden und ihre Institution besser oder gezielter entwickeln? Dieser Frage wird in dieser Masterarbeit anhand der Literatur nachgegangen, nicht ohne mit der

¹ Vgl. Entwicklung der Personalstrukturen im Archivwesen der Länder in der Bundesrepublik Deutschland, Strategiepapier der ARK 2011, in: Archivar 64 (2011), Heft 4, S. 397-413; Managementaufgaben werden im Strategiepapier zwar nicht genannt – dürften aber in Anteilen in den Bereichen „Leitung“ und „Allgemeine Querschnittsaufgaben“ (hier insbesondere bei „Organisation, Recht, innerer Dienstbetrieb“) enthalten sein, die zusammen 8,3-10,8% der Stellen (in Vollzeitäquivalenten) beanspruchen, vgl. ebd., S. 413. Es kommt hier nicht auf die Genauigkeit der Berechnung an, sondern auf den in der Arbeitspraxis von Ein-Personen-Archiven kaum annähernd hohen Anteil für diese Aufgabenbereiche bei gleichzeitig geringer ausgeprägter Spezialisierung. - *Hinweis zur Zitierweise: Nach erster vollständiger Nennung eines Titels wird nachfolgend eine Kurzzitierung benutzt.*

² Da es an belastbaren Zahlen für diese Pauschalaussage mangelt, soll das kommunale Archivwesen im Kreis Steinfurt (Nordrhein-Westfalen) als Beispiel dienen, in dem der Typus des Ein-Personen-Archivs dominiert: Von 24 kreisangehörigen Gemeinden unterhalten nur drei Kommunen Archive mit mehr als einem/einer Mitarbeiter/Mitarbeiterin. Unabhängig von der Frage der haupt- oder nebenamtlichen Besetzung, des Stellenanteils und der Ausbildung der Stelleninhaber/Stelleninhaberinnen existieren jedoch in rund einem Dutzend Kommunen typische Ein-Personen-Archive. (Die Situation der Archive in den übrigen Kommunen schwankt zwischen minimaler bzw. pro-forma-Betreuung und Vernachlässigung). Die Angaben beruhen auf Erfahrungen des Verfassers als Mitglied des AKASt (Arbeitskreis der Kommunalarchive im Kreis Steinfurt).

eigenen Erfahrung des Verfassers kritisch zu prüfen, ob die Praxistauglichkeit in kleinen Archiven gegeben ist oder nicht.

Kleine Archive stehen vor der Herausforderung, sich ihrer Aufgabenfülle bewusst sein bzw. werden zu müssen, dies als Managementaufgabe zu begreifen und dann dazu geeignete archivfachliche Hilfestellung in Fachliteratur und einschlägigen Fortbildungsangeboten zu finden. Dieser Fokus bedeutet im Rahmen dieser Arbeit auch, Fragen des Personalmanagements nur zu streifen, etwa, wenn es um die Frage von Ehrenamt und Praktika im Archiv geht.³ Aus demselben Grund kann ebenso wenig speziell auf kleine Archive mit mehr als einer hauptamtlichen Arbeitskraft eingegangen werden. Auch dürften kleine Archive höchstens im Ausnahmefall über ein eigenes Budget verfügen. Der Regelfall dürfte sein, dass Finanzmittel des Archivs von der Verwaltungseinheit, der das Archiv zugeordnet ist, verwaltet werden. Daher werden auch Fragen des Finanzmanagements nicht im Fokus der Arbeit stehen.⁴

Die Fachliteratur zum Archivmanagement ist, wie zu zeigen sein wird, dabei speziell für kleinere Archive nur in geringem Maße hilfreich. Aus Gesprächen mit Fachkolleginnen und Fachkollegen weiß der Verfasser, dass Archivmanagement (zumindest offenbar in Deutschland) bislang kaum mit kleinen Archiven in Verbindung gebracht wird. Dennoch sind Ansätze erkennbar, dass sich dies ändert: Zum Beispiel ist das für den Westfälischen Archivtag 2014 gewählte Rahmenthema „Nach vorne schauen – Strategieentwicklung und Planung in Archiven“ ein klassisches Feld des Archivmanagements, wenn dies bei diesem Beispiel auch nicht explizit benannt worden ist.⁵ Im persönlichen Gespräch teilte dem Verfasser ein Kollege im Rahmen dieses Archivtages mit, Archivmanagement höre sich für ihn eher beliebig an und hätte den Anschein, dass „wir uns schon so durchwurschteln“. Ziel dieser Arbeit ist insofern auch, festeren Boden für das Thema zu schaffen⁶, denn gerade das „planlose“ Arbeiten, das Durchwurschteln, sollte in Zukunft durch „geplantes“ Archivmanagement abgelöst werden. Diese Arbeit bezweckt daher, ausgehend von eher

³ Vgl. Ramona Ruhl, Ehrenamt im Archiv, Ein Leitfaden, Berlin 2012.

⁴ Siehe dazu Andreas Hedwig, Betriebswirtschaftliches Finanzmanagement, in: Mario Glauert/Hartwig Walberg (Hrsg.), Archivmanagement in der Praxis, Potsdam 2011, S. 91-114.

⁵ Vgl. das Programm unter http://www.lwl.org/waa-download/tagungen/AT2014_programm.pdf und die Abstracts unter http://www.lwl.org/waa-download/tagungen/AT2014_abstracts.pdf (Aufruf am 5.3.2014). Die Vorträge werden traditionell erst in der Herbstausgabe der Archivpflege in Westfalen-Lippe (also in Heft 2/2014) veröffentlicht, die Präsentationen stehen inzwischen aber schon online zur Verfügung, vgl. LWL-Archivamtblog, Präsentationen zum Westfälischen Archivtag 2014 jetzt online!, <http://archivamt.hypothesen.org/529>, (Blogeintrag vom 10.4.2014, Aufruf am 12.4.2014).

⁶ Kurz vor Beendigung dieser Masterarbeit hat die Archivschule Marburg das Thema ihres im Juni 2015 stattfindenden 20. Archivwissenschaftlichen Kolloquiums bekanntgegeben: „Ziele, Zahlen, Zeitersparnis. Wieviel Management brauchen Archive?“, <http://archivschule.de/DE/forschung/archivwissenschaftliche-kolloquien/2015ziele-zahlen/> (Aufruf am 13.8.2014), was verdeutlicht, dass dem Thema Archivmanagement zunehmend Aufmerksamkeit geschenkt wird.

theoretischen Konzepten, eine praxisnahe Antwort auf die Frage nach dem „Wie“ von Archivmanagement in kleinen Archiven zu geben.

Zunächst ist daher näher zu definieren, was unter Archivmanagement eigentlich im Sinne dieser Arbeit zu verstehen sei (Kapitel 1.2). Anschließend soll ein Literaturüberblick gegeben werden, um zu klären, welche einschlägigen Möglichkeiten schon erprobt sind und ob dabei eine spezielle Sicht auf kleine Archive schon zu erkennen ist (Kapitel 1.3). Darüber hinaus ist von Interesse, inwieweit die Vermittlung von Archivmanagement an den beiden großen deutschen Ausbildungsinstitutionen des Archivwesens, der Fachhochschule Potsdam und der Archivschule Marburg, für kleine Archive relevant ist (Kapitel 1.4). Mit Kapitel 1.5 zur Methodik wird zum einen auf die Bedeutung der Persönlichkeit des oder der im Ein-Personen-Archiv Tätigen eingegangen. Zum anderen ist nicht zu verkennen, dass für Archivmanagement Einflüsse aus Betriebswirtschaft, Verwaltungswissenschaft und dem Management von Non-Profit-Organisationen (NPOs) relevant sein können. Dieser Komplexität wird in Kapitel 2 begegnet, indem ein konkretes Verfahren für die Entwicklung einer Strategie, dem hier zu Grunde gelegten Strategischen Management als Kern von Archivmanagement, vorgestellt wird (Kapitel 2.1). Dabei ist dieses Vorgehen zwar nur eine von vielen Möglichkeiten, Archivmanagement zu betreiben; aber solange die Strategieentwicklung mit erprobten Methoden erfolgt, die allerdings für Ein-Personen-Archive zu adaptieren sind, ist dies keinesfalls als beliebig einzustufen. In Kapitel 2.2 wird aus einer konkretisierten Strategie eine praxisnahe Anwendung in verschiedenen archivischen Aufgabenfeldern („Kernaufgaben“) entwickelt, und die Frage nach der Messbarkeit der Umsetzung berücksichtigt.

1.2 Definitiorische Klärung: Was ist Archivmanagement?

Im deutschsprachigen Archivwesen mangelt es an einer Definition von Archivmanagement, wie Mario Glauert kürzlich festgestellt hat. Zu Recht hat er darauf verwiesen, dass der im englischsprachigen Archivwesen übliche Gebrauch von „Archives Management“ auch praktische Tätigkeiten einschließt, die in Deutschland als zur praktischen Archivkunde gehörend gelten. Glauert grenzt das Organisieren, Planen und Priorisieren im Archiv von der Alltagsarbeit ab und definiert: „Archivmanagement [...] ist [...] die leitende Planung, Organisation und Kontrolle aller archivischen Fachaufgaben innerhalb eines Archivs“.⁷ Dem

⁷ Mario Glauert, Archivmanagement, Schwierige Antworten auf einfache Fragen, Vortrag am 21.3.2014 auf der Frühjahrstagung der Fachgruppe 8 im VdA in Berlin.

würde der Verfasser nicht widersprechen, allerdings fehlt dabei der in der Betriebswirtschaftslehre und auch in den Verwaltungswissenschaften etablierte Bezug auf die Mission und die zukunftsgerichtete Vision des Archivs, die in Deutschland gern als Leitbild zusammengefasst werden.⁸ Denn jegliche Form des Planens benötigt einen Bezugspunkt: Dieser liegt in der Bewusstmachung des archivischen Auftrags (Mission) und der beabsichtigten bzw. erwünschten zukünftigen Entwicklung (Vision). Erst danach kann ein auf das Archiv bezogenes strategisches Management beanspruchen, die Entwicklung in eine passende Richtung zu lenken.⁹ Die dieser Masterarbeit zu Grund liegende *Arbeitsdefinition* lautet daher:

„Archivmanagement besteht aus Vision/Mission/Leitbild, (mehrjähriger) strategischer und (üblicherweise jährlicher) operativer Planung. Zum Archivmanagement gehören alle konzeptionellen Überlegungen, die für einen längeren oder kürzeren Zeitraum die tägliche archivische Arbeit priorisieren, strukturieren und organisieren sowie in einen übergeordneten Zusammenhang stellen.“¹⁰

Für kleine Archive hat nach Ansicht des Verfassers die längerfristige strategische Ausrichtung wegen ihrer Grundsätzlichkeit für die Zukunftssicherung die höchste Priorität.¹¹ Insofern stellt Archivmanagement für kleine Archive im Rahmen dieser Arbeit eine aus der Betriebswirtschaftslehre stammende Form – und ihre in der Verwaltungswissenschaft und in Bezug auf Non-Profit-Organisationen adaptierten Varianten – des *Strategischen Managements* dar, die auf die zukunftsgerichtete Führung eines konkreten Archivs angewendet wird. Andere Managementkonzepte, wie etwa das Qualitätsmanagement, sollen damit nicht abgewertet werden, wären in kleinen Archiven jedoch entweder als Alternative oder erst im Anschluss an die Umsetzung eines Strategischen Managementkonzepts zu realisieren und sind daher nicht mehr Teil dieser Studie. Strategisches Management plant für einen Zeitraum von etwa drei bis fünf Jahren¹², wobei wegen des Aufwandes in kleineren

⁸ Als Beispiele aus der Verwaltungswissenschaft vgl. etwa Andreas Gourmelon/Michael Mroß/Sabine Seidel, Management im öffentlichen Sektor, Organisationen steuern – Strukturen schaffen – Prozesse gestalten, Heidelberg u.a. 2011, S. 433-436; Burkhardt Krems, Strategisches Management, in: Online-Verwaltungslexikon olev.de, Version 1.71 (Stand 4.7.2012), http://www.olev.de/s/strat_Management.htm (Aufruf am 28.3.2014). Für die Betriebswirtschaftslehre vgl. Klaus Kerth/Heiko Asum/Volker Stich, Die besten Strategietools in der Praxis, Welche Werkzeuge brauche ich wann? Wie wende ich sie an? Wo liegen die Grenzen? 5. erw. Aufl., München 2011, S. 198-203.

⁹ Vgl. Michael J. Kurtz, Managing archival & manuscript repositories, Chicago 2004, S. 67-88, insbes. S. 87.

¹⁰ Nach einer Diskussion mit Mario Glauert über das erste Konzept für diese Arbeit vom Verfasser entwickelte Definition.

¹¹ Sowohl der Bezug auf Strategisches Management als auch der Aspekt der Zukunftssicherung wurden auch auf der Frühjahrstagung 2014 der Fachgruppe 8 im VdA betont, vgl. Birgit Rehse/Irina Schwab, Frühjahrstagung der Fachgruppe 8 im VdA in Berlin, in: Archivar 67 (2014), Heft 3, S. 315-317.

¹² Als Beispiel mit einer 5-Jahres-Perspektive: Andreas Kellerhals, Gestaltete Zukunft, Strategieentwicklung im Schweizerischen Bundesarchiv, in: arbido 1 (2009), S. 28-32, hier S. 28. Von „bis zu drei Jahren“ spricht Wiech, vgl. Martina Wiech, Strategisches Management für Archive, in: Mario Glauert/Hartwig Walberg (Hrsg.), Archivmanagement in der Praxis, Potsdam 2011, S. 13-35, hier S. 20.

Archiven eher ein Zeitraum von mindestens fünf Jahren realistisch zu sein scheint. Nach Ablauf dieses Zeitraums würde der Strategieentwicklungsprozess auf Basis des evaluierten ersten Strategieintervalls erneut gestartet.

In der Betriebswirtschaftslehre gibt es derzeit keine geschlossene Theorie des Strategischen Managements, stattdessen „ein verwirrendes Bild von unterschiedlichen Ansätzen und Paradigmen“.¹³ Dennoch lassen sich ein marktorientierter Ansatz, ein ressourcenorientierter Ansatz und ein evolutionstheoretischer Ansatz unterscheiden. Während die ersten beiden Ansätze von einer Planbarkeit der strategischen Gestaltungsprozesse ausgehen, ist der evolutionstheoretische Ansatz zurückhaltender und geht statt von einer Beherrschbarkeit von einer Kanalisierbarkeit von Managementprozessen aus.¹⁴ Im Sinne dieser Arbeit geht der Verfasser davon aus, dass Ein-Personen-Archive als Subsysteme ihrer Archivträger ohnehin keine volle Gestaltungshoheit für ihre Managementaktivitäten besitzen, auch wenn dies archivfachlich wünschenswert wäre. Daher ist insbesondere der betriebswirtschaftliche evolutionstheoretische Ansatz noch etwas genauer zu betrachten.

Aus der betriebswirtschaftlichen Forschung zum evolutionstheoretischen Ansatz des Strategischen Managements sind derzeit zwei Strömungen zu nennen. Zum einen ist dies der St. Galler Ansatz, dessen Ziele in der Überlebensfähigkeit und der Entwicklungsfähigkeit einer Organisation liegen, die als lernende Organisation gekennzeichnet ist. Der Aspekt der Lernfähigkeit ist auch im zweiten Ansatz, der evolutionären Führungslehre nach Kirsch enthalten. Kirsch setzt neben der Basisfähigkeit der Lernfähigkeit von Organisationen auch auf Handlungsfähigkeit und Responsiveness (Sensibilität gegenüber den Interessen von Betroffenen). Seine Sinnmodelle unterscheiden zwischen dem „Überlebensmodell“ und dem „Fortschrittsmodell“, die nacheinander bei der organisationalen Entwicklung durchlaufen werden, um letztlich zu einer fortschrittsfähigen Organisation zu werden.¹⁵ Der St. Galler Ansatz scheint mit seinen beiden Zielen der Überlebens- und der Entwicklungsfähigkeit von Organisationen wesentlich passender für eine Übertragung auf die Archivwelt zu sein als das sehr theorielastig erscheinende Konzept von Kirsch. Auf das St. Galler Modell wird später noch zurückzukommen sein.

Zur näheren Definition von Archivmanagement als Strategisches Management gehört auch die Berücksichtigung verwaltungswissenschaftlicher Ansätze. Bea und Haas fassen Organisationen, die der Bedarfsdeckung dienen oder sich gemeinwirtschaftlich verhalten, als

¹³ Franz-Xaver Bea/Jürgen Haas, Strategisches Management, 6., vollst. überarb. Aufl., Konstanz/München 2013, S. 26; vgl. S. 40f.

¹⁴ Vgl. Bea/Haas, Strategisches Management, S. 28-35.

¹⁵ Vgl. Bea/Haas, Strategisches Management, S. 34-35.

Non-Profit-Organisationen auf und nennen dabei explizit auch öffentliche Verwaltungen – kommunale Ein-Personen-Archive als Teil der öffentlichen Verwaltung wären demnach ebenfalls als NPO zu benennen. NPOs unterliegen besonderen Rahmenbedingungen:

- im Unterschied zu Wirtschaftsunternehmen ein anderer Rechtsrahmen,
- politische Einflussnahme,
- ein Dienstleistungsprogramm, dessen Preise oft festgesetzt sind und
- eine Finanzierung über Steuern, Gebühren etc.

Zu Merkmalen von NPOs gehören die Dominanz qualitativer Ziele und die Unschärfe der Zielformulierung. Als Beispiele für die Übertragung betriebswirtschaftlicher Konzepte des Strategischen Managements auf NPOs werden insbesondere das für Verwaltungen konzipierte New Public Management und das deutsche Neue Steuerungsmodell genannt.¹⁶ Indirekt werden also schon viele Archive, deren kommunale Archivträger auf das Neue Steuerungsmodell zurückgegriffen haben, strategisch gesteuert – nur eben nach verwaltungswissenschaftlichen, nicht nach archivfachlichen Vorgaben. Dies kann bei der Einführung eines Strategischen Managements im Archiv entsprechend berücksichtigt werden.

1.3 Literaturüberblick

Unter dem Titelstichwort „Archivmanagement“ sind in der von der Archivschule Marburg seit 1998 gepflegten internationalen Archivbibliographie nur sieben Titel aufgeführt (Stand 14.8.2014), was selbstverständlich nur die deutschsprachige Literatur umfasst. Per Systematiksuche („2.4 Archivmanagement“) sind immerhin 320 Treffer (Stand 14.8.2014) aus der deutschsprachigen und internationalen Fachliteratur seit 1998 verzeichnet, die aber in der Regel nur Teilbereiche, selten einen Gesamtüberblick über das Feld des Archivmanagement bieten.¹⁷

Eine Auswahl verschiedener Überblicksdarstellungen soll im Folgenden kommentiert vorgestellt werden, wobei darauf hinzuweisen ist, dass der in der Literatur und in Bibliothekskatalogen teilweise zu findende Titel „Management Skills for Archivists and Records Managers“ ein vermutlich wichtiges Referenzwerk wäre – wenn es denn schon

¹⁶ Vgl. Bea/Haas, Strategisches Management, S. 88-90. In anderer Interpretation gehören kommunale Archive zur Gruppe der „Staatlichen NPOs“, weil sie die Aufgabe haben, demokratisch festgelegte Aufgaben zu erfüllen und konkrete Leistungen für die Bürgerschaft zu erbringen, vgl. Gudrun Sander/Elisabeth Bauer, Strategieentwicklung kurz und klar, Das Handbuch für Non-Profit-Organisationen, 2. Aufl., Bern/Stuttgart/Wien 2011, S. 47f.

¹⁷ Internationale Bibliographie zum Archivwesen:

<http://archivschule.de/DE/service/bibliographien/bibliographie-zum-archivwesen-1998-ff.html> (Aufruf am 14.8.2014).

erschienen wäre.¹⁸ Ein besonderes Augenmerk wird darauf verwendet, ob und wie Archivmanagement gegebenenfalls definiert wird.

Als neueste Erörterung ist der zum Zeitpunkt der Abgabe dieser Arbeit in der Druckvorbereitung befindliche Vortrag von Mario Glauert zu nennen, dessen offenbar erste deutschsprachige Definition von Archivmanagement bereits oben zitiert wurde. Glauert setzt sich gewohnt meinungsstark damit auseinander, was Archivmanagement inhaltlich umfasst und was nicht, indem er Spezifika eines Archivmanagement nennt, wobei im Detail durchaus Diskussionsbedarf herrscht. Sind Archive, die in eine zunehmend an betriebswirtschaftlichen Arbeitsweisen orientierten Verwaltung eingebettet sind, wirklich noch reine Non-Profit-Organisationen (NPOs) bzw. worin bestehen ihre Spezifika im Vergleich mit den typischeren NPOs wie karitativen Vereinen und Verbänden, Stiftungen etc. mit ehrenamtlichem Personal? Und dass Archive ein Imageproblem haben, weil sie nicht zum Management ihrer Träger gehören, steht nach Ansicht des Verfassers nicht zwangsläufig in einem Zusammenhang.¹⁹ Es ist Zeit, Archivmanagement in der Fachöffentlichkeit zu diskutieren und der Beitrag von M. Glauert hat hier einen wichtigen Impuls gegeben.

Zu den jüngsten einschlägigen Veröffentlichungen gehört der Vortrag von Michael Klein auf dem 5. Norddeutschen Archivtag 2012, dessen Schwerpunkt die Erarbeitung einer Vision und das Strategische Management in Archiven darstellt, was er am Beispiel des Staatsarchivs Hamburg erläutert. Gleichzeitig liefert er einen knappen Überblick über die deutsche Fachliteratur zum Thema, definiert „Archivmanagement“ jedoch außer der Feststellung, dass „erfolgreiche Instrumente aus der privaten Wirtschaft adaptiert“ werden, nicht näher.²⁰

Auch Hartwig Walberg und Mario Glauert stellten 2011 zwar die Frage, was Archivmanagement sei und halten fest, die „klassische“ Archivverwaltungslehre müsse heute um Archivmanagement – „Archivmanagement ist das, was man heute im Archiv *auch* braucht.“ – ergänzt werden, beantworten sie aber mit der Gegenfrage „Was ist ein gutes

¹⁸ Mit Erscheinungsort London 2011 und den Autorinnen Elizabeth Sheperd/Karen Anderson wird er genannt in Mario Glauert/Hartwig Walberg, Einleitung, in: Dies. (Hrsg.), *Archivmanagement in der Praxis*, Potsdam 2011, S. 7-11, hier S. 11, Fußnote 10. Im Karlsruher Virtuellen Katalog <http://www.ubka.uni-karlsruhe.de/kvk.html> (Aufruf am 5.3.2014) ergibt eine weltweite Bibliotheksrecherche mit diesem Titel zahlreiche Einträge ab 2006, die aber jeweils nicht zu Buchsignaturen, sondern zu Bestellvermerken einzelner Bibliotheken und somit ins Leere führen: Der Londoner Verlag Facet Publishing führt den Titel immer noch als „Forthcoming“, nun allerdings mit der Autorin Louise Ray und dem angekündigten Erscheinungstermin November 2014: <http://www.facetpublishing.co.uk/title.php?id=5841> (Aufruf am 14.8.2014).

¹⁹ Vgl. Glauert, *Archivmanagement*, Vortrag am 21.3.2014; völlig gegensätzlich argumentiert etwa Mark A. Greene, *Trying to lead from good to great and some reflections on leadership at all levels*, in: Bruce W. Dearstyne (Hrsg.), *Leading and managing archives and records programs, Strategies for success*, London 2008, S. 137-161, hier S. 153ff.

²⁰ Vgl. Michael Klein, *Zielführend und nachhaltig: Vision, Strategische Ziele und Maßnahmen im modernen Archivmanagement*, in: Rainer Hering (Hrsg.), *5. Norddeutscher Archivtag 12. und 13. Juni 2012 in Lübeck, Nordhausen 2013*, S. 163-177; der Literaturüberblick auf S. 163f., Fußnote 2, das Zitat auf S. 163.

Archiv?“ und konzedieren, dass eine adäquate Antwort schwer fällt. Gleichzeitig weisen sie auf die nötige Unterscheidung von Strategischem und Operativem Management hin.²¹ In dem von ihnen herausgegebenen Sammelband ist der Aufsatz von Martina Wiech zum Strategischen Management daher von grundsätzlicher Bedeutung.²²

Die angloamerikanische Literatur versteht unter dem Begriff „Archives Management“, wie schon Glauert angemerkt hat²³, eher das, was im deutschsprachigen Archivwesen als „Praktische Archivkunde“ bekannt ist.²⁴ Dennoch ist nicht zu verkennen, dass darin auch Aspekte der strategischen Planung durchaus ihren Platz haben können.²⁵ Besonders hingewiesen werden muss insbesondere auf eine amerikanische Veröffentlichung zum Thema, die mehr als andere einen deutlichen Schwerpunkt auf Archivmanagement legt und dies ausgehend von allgemeinen Entwicklungen der Managementlehre tut: Michael J. Kurtz‘ Monografie zum Archivmanagement²⁶, die nicht die erste Veröffentlichung zu diesem Thema in der von der Society of American Archivists (SAA) herausgegebenen „Archival Fundamentals Series“ ist und in absehbarer Zeit durch eine aktuellere Studie ersetzt werden dürfte, wenn die SAA das Ziel, diese Buchreihe aktuell zu halten, weiter verfolgt. Bislang ist dies aber nicht geschehen.

Udo Schäfers 2010 verfasster Überblick über Strategisches Management in Archiven ist vergleichend mit Beispielen aus Großbritannien, Schweden und Finnland angelegt. Er verweist auf den als Pyramide angelegten gängigen Aufbau von Strategischem Management auch in Archiven aus Vision, Zielen (d.h. Strategie) und Maßnahmen (d.h. Umsetzung der Strategie) und plädiert für den Einsatz der Balanced Scorecard als strategisches Steuerungsinstrument.²⁷

Nicht sehr breit rezipiert, dennoch für kleine Archive lesenswert ist ein 2008 erstmals erschienener Aufsatz von Sabine Stropp zur Konzeptentwicklung in Archiven und Bibliotheken, der sich am strategischen Marketing orientiert und daher nur teilweise mit den hier vorgestellten Aufsätzen mit Bezug auf Strategisches Management korreliert.²⁸

²¹ Vgl. Glauert/Walberg, Einleitung, S. 8ff., Zitate S. 9.

²² Vgl. Wiech, Strategisches Management für Archive.

²³ Glauert, Archivmanagement, Vortrag am 21.3.2014.

²⁴ Vgl. beispielsweise Jackie Bettington/Kim Eberhard/Rowena Loo/Clive Smith, Keeping archives, 3. Aufl., Canberra 2008.

²⁵ Vgl. etwa Caroline Williams, Managing archives, Foundations, principles and practice, Oxford 2006, insbes. S. 201ff.; Laura A. Millar, Archives, Principles and practices, London 2010, insbes. S. 63ff.

²⁶ Kurtz, Managing archival & manuscript repositories.

²⁷ Vgl. Udo Schäfer, Modernes Archivmanagement, Vision – Ziele – Maßnahmen, in: Angelika Menne-Haritz/Rainer Hofmann (Hrsg.), Archive im Kontext, Öffnen, Erhalten und Sichern von Archivgut in Zeiten des Umbruchs, Festschrift für Prof. Dr. Hartmut Weber zum 65. Geburtstag, Düsseldorf 2010, S.125-137.

²⁸ Vgl. Sabine Stropp unter Mitarbeit von Lutz Sanne, Methodische Hinweise zur Konzeptentwicklung in Archiven und Öffentlichen Bibliotheken, in: Landesfachstelle für Archive und öffentliche Bibliotheken im

Eher als grundsätzlicher Überblick interessant ist die 2007 erschienene Übersicht über Archivmanagement im staatlichen schweizerischen Archivwesen, vor allem in Bezug auf die Reformursache, die internationalen Verwaltungsreformbemühungen im Rahmen des New Public Management, und wegen des Lösungsansatzes, der aus einem Leitbild eine Strategie für die Archive entwickelt hat.²⁹

Immer noch lesenswert, jedoch auch sehr knapp ist die Darstellung von Management in Kommunalarchiven von Brigitte Kramer, die sich neben strategischen Überlegungen auf das Dienstleistungsmanagement und das Archivmarketing bezieht.³⁰

Weitere grundlegende deutschsprachige Beiträge zum Archivmanagement stammen von Hartmut Weber, der den Begriff 1998 zusammen mit Renate Köhne-Lindenlaub im „Handbuch für Wirtschaftsarchive“ eingeführt hat und für „den planenden Umgang mit den Aktivitäten des Archivs“ plädiert.³¹ Dabei ist deutlich, dass gerade in Wirtschaftsarchiven ein besonderer Rechtfertigungsdruck besteht, die archivischen Leistungen im Rahmen eines Wirtschaftsunternehmens auf dieselben betriebswirtschaftlichen Grundlagen zu beziehen. Es ist das Verdienst beider, diesen komplexen Sachverhalt mit den Fragen nach Effektivität („Tun wir die richtigen Dinge?“) und Effizienz („Tun wir die Dinge richtig?“) auf einen für Archivarinnen und Archivare als betriebswirtschaftliche Laien griffigen Nenner reduziert zu haben.³²

Von größerer Bedeutung für kleinere öffentliche, also insbesondere kommunale Einzelpersonen-Archive, ist Webers Vortrag auf dem 1. Bayerischen Archivtag 1999, veröffentlicht 2003, in dem er am baden-württembergischen Beispiel die Auswirkungen der Verwaltungsreform auf die Archive anhand der in der Verwaltung typischen Ausformungen (u.a. Leitbildentwicklung, Produktorientierung, Ergebnisorientierung, Effizienzsteigerung) unter den Prämissen des Sparzwangs und neuer bzw. größerer Dienstleistungsorientierung abhandelt. Er definiert Archivmanagement zwar nicht, verdeutlicht aber, worum es dabei geht, wenn er schreibt: „Die vorhandenen Ressourcen bestmöglich zu nutzen, Synergieeffekte zu erzielen und jede Binneneinsparung im Sinne eines Einsatzes von Arbeitskraft für Leistungen

Brandenburgischen Landeshauptarchiv (Hrsg.), Demografischer Wandel, Auswirkungen und Gestaltungsmöglichkeiten für Archive und Öffentliche Bibliotheken, 2., unveränd. Aufl., Potsdam 2011, S. 17-28; Erstauflage von 2008.

²⁹ Vgl. Josef Zweifel, Modernes Archivmanagement, in: Gilbert Coutaz u.a., Archivpraxis in der Schweiz, Pratiques archivistiques en Suisse, Baden 2007, S. 195-230.

³⁰ Vgl. Brigitte Kramer, Management in Kommunalarchiven – Strategien für die Anpassung an veränderte Arbeitsbedingungen im Rahmen der neuen Steuerungsformen, in: Archivpflege in Westfalen-Lippe 64 (2006), S. 8-16.

³¹ Vgl. Glauert, Archivmanagement, Vortrag am 21.3.2014; Hartmut Weber/Renate Köhne-Lindenlaub, Archivmanagement, in: Evelyn Kroker/Renate Köhne-Lindenlaub/Wilfried Reininghaus (Hrsg.), Handbuch für Wirtschaftsarchive, Theorie und Praxis, München 1998, S. 259-274, Zitat S. 260.

³² Vgl. Weber/Köhne-Lindenlaub, Archivmanagement, Zitate S. 260 und S. 270.

zu vermeiden, die zu keinem Ergebnis oder zu keinem Ergebnis in absehbarer Zeit führen, ist das zentrale Anliegen des Archivmanagements.“³³

Nicht explizit als Beitrag zum Archivmanagement, aber als Hilfestellung für kleine Archive angelegt ist die mit praktischen Beispielen aus den USA gesättigte Darstellung von Christina Zamon, die zeigt, wie auch Ein-Personen-Archive ihre Aufgaben bewältigen können.³⁴ Diese Publikation ist hier insbesondere wegen ihres praxisorientierten Ansatzes zu nennen, dem sich die vorliegende Masterarbeit mit spezieller Berücksichtigung des Archivmanagements ebenfalls verpflichtet sieht.

1.4 Archivmanagement an den Ausbildungsinstitutionen Fachhochschule Potsdam und Archivschule Marburg

Im Unterrichtsalltag der beiden großen deutschen Ausbildungsinstitutionen für das Archivwesen, die Fachhochschule Potsdam und die Archivschule Marburg, ist Archivmanagement längst angekommen. Doch sind die Inhalte deutlich verschieden. Und aus dem Interesse an der Berufspraxis kleiner Archive, insbesondere der Ein-Personen-Archive, ist ein kritischer Blick auf beide Varianten sinnvoll.

Die Archivschule Marburg, deren Ausbildungsschwerpunkt das durch personalstarke Institutionen geprägte staatliche Archivwesen ist, hat naturgemäß kleine Archive kaum im Blick. Die mit der novellierten Rechtsgrundlage für das Archivreferendariat 2013 einhergehende Neuausrichtung der Lehrveranstaltungen sehen seit 2014 u.a. folgende Schwerpunkte vor: Führen mit Zielen, Projektmanagement und Qualitätsmanagement; Finanzmanagement und Personalführung, Betriebswirtschaftslehre mit Bezug auf die kaufmännische Haushaltsführung, Öffentliche Finanzwirtschaft. Auch beim Fachhochschulstudium für den gehobenen Dienst dominieren Personalführung, Führung mit Zielen und Finanzwirtschaft.³⁵ So sinnvoll diese Ausrichtung ist, in einem kommunalen Ein-Personen-Archiv würden diese Inhalte vermutlich nicht sehr häufig zur Anwendung gelangen, zumindest was Personalführung und Finanzangelegenheiten betrifft.

Im Fortbildungsprogramm der Archivschule Marburg wird seit Jahren auch der Kurs „Aufgaben und Betrieb kleiner und mittlerer Archive“ angeboten. Wurde im Jahr 2000 nur

³³ Vgl. Hartmut Weber, Archivmanagement als Hilfestellung beim Spagat zwischen Sparzwang und Dienstleistungsqualität, in: *Archive in Bayern 1* (2003), S. 165-206, Zitat S. 179.

³⁴ Vgl. Christina Zamon, *The lone arranger, Succeeding in a small repository*, Chicago 2013.

³⁵ Email der Leiterin der Archivschule Marburg, Irmgard Christa Becker, vom 10.3.2014 an den Verfasser. Das Modulhandbuch der Archivschule Marburg für das Referendariat im höheren Archivdienst ist online unter http://www.archivschule.de/uploads/Ausbildung/Modulhandbuch-hD_2013-o.pdf (Aufruf am 7.4.2014).

das Thema Zeitmanagement angesprochen, wird inzwischen auch explizit Archivmanagement und die Notwendigkeit einer strategischen Ausrichtung des Archivs thematisiert, die sich einerseits am Archivträger orientieren und die archivischen Leistungen archivfachlich und wirtschaftlich evaluieren, andererseits für eine stete Verbesserung der Arbeitsabläufe sorgen sollte.³⁶

Die Fachhochschule Potsdam bietet demgegenüber in den verschiedenen archivischen Studiengängen auf Basis eines Lehrmoduls „Archivmanagement“ einen breiteren Zugang zu Managementmethoden, deren Anwendung mit Literaturbeispielen aus der archivischen Praxis belegt wird. Die Themenpalette ist dabei breit angelegt, wenn auch noch nicht in allen Bereichen durch entsprechende Literatur unterfüttert.³⁷ Dabei sind bei der Auswahl der Themen inhaltliche Überschneidungen unvermeidlich, wenn beispielsweise Literatur zum Instrument der Balanced Scorecard unter der Rubrik „Kennzahlen und Benchmarking“ geführt wird, ebenso aber auch als Mittel des Operativen Managements unter dieser Rubrik geführt werden könnte. Gleichzeitig wird deutlich, welche Aufgabenkomplexität in Archiven zu bewältigen, eben zu managen ist, wobei in der späteren Berufspraxis der Studierenden höchstens einige Aspekte des umfangreichen Lehrangebots umgesetzt werden dürften.

Aus der Perspektive dieses Masterarbeitsthemas wäre allerdings anzufügen, dass gerade für kleine Archive einer spezifischen Sicht auf die Themenvielfalt des Moduls „Archivmanagement“ Priorität eingeräumt werden sollte, in der Strategisches und Operatives Management als Kern des Archivmanagements durchaus höhere Bedeutung als andere Bereiche erhalten sollten. Einzelne weitere Managementaspekte wären insbesondere in größeren Archiven ohnehin je nach Situation hinzuzufügen. Wenn es aber Anteile gibt, die als Grundaussprägung von Archivmanagement zu verstehen sein sollten, wäre dies nach Meinung des Verfassers die grundlegende Planung archivischer Arbeitsbereiche mittels einer längerfristigen Strategie.

³⁶ Der Verfasser hat im Jahr 2000 an diesem Kurs teilgenommen. Zur heutigen Situation: Email von Michael Korn, Dozent des GK3 „Aufgaben und Betrieb kleiner und mittlerer Archive“ an der Archivschule Marburg, vom 14.4.2014 an den Verfasser. Als Grundlage dient der einschlägige Aufsatz von Gerd Schneider, „Archivare aufgewacht!“, Anmerkungen eines Externen zur gegenwärtigen Situation im deutschen Archivwesen, in: Der Archivar 57 (2004), Heft 1, S. 37-44, der schon für die Erstellung einer langfristigen Archivkonzeption geworben hatte, vgl. ebd., S. 42.

³⁷ Als Beispiel seien die Themen des Moduls A04 (Archivmanagement) des 2. Kurses 2011-2014 im Masterstudiengang Archivwissenschaft genannt, wobei die Themen ohne Literaturhinweise (Stand 12.8.2014) in Klammern aufgeführt sind: Strategisches Management, Archivmarketing, Qualitätsmanagement, Betriebs- und Rechtsformen, Innovationsmanagement, Kennzahlen und Benchmarking, Archive im Verbund, (Selbstmanagement), (Führungskompetenz), Personalmanagement, Gesundheitsmanagement, Finanzmanagement, Fundraising, (Operatives Management), (Bau- und Gebäudemanagement), Lagermanagement, (Rechtmanagement), (Kulturmanagement), (Forschungsmanagement), Sammlungsmanagement.

1.5 Methodische Überlegungen

1.5.1 Persönliche Voraussetzungen

Im eigenen Archiv mit Bedacht Archivmanagement zu betreiben, erfordert zunächst einmal, die eigenen Kompetenzen auf den Prüfstand zu stellen. Denn Archivmanagement in einem Ein-Personen-Archiv zu betreiben, hat nicht nur eine fachliche Seite. Es ist wichtig, sich selbst zu befragen, wie der eigene Arbeitsstil aussieht und wie er den Erfordernissen unter Managementaspekten angepasst werden muss. Denn alleine für alles verantwortlich zu sein bedeutet, so verschiedene Rollen und Aufgaben wie Archivleitung, Lesesaalaufsicht, Behördenberatung oder Magazindienst in sich zu vereinen.

Um mehr als die Alltagsarbeit zu bewältigen, sind zum Beispiel folgende Aspekte von Bedeutung:

- Motivation und Begeisterungsfähigkeit für die eigene Arbeit,
- der Wunsch, archivfachliche Kenntnisse durch Fortbildung und Literatur auf neuestem Stand zu halten,
- die Einsicht in die Sinnhaftigkeit, Managementmethoden im Archiv umzusetzen,
- die Entwicklung von Kommunikationsfähigkeit, um mit Vorgesetzten über diese Veränderungen erfolgreich zu verhandeln,
- und grundlegend auch ein entsprechendes Zeitmanagement.

Literatur über Managementmethoden im Archiv und über das Management von Non-Profit-Organisationen, zu denen durchaus auch öffentliche Archive gezählt werden können³⁸, ist in den letzten Jahren verstärkt erschienen. Häufig ist die Übertragbarkeit der dort vorgestellten Ansätze für kleinere Archive jedoch nicht gegeben, etwa, wenn sie sich auf deutlich personalstärkere Organisationen beziehen. Dennoch ist es sinnvoll, sich allgemeinen Überlegungen verschiedener Experten auf diesen Gebieten nicht zu verschließen. So überschreibt Peter F. Drucker, anerkannter Managementexperte aus den USA, sein Kapitel über die Führungsrolle von Leitungsebenen in Non-Profit-Organisationen mit der sehr einfachen Wahrheit „You are responsible“ und rät, sich für die eigene Führungsrolle die Frage zu stellen: „What do you want to be remembered for?“³⁹ Einen Fokus auf die eigene Person legt auch Christina Zamon, Autorin des wohl ersten Handbuchs für Ein-Personen-Archive, mit dem Appell: „Managing Your Staff – You!“ Sie rät, sich Prioritäten und Ziele für die eigene Arbeit zu geben. Da ihr Buch auf Arbeitserfahrungen US-amerikanischer

³⁸ Vgl. Sander/Bauer, Strategieentwicklung kurz und klar, S. 47f.

³⁹ Peter F. Drucker, *Managing the Nonprofit Organization, Principles and Practices*, New York/London/Toronto/Sydney 2005, S. 189. Als wichtig erachtet Drucker auch, das Augenmerk auf die Aufgabe, nicht auf die eigene Person zu richten: „The task matters, and you are a servant!“, ebd., S. 27.

Archivarinnen und Archivare beruht, sind zwar nicht alle Ratschläge auf das deutsche Archivwesen übertragbar, die wesentlichen jedoch schon. Für wesentlich hält sie unter anderem:

- Selbstorganisation,
- nicht zu viele Aufgaben gleichzeitig zu erledigen,
- die eigenen Grenzen zu kennen und gegenüber Vorgesetzten zu vertreten,
- sich auf Aufgaben zu beschränken, die eine Arbeitserleichterung mit sich bringen,
- die Beziehungen zu Arbeitskolleginnen und –kollegen in der eigenen Organisation zu pflegen, sowie
- Kontakt zu anderen Archivarinnen und Archivaren zu halten.⁴⁰

US-amerikanische Literatur zum Archivmanagement hat in den letzten Jahren einen Unterschied gemacht zwischen Führungsstil („Leadership“) und der Umsetzung von Aufgaben („Management“).⁴¹ In größeren Archiven mag diese Unterscheidung Sinn machen, bezogen auf Ein-Personen-Archive bedeutet das aber wiederum die Verschmelzung beider Bereiche. Archivmanagement im Sinne dieser Arbeit schließt den eigenen Führungsstil bei der Bewältigung aller Aufgaben ein, denn in einem Ein-Personen-Archiv sind sowohl Führungsqualitäten als auch die Bereitschaft zu Kärnerarbeit nötig, um erfolgreich arbeiten zu können. Der Anspruch an Archivmanagement in einem Ein-Personen-Archiv ist also in der Tat hoch.⁴² Dies sollte aber positiv gesehen werden. Denn auch Peter Drucker lehrt aus jahrzehntelanger Erfahrung mit Management: „Leaders are not born, nor are they made – they are self-made.“⁴³ Archivarinnen und Archivare in einem Ein-Personen-Archiv haben alle Fäden in der Hand. Sie müssen aber daran ziehen – vielleicht nicht an allen gleichzeitig – und versuchen, mit ihren Aufgaben zu wachsen.

Zeitmanagement

In einem kleinen Archiv für alle Aufgaben selbst verantwortlich zu sein, bedeutet zunächst, dass es mehr als unwahrscheinlich ist, alle fachlichen Anforderungen erledigen zu können. Michael J. Kurtz erläutert die sich daraus ergebenden Möglichkeiten: mehr Zeit in die Arbeit

⁴⁰ Vgl. Zamon, *The lone arranger*, S. 127, Zitat S. 5.

⁴¹ Vgl. Kurtz, *Managing archival & manuscript repositories*, S. 19-34. Bruce W. Dearstyne, *Leading archives and records programs: Perspectives and insights*, in: Ders. (Hrsg.), *Leading and managing archives and records programs, Strategies for success*, London 2008, S. 291-312, hier S. 293.

⁴² So fassen mehrere Autoren ihre archivischen Erfahrungen wie folgt zusammen: „Leadership“ in Archiven sei eher aktiv als reaktiv, versuche immer, den größeren Rahmen zu sehen und wie das Archiv dort hineinpasst, versuche seine eigene Relevanz einem größeren Kundenkreis näherzubringen, sei eher kollaborativ als anordnend oder managerhaft, baue Brücken mit und zu Verbündeten, sei kreativ und sehe einen Weg nach vorne, wo andere Chaos sähen, vgl. George Mariz/Donna E. McCrear/Larry J. Hackman/Tony Kurtz/Randall C. Jimerson, *Leadership skills for archivists*, in: *The American Archivist* 74 (2011), Heft 1, S. 102-122, hier S. 103.

⁴³ Drucker, *Managing the Nonprofit Organization*, S. 222.

zu investieren, die Arbeit schneller oder effizienter zu erledigen, Arbeit zu delegieren (was bei Ein-Personen-Archiven schwierig ist oder archivfachlich nicht ausgebildete Helfer betrifft) und/oder Aufgaben wegzulassen, die nicht primär archivfachlichen Zielen dienen. Als Lösung schlägt er vor, ein persönliches Zeittagebuch zu führen, in das die eigenen Aktivitäten über einen bestimmten Zeitraum eingetragen werden. Entscheidend ist die nach gewisser Zeit nötige Auswertung, weil dann deutlich wird, welche Aufgaben sowohl wichtig und dringend, welche Aufgaben nur wichtig, aber nicht dringend waren, welche Aufgaben zur Routine gehörten und welche mit der eigenen Arbeit nicht in Zusammenhang standen.⁴⁴ Es kommt also darauf an, Prioritäten zu setzen. Daher ist es sinnvoll, zunächst einmal das eigene Arbeitsverhalten und den eigenen Umgang mit der zur Verfügung stehenden Arbeitszeit zu analysieren. Kurtz' Vorschlag ist dabei eine Abwandlung des in der Zeitmanagement-Literatur bekannten *Eisenhower-Prinzips*, das auf den früheren US-Präsidenten zurückgehen soll. Dabei werden Aufgaben je nach Dringlichkeit und Wichtigkeit in vier Gruppen (dringend und wichtig, nicht dringend und wichtig, dringend und unwichtig, nicht dringend und unwichtig) eingeteilt, eine Matrix mit vier Feldern entlang der Achsen Wichtigkeit und Dringlichkeit:

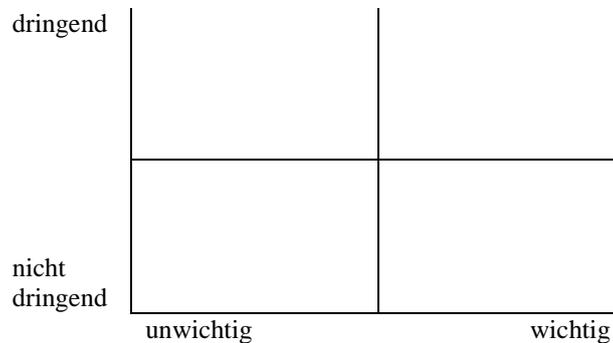


Abb. 1: Matrix für das Eisenhower-Prinzip

Dringende und wichtige Aufgaben haben Vorrang, als nächstes sollten die nicht dringenden, aber wichtigen Aufgaben im Zeitplan vorgemerkt oder rechtzeitig begonnen werden. Dringende unwichtige Aufgaben können delegiert werden – in einem Ein-Personen-Archiv bedeutet das aber eher, dass sie erledigt werden müssen, wenn die ersten beiden Prioritäten genügend bearbeitet wurden. Üblicherweise werden nicht dringende unwichtige Aufgaben zurückgestellt oder nicht bearbeitet.⁴⁵ Sinnvoll ist es auch, eine Tagesplanung, Wochenplanung und längerfristige Jahresplanung zu verschriftlichen, mit der man sich

⁴⁴ Vgl. Kurtz, *Managing archival & manuscript repositories*, S. 14-16.

⁴⁵ Vgl. zum Beispiel Kerth/Asum/Stich, *Die besten Strategietools*, S. 109; Lothar Seiwert, *Noch mehr Zeit für das Wesentliche, Zeitmanagement neu entdecken*, 4. Aufl., München 2009, S. 114-116.

vergewissern kann, das Wesentliche zu erledigen und im Blick zu behalten, welche Aufgaben wann anstehen. Lothar Seiwert empfiehlt für die Tagesplanung die *ALPEN-Methode*. ALPEN steht für: **A**ufgaben aufschreiben, **L**änge/Dauer einschätzen, **P**ufferzeiten einplanen, **E**ntscheidungen treffen (d.h. ein bis zwei Tagesprioritäten festlegen) und **N**achkontrolle, was tatsächlich geschafft wurde. Nur 50% der Tagesarbeitszeit sollten verplant, ebenso 50% für Unvorhergesehenes frei bleiben.⁴⁶ Die Wochenplanung sollte klare Ziele und Prioritäten enthalten, die nicht an einem Tag erledigt werden können. Eine Checkliste kann helfen, alles Nötige im Blick zu behalten und vorab Termine für die wesentlichen Aufgaben festzulegen. Regelmäßig wiederkehrende Aufgaben können einen festen wiederkehrenden Termin erhalten. Ansonsten muss auch ein Wochenplan genügend flexibel sein, um auf unvorhersehbare Anforderungen reagieren zu können.⁴⁷ Für die Erledigung kleiner Aufgaben eignet sich das *Direkt-Prinzip*, bei der man sich vornimmt, diese innerhalb einer kürzeren Zeit von ca. 30 Minuten abzuarbeiten, woraus sich neben Entlastungseffekten auch die Befriedigung ergibt, schnell erfolgreich gearbeitet zu haben.⁴⁸ Die Jahresplanung sollte nur das Wesentliche umfassen. Dabei hilft ein Blick auf das vergangene Jahr, um zu erkennen, welche Aufgaben realistisch erledigt werden können, wenn man sich über vergangene Erfolge und Misserfolge Klarheit verschafft.⁴⁹ In jedem Fall ist es sinnvoll, bei der Planung zuerst die größeren Zeitabschnitte in den Blick zu nehmen, dann die kleineren: also Jahres-, Monats-, Wochen- und Tagesplanung.⁵⁰

Hilfreich für die Arbeit in einem kleinen Archiv ist nicht zuletzt das *Pareto-Prinzip*, die sogenannte 80/20-Regel. In Relation von Zeit und Arbeitsergebnissen besagt sie, dass mit 20% der Zeit 80% der Ergebnisse zu erzielen sind, während für die restlichen 20% der Arbeitsergebnisse, jene, die zur Perfektion führen, 80% der Zeit aufgewendet werden muss.⁵¹ Das Archivwesen hat eine lange Tradition, zumindest scheinbar „perfekte“ Arbeitsergebnisse, etwa in Form von Findbüchern, zu liefern. Angesichts früherer Langlebigkeit solcher Arbeitsergebnisse war diese Vorgehensweise durchaus nachvollziehbar. In der heutigen Zeit kann die schnelle Veränderbarkeit digitaler Daten, beispielsweise Erschließungsdaten in der Datenbank einer Archivverwaltungssoftware, durchaus als Rechtfertigung herangezogen

⁴⁶ Vgl. Seiwert, Noch mehr Zeit für das Wesentliche, S. 99-102.

⁴⁷ Vgl. Seiwert, Noch mehr Zeit für das Wesentliche, S. 107-110.

⁴⁸ Vgl. Seiwert, Noch mehr Zeit für das Wesentliche, S. 110f.

⁴⁹ Vgl. Seiwert, Noch mehr Zeit für das Wesentliche, S. 112-114.

⁵⁰ Vgl. etwa Markus Riedenaier/Andrea Tschirf, Zeitmanagement und Selbstorganisation in der Wissenschaft, Ein selbstbestimmtes Leben in Balance, Wien 2012, S. 93. Es würde zu weit führen, ganzheitliche, das gesamte Leben umfassende Zeitmanagement-Ansätze auszubreiten. Die üblichen, auf den Büroalltag zugeschnittenen Zeitmanagement-Ratgeber scheinen in der Übertragbarkeit auf die Arbeitssituation in einem kleinen Archiv durchaus die passendsten zu sein.

⁵¹ Vgl. Seiwert, Noch mehr Zeit für das Wesentliche, S. 124-126.

werden, die Pareto-Regel zu nutzen und ein akzeptables Arbeitsergebnis einem „perfekten“ Arbeitsergebnis vorzuziehen. Dies gilt in kleinen Archiven besonders. Für das Zeitmanagement in einem Ein-Personen-Archiv ist nicht zuletzt wichtig, auch einmal fachfremde Aufgaben, die im Alltag unweigerlich eingefordert werden, abzulehnen. „Neinsagen“ ist eine Voraussetzung, sich auf das Wesentliche der eigenen archivfachlichen Arbeit konzentrieren zu können. Die einschlägige Literatur hält sogar Tipps bereit, dies nicht auf schroffe, sondern auf charmante Weise und gegebenenfalls mit Varianten zu tun.⁵²

Arbeitsstile sind sehr individuell. Der Verfasser hat mit einfacher Planung im Jahres- bis Tagesrhythmus gute Erfahrungen gemacht. Der Buchmarkt gerade zum Zeitmanagement bietet dafür eine reiche Auswahl. Im Kern sind viele Titel jedoch in den wesentlichen Konzepten deckungsgleich mit der Nennung der Methoden ALPEN, Eisenhower-Matrix und Pareto-Prinzip. Da die Arbeitssituationen in Ein-Personen-Archiven ebenso wie ihre Stelleninhaber höchst unterschiedlich sind, sollte Zeitmanagement eingeführt und sollten die verschiedenen Vorschläge getestet werden – nur so kann herausgefunden werden, welches Konzept letztlich besonders hilfreich ist.

Selbstmanagement

In einem umfassenderen Sinn ist Zeitmanagement nur ein Baustein eines erweiterten Blicks auf den eigenen Arbeitsstil und letztlich die eigene Persönlichkeit jedes Archivars, jeder Archivarin in einem Ein-Personen-Archiv. Im Kern geht es darum, sich der eigenen Stärken und Schwächen in Bezug auf die Anforderungen im Archiv bewusst zu werden. Da es in der Regel schwierig ist, sich selbst gut einzuschätzen in Bezug auf Stärken und Schwächen, ist der übliche Weg einer solchen Einschätzung im Berufsleben die Rückmeldung durch Kollegen und Vorgesetzte in der eigenen Institution, durch Archivbenutzer oder durch Coaching. Doch es geht auch weniger aufwändig. Eine einfache Methode besteht darin, die eigenen Entscheidungen genauer zu betrachten. Nach Peter Drucker ist das die „***Feedback-Analyse***“. Dabei werden wichtige eigene Entscheidungen schriftlich festgehalten, einschließlich der Erwartung, die man mit diesen Entscheidungen verbindet. Nach einigen Monaten wird dann anhand der schriftlichen Aufzeichnungen verglichen, ob sich die Erwartungen erfüllt haben. Mit zeitlichem Abstand und der gewonnenen Erfahrung lässt sich besser einschätzen, worin mögliche Schwächen bei der Entscheidung gelegen haben.⁵³

Insgesamt bedarf es nach Peter Drucker in ausgewogener Weise einerseits der stetigen Verbesserung des eigenen Könnens und andererseits der Veränderung, der Erweiterung des

⁵² Vgl. Seiwert, Noch mehr Zeit für das Wesentliche, S. 129-132.

⁵³ Vgl. Matthias Nöllke/Christian Zielke, Management, Freiburg 2011, S. 28f.

eigenen Könnens auf völlig neuen Gebieten.⁵⁴ Und da die Aufgabenvielfalt im Archiv hoch ist, gibt es in dieser Hinsicht für jede und jeden etwas Neues zu lernen – sei es in Fragen der digitalen Langzeitarchivierung, der Bestandserhaltung oder der Findbuchpräsentation im Internet, um nur einige typische Beispiele zu nennen.

Selbstmanagement umfasst üblicherweise das gesamte Leben: Arbeit und Familie/soziale Kontakte, aber auch Gesundheit und Sinn bzw. Werte, gerne als „work-life-balance“ bezeichneter Inhalt zahlreicher Ratgeber.⁵⁵ Ohne dies an dieser Stelle näher ausführen zu können, ist es wichtig darauf hinzuweisen, dass es neben den umfangreichen Aufgaben gerade in einem Ein-Personen-Archiv wichtig ist, die eigenen persönlichen Ressourcen im Blick zu behalten. Nur wenn es gelingt, die Archivarbeit dauerhaft auf einem angemessenen Niveau zu halten, können längerfristige Strategien im Archiv überhaupt greifen. Ein Archivar, eine Archivarin, der seine bzw. die ihre eigenen Kräfte überstrapaziert, wird dem eigenen Archiv auf lange Sicht den erhofften Nutzen durch Archivmanagement nicht verschaffen können.

Sowohl Zeitmanagement als auch Selbstmanagement sind Bereiche, die entscheidend dazu beitragen, ob der oder die Verantwortliche in einem Ein-Personen-Archiv seine Aufgaben bewältigen kann, wobei beides vor allem die Bereitschaft erfordert, sich diesen Themen zu stellen und sich zu entwickeln. Einführend muss das so deutlich angesprochen werden. Zur Vertiefung dieser Themen kann letztlich niemand gezwungen, sondern jede/jeder nur ermuntert werden.

1.5.2 Methodenmix

Archive stehen im Schatten ihrer Archivträger. Für diese archivwissenschaftliche Arbeit bedeutet das, die für die Archivträger bedeutsamen Managementkonzepte zu berücksichtigen, die in Bezug auf das kommunale Archivwesen in Deutschland, das den überwiegenden Anteil der Ein-Personen-Archive ausmachen dürfte, bedingt durch das New Public Management bzw. Neue Steuerungsmodell der 1990er-Jahre, aus Betriebswirtschaftslehre und Verwaltungswissenschaft stammen.⁵⁶ Dennoch sollen in diesen Fächern nur Anleihen gemacht werden und die Arbeit im Archiv zentral für diese Masterarbeit bleiben. Zu berücksichtigen ist ebenfalls, dass Archive im Allgemeinen als Non-Profit-Organisationen angesprochen werden, oder öffentliche Verwaltungen (was hier wichtig ist, da sie als

⁵⁴ Vgl. Drucker, *Managing the Nonprofit Organization*, S. 223f.

⁵⁵ Vgl. Seiwert, *Noch mehr Zeit für das Wesentliche*, S. 26, 32-38, 48f.

⁵⁶ Vgl. Gourmelon/Mroß/Seidel, *Management im öffentlichen Sektor*, S. 10-16.

Archivträger fungieren) in diese Kategorie eingruppiert werden.⁵⁷ Diese Gleichsetzung von öffentlicher Verwaltung und NPOs ist jedoch nicht durchgängig Konsens.⁵⁸ Gleichzeitig wird aber auch festgestellt, dass in den letzten beiden Jahrzehnten der allgemeine Trend hin zu einer Annäherung zwischen Profit- und Non-Profit-Bereich verlief.⁵⁹ Im Verständnis dieser Arbeit werden Archive jedenfalls als NPOs betrachtet.⁶⁰

Es kann nicht Sinn und Zweck dieser Masterarbeit sein, den Forschungsstand und die umfangreiche Literatur aus Betriebswirtschaftslehre, Verwaltungswissenschaften und für NPOs vollständig oder auch nur weitgehend wiederzugeben. Denn wenn die Praxisorientierung im Vordergrund stehen soll, ist es nach der Wahl des Managementkonzepts, hier also des Strategischen Managements, und der Klärung, dass Archive als NPOs anzusprechen sind, angezeigt, Konzepte zur Nutzung von Strategischem Management in NPOs auf Archive zu übertragen. Gelegentliche Seitenblicke auf Betriebswirtschaftslehre und Verwaltungswissenschaften sollten dann ausreichend sein, um zu Lösungen für kommunale Ein-Personen-Archive zu gelangen.

Die auf diese Weise zu schaffende Reduzierung von Komplexität mag auf den ersten Blick einer ausreichenden Wissenschaftlichkeit widersprechen, doch hat sich Strategisches Management als Teildisziplin der Managementlehre aus der Praxis heraus entwickelt und sich jeder Form von „Gesetzmäßigkeit“ bislang entzogen.⁶¹ Für eine Anwendung in der Praxis erscheint dem Verfasser eine Komplexitätsreduzierung daher sowohl nötig als auch statthaft, denn in kleinen Archiven ist nicht die zeitliche Kapazität vorhanden, komplexe theoretische Modelle umzusetzen. Der gewählte Ansatz besteht vielmehr darin, Archivmanagement im passenden Maßstab zu ermöglichen. Die Prämisse sollte es sein, aktiv zu werden, da dies besser ist als nicht zu handeln; dabei gilt gleichzeitig auch die Devise: Weniger ist mehr! Wenig zu tun ist allemal besser als nichts zu tun. Denn eine praktikable Form des Managements einzuführen scheint in jedem Fall besser zu sein als keine Aktivitäten auf eine entsprechende Entwicklung des Archivs zu richten. Ähnlich praxisorientiert hat sich jüngst der Leiter des LWL-Archivamtes, Marcus Stumpf, in zwei Vorträgen zur

⁵⁷ Vgl. Glauert, Archivmanagement, Vortrag am 21.3.2014; Sander/Bauer, Strategieentwicklung kurz und klar, S. 47; Bea/Haas, Strategisches Management, S. 88-90.

⁵⁸ NPOs im klassischen Verständnis einerseits und Verwaltungen andererseits werden zwar auch Gemeinsamkeiten zugestanden (fehlendes Gewinnmotiv, Dominanz von Sachzielen), gleichzeitig wird auf das größere Existenzrisiko und den höheren Anteil ehrenamtlicher Mitarbeiter bei den NPOs als Unterschied verwiesen, vgl. Kuno Schedler/John Philipp Siegel, Strategisches Management in Kommunen, Ein integrativer Ansatz mit Bezug auf Governance und Personalmanagement, Düsseldorf 2004, S. 47.

⁵⁹ Vgl. Elisabeth Bauer/Gudrun Sander/Sabina von Arx, Strategien wirksam umsetzen, Das Handbuch für Non-Profit-Organisationen, Bern/Stuttgart/Wien 2010, S. 39-41.

⁶⁰ Vgl. Sander/Bauer, Strategieentwicklung kurz und klar, S. 47; Bea/Haas, Strategisches Management, S. 47f.

⁶¹ Vgl. Bea/Haas, Strategisches Management, S. 26, 40f.

Strategieentwicklung für Archive geäußert.⁶² In diesem Sinne hält der Verfasser auch einen Rückgriff auf ältere Literatur und in der Praxis bereits bewährte Konzepte für besser als den Versuch, den neuesten Konjunkturen der diversen Managementkonzepte zu folgen. Eine zeitliche Verzögerung der Konjunkturen oder Moden in Kauf zu nehmen bedeutet nämlich auch, die bereits gemachten Erfahrungen anderer Anwender mit diesen Methoden berücksichtigen zu können. Da es sich gerade Ein-Personen-Archive nicht leisten können, Arbeitszeit an möglicherweise ungeeignete Managementkonzepte zu verschwenden, sollte beim Archivmanagement auf Bewährtes gesetzt werden.

⁶² Vgl. Marcus Stumpf, Archiventwicklungsplanung als strategisches Instrument, Vortrag beim 66. Westfälischen Archivtag in Bielefeld, 11.3.2014. Die Powerpoint-Folien sind online unter <http://www.lwl.org/waa-download/tagungen/WAT2014/Stumpf.pdf> (Aufruf am 28.4.2014); Ders., „Jetzt helf ich mir selbst! Wege der Strategieentwicklung für kleinere und mittlere Archive“, Vortrag bei der Frühjahrstagung „Archivmanagement – Ressourcen nutzen, Potentiale erkennen“ der Fachgruppe 8 im Verband deutscher Archivarinnen und Archivare, am 21.3.2014 in Berlin. Vgl. auch den Tagungsbericht: Rehse/Schwab, Frühjahrstagung der Fachgruppe 8, S. 317.

2. Hauptteil: Arbeitsfelder für Archivmanagement in kleinen Archiven

„Archivmanagement erfordert einen klaren Blick für die Ziele der Institution.“⁶³ Daher ist es wichtig, den Blick zunächst vom alltäglichen kleinteiligen Arbeiten zu lösen und auf eine größere zeitliche Perspektive der Gesamteinstitution „Archiv“ zu richten, um daraus zuerst entsprechend konkreter für kleinere Zeitabschnitte strategische Schlussfolgerungen zu ziehen und diese dann auch umzusetzen. Die Betonung sollte hier dezidiert auf der Umsetzung liegen, denn Planungen ohne anschließende adäquate Umsetzung wären eine Verschwendung der in die Planung geflossenen Arbeitszeit. Bevor also der Blick auf spezifisch archivische Tätigkeiten wie Übernahme, Erschließung oder Benutzung gerichtet werden kann, muss geklärt worden sein, wie die aktuelle fachliche Situation des Archivs aussieht und wohin es sich entwickeln soll. Archive sind dabei an die Entwicklung ihrer Archivträger gebunden. Der Verfasser ist aber der Ansicht, dass Archive durchaus eigene und mit guten Gründen, wie etwa rechtlichen Vorgaben, gegebenenfalls von der strategischen Ausrichtung ihres Trägers abweichende Strategien entwickeln sollten. In einem solchen Fall ist es wichtig, die gewünschte Strategie für das Archiv gegenüber dem Archivträger ausreichend transparent zu machen und strategische Unvereinbarkeiten im Vergleich zur Strategie des Archivträgers zu begründen. Ein weiterer zu berücksichtigender Aspekt liegt in der Tatsache begründet, dass Archivträger, hier insbesondere kommunale Archivträger, für ihre strategische Planung auf spezifische Konzepte zurückgreifen. Es bietet sich an, dass das Archiv in Bezug auf diese Strategiekonzepte versucht, sich so eng wie möglich an die Konzepte seines Trägers anzulehnen und auch dies zu kommunizieren. Gleiches gilt für gegebenenfalls beim Archivträger entwickelte Leitbilder (bzw. Mission oder Vision)⁶⁴. Denn wenn das Archiv seine eigenen Managemententscheidungen umsetzen möchte, die sich nicht völlig mit der Ausrichtung des Archivträgers decken, kann das Signal, auf gleicher theoretischer Grundlage Strategien entwickelt zu haben, sicherlich deutlich eher zu Akzeptanz von Abweichungen beitragen, als auch in diesem – angesichts zahlreicher Strategiealternativen auf dem Markt der Managementkonzepte – nicht unbedingt zentralen Punkt für Dissonanzen zu sorgen.

Da das Strategische Management aus der Betriebswirtschaftslehre stammt, werden im Folgenden einige Aspekte entsprechend adaptiert, insbesondere die Strategieinstrumente.⁶⁵

⁶³ Weber, Archivmanagement als Hilfestellung, S. 187.

⁶⁴ Unter der Vision versteht man eine sinnstiftende „Leitidee für die Zukunft“ der Organisation, die Ordnung und Orientierung schafft, motivierend und handlungsleitend wirkt. Die Mission bezieht sich eher auf die Gegenwart und beinhaltet den Organisationszweck, zentrale Werte, Verhaltensstandards und Strategien. Eine umfassendere Version der Mission wird als Mission Statement bzw. auf Deutsch als Leitbild bezeichnet, vgl. Sander/Bauer, Strategieentwicklung kurz und klar, S. 132-134, Zitat S. 132.

⁶⁵ Vgl. Bea/Haas, Strategisches Management, S. 61-63, wobei diese Instrumente dort als „Techniken“ bezeichnet werden.

Der unten gewählte Ablauf der Strategieentwicklung, für den es verschiedene Varianten gibt, ist hingegen verwaltungswissenschaftlichen Adaptionen geschuldet.⁶⁶ Für den Einsatz in Non-Profit-Organisationen wird er gleichfalls empfohlen.⁶⁷ Auch deshalb wird im Folgenden überwiegend der speziell für NPOs entwickelte Ansatz von Gudrun Sander und Elisabeth Bauer, der sich auf das neue St. Galler Management-Modell stützt, auf seine Anwendbarkeit und Adaption für kommunale Ein-Personen-Archive hin untersucht werden. Dies erscheint sinnvoll, weil ihr Ansatz offen ist für diverse Typen von NPOs, also prinzipiell auch für Archive. Es handelt sich um ein Handbuch, das aus der Hochschullehre mit dem Schwerpunkt Soziale Arbeit entwickelt wurde. Dabei wird die Praxistauglichkeit durch diverse Fallbeispiele unterstrichen und die Tatsache, dass der Erstauflage von 2006 eine erweiterte 2. Auflage 2011 folgte, weist auf die Relevanz des Werkes hin.⁶⁸ Gleichzeitig bedarf es einer archivspezifischen Adaption insbesondere für kommunale Ein-Personen-Archive, die im Folgenden enthalten ist. Neben dem Handbuch von Sander/Bauer sind aus dem deutschsprachigen Bereich nur noch die 2006 entstandene Dissertation von Johannes Kunz und die 2008 erschienene Dissertation von Marc Sieper zu nennen, die zwar beide auf eine Praxisanwendung zielen, jedoch die breite Praxistauglichkeit des Handbuches von Sander/Bauer naturgemäß nicht mitbringen können.⁶⁹ Kunz hat bei seinem Ansatz zudem eine Definition von NPOs gewählt, die hoheitliche Aufgaben ausschließt, somit per se kommunale Archive nicht einschließt.⁷⁰ Immerhin weist auch Sieper darauf hin, dass die Übertragung des Strategischen Managements aus dem Wirtschaftsbereich in den Nonprofit-Bereich einer Adaption bedarf.⁷¹

Da Strategisches Management aus den Bereichen der Planung (Strategieentwicklung) und der Umsetzung (Strategieimplementierung, im Praxisbezug nicht immer klar zu trennen von operativer Planung und Umsetzung⁷²) besteht, wird hierauf in den folgenden Kapiteln 2.1 und 2.2 getrennt Bezug genommen.

⁶⁶ Vgl. Bea/Haas, Strategisches Management, S. 57f.; Gourmelon/Mroß/Seidel, Management im öffentlichen Sektor, S. 423f.

⁶⁷ Vgl. Sander/Bauer, Strategieentwicklung kurz und klar, S. 19-26, ergänzt um die laufende Evaluation.

⁶⁸ Sander/Bauer, Strategieentwicklung kurz und klar.

⁶⁹ Vgl. Johannes Kunz, Strategiefindung von Non-Profit-Organisationen, Diss., Univ. St. Gallen 2006, [http://www1.unisg.ch/www/edis.nsf/SysLkpByIdentifier/3136/\\$FILE/dis3136.pdf](http://www1.unisg.ch/www/edis.nsf/SysLkpByIdentifier/3136/$FILE/dis3136.pdf) (Aufruf am 16.8.2014); Marc Sieper, Strategische Planung in Nonprofit-Organisationen, Hamburg 2008.

⁷⁰ Vgl. Kunz, Strategiefindung von Non-Profit-Organisationen, S. 11.

⁷¹ Vgl. Sieper, Strategische Planung in Nonprofit-Organisationen, S. 95.

⁷² Vgl. Bea/Haas, Strategisches Management, S. 206-208; Gourmelon/Mroß/Seidel, Management im öffentlichen Sektor, S. 439.

2.1 Übergeordnete Zusammenhänge: Vision/Mission/Leitbild, Strategieentwicklung und strategische Ziele

In Archiven sind verschiedenste Fachaufgaben zu bewältigen. Mit welchen Prioritäten, in welchem Umfang, ob als stetig zu bewältigende Aufgaben oder als zeitlich befristete Projekte: die Beantwortung all dieser Fragen gehört in den praktischen Bereich des Archivmanagements. Der Bewältigung der Fachaufgaben muss daher eine grundsätzliche Erarbeitung von Managementaufgaben vorangehen, oder, in der Praxis, schnellstmöglich zur Seite gestellt werden. Für ein Strategisches Management besteht dieser wesentliche Schritt in der Strategieentwicklung. Wenn eine Strategie erstmals etabliert wird, ist die Bedeutung der Strategieentwicklung entsprechend hoch anzusetzen und wird zwangsläufig einen zeitweiligen Schwerpunkt der Arbeit einnehmen müssen. Da Strategien für einen Zeitraum von etwa fünf Jahren entwickelt werden (s.o.), ist die Strategieentwicklung eine wiederkehrende Aufgabe, die sich mit wachsender Routine weniger aufwändig wiederholen lassen dürfte. Dies gilt in gleicher Weise für die Entwicklung eines Leitbildes oder einer Vision und Mission, die wegen ihrer grundsätzlichen Bedeutung wohl durchdacht werden sollten. Auch sie bedürfen nach gewisser Zeit einer Überarbeitung, können aber durchaus langlebiger als Strategien sein.⁷³

Wenn im Zuge der Strategieentwicklung eine Strategie formuliert worden ist, sind daraus Ziele zu formulieren, die von den noch abstrakten strategischen Zielen in die konkreteren operativen Ziele ausdifferenziert werden müssen.⁷⁴ Auch hier zeigt sich wieder der Zusammenhang zwischen den Kapiteln 2.1 und 2.2. Im Folgenden wird die Strategieentwicklung den Schwerpunkt bilden, nicht ohne die vom Verfasser als besonders wichtig erachteten Voraussetzungen in Form von Vision/Mission und Leitbild zu vernachlässigen und Hinweise auf die Konkretisierung einer Strategie in Form von strategischen Zielen zu geben.

⁷³ Vgl. Sander/Bauer, Strategieentwicklung kurz und klar, S. 134, 208; Bea/Haas, Strategisches Management, S. 73.

⁷⁴ Vgl. Sander/Bauer, Strategieentwicklung kurz und klar, S. 166.

2.1.1 Vision, Mission und Leitbild

Langfristige Entwicklungsziele einer Institution werden in der Regel in einer *Vision* bzw. konkreter und ausführlicher in einem *Leitbild* formuliert.⁷⁵ Sie stehen in Zusammenhang mit der *Mission*, die den Auftrag bzw. Zweck der Institution beschreibt.⁷⁶ Die Mission wird üblicherweise während der Konzeptionsphase einer Strategie formuliert (siehe Kap. 2.1.2.3). Dieser Phase geht eine Initiierungsphase (siehe Kap. 2.1.2.1) und eine Analysephase (siehe Kap. 2.1.2.2) voraus, bevor nach der Konzeptionsphase die Realisierungs- oder Umsetzungsphase eingeleitet werden kann (siehe Kap. 2.1.2.4).⁷⁷ Dieses bewährte Vorgehen soll hier nicht in Frage gestellt werden. Dennoch ist in der archivischen Literatur die Entwicklung der Vision oder eines Leitbildes häufig (zunächst) nicht Teil der Strategieentwicklung deutscher Archive geworden⁷⁸ oder wird nur knapp angerissen.⁷⁹ Schäfer nennt als Beispiel die Vision des britischen Nationalarchivs.⁸⁰ Doch das scheint eine Ausnahme zu sein. Auch in der Schweiz stand die Strategieentwicklung ohne Vision und Leitbildentwicklung im Vordergrund.⁸¹

Die bisherige Vernachlässigung von (deutschen) Archiven, sich der Formulierung einer Vision, Mission oder eines Leitbildes zu stellen, hatte in der Regel gute Gründe, denn der Aufwand dafür ist sehr hoch. Im Rahmen dieser Arbeit soll aber auf den Zusammenhang von Ist-Zustand (Mission) und gewünschter Entwicklung (Vision) dezidiert hingewiesen werden, denn Strategien umzusetzen ist nicht voraussetzungslos möglich und benötigt einen konkreten

⁷⁵ Vgl. Gourmelon/Mroß/Seidel, Management im öffentlichen Sektor, S. 433-435. Ob das Leitbild als mehr auf die Gegenwart oder mehr auf die Zukunft gerichtet angesehen wird, ist in der Literatur nicht eindeutig ausgewiesen. Beides scheint möglich zu sein.

⁷⁶ Vgl. Sander/Bauer, Strategieentwicklung kurz und klar, S. 132ff., 208.

⁷⁷ Vgl. Gourmelon/Mroß/Seidel, Management im öffentlichen Sektor, S. 424.

⁷⁸ Vgl. Wiech, Strategisches Management für Archive, S. 18-20, insbes. S. 19 Anm. 9.

⁷⁹ Vgl. Klein, Zielführend und nachhaltig, S. 167-169 und das konkrete Beispiel aus einer Vision: „Das Archiv bietet über die wichtigsten verfügbaren Kommunikationswege Zugang zu seinen Findmitteln und Archivalien.“ (ebd., S. 172). Der Aufsatz benennt nur beispielhaft konkrete strategische Ziele des Staatsarchivs Hamburg. Webers Vortrag auf dem bayerischen Archivtag 1999 stammt noch aus einer Zeit, als die baden-württembergische Archivverwaltung auf dem Weg zu einem Leitbild war, so dass unklar bleibt, ob es umgesetzt wurde: vgl. Weber, Archivmanagement als Hilfestellung, S. 172. Ein späterer Bericht über die Reform der baden-württembergischen Archivverwaltung legt wegen fehlender Nennung eines Leitbildes nahe, dass es nicht entwickelt wurde, vgl. Nicole Bickhoff, Reform der baden-württembergischen Archivverwaltung, Strategisches Management als Steuerungsinstrument des Veränderungsprozesses, in: Der Archivar 58 (2005), Heft 3, S. 186-188. Als derzeitige Kurzvariante des Landesarchivs Baden-Württemberg, eventuell auch als Mission, kann die Internetseite „Unser Selbstverständnis“ gelten, das von „Wirkungszielen“ und „Ergebniszielen“ spricht: <http://www.landesarchiv-bw.de/web/46230> (Aufruf am 14.8.2014).

⁸⁰ Vgl. Schäfer, Modernes Archivmanagement, S. 130f., wobei er die Vision wegen ihres hohen Abstraktionsgrades nicht übersetzt hat und nur ihre drei Teilbereiche nennt: 1. Vorfeldarbeit, 2. Erhaltung und 3. Zugang zum Archivgut.

⁸¹ Vgl. Kellerhals, Gestaltete Zukunft, S. 28-32. Andreas Kellerhals, Navigieren in der Zeit, Strategiedefinition als Akt der Selbstbestimmung und Ausdruck von Eigenverantwortlichkeit, in: VdA-Verband deutscher Archivarinnen und Archivare e.V. (Hrsg.), Archive und Öffentlichkeit, 76. Deutscher Archivtag 2006 in Essen, [Fulda] 2007, S. 45-49.

Ausgangspunkt. Archive haben eine institutionelle Vorgeschichte, die berücksichtigt werden muss. Es ist sinnvoll, dies in einer Mission schriftlich festzuhalten. Wenn die Mission als „Auftrag“ verstanden wird, gibt es dafür Grundlagen, die einfach greifbar sind: In fast allen deutschen Archivgesetzen der Bundesländer wird explizit auf das kommunale Archivwesen – Hauptfokus der hier zu berücksichtigenden Ein-Personen-Archive – und deren Aufgaben verwiesen. Aufträge können sich darüber hinaus auch in möglicherweise bereits vorliegenden Leitbildern des Archivträgers finden oder daraus ableiten lassen.⁸² Wichtiger scheint allerdings noch die Formulierung einer Vision zu sein. Visionen drücken eine gewünschte Entwicklung des Archivs in der Zukunft aus und sind abstrakt gehalten. Es gibt gute Gründe, nicht auf ihre Formulierung zu verzichten. Denn nicht immer reicht es aus, auf Archivgesetze als gesicherte Arbeitsgrundlage zu verweisen.⁸³ Daher sollte aus dem allgemeingesetzlichen Auftrag eine für ein spezifisches Archiv gültige Vision herausgearbeitet werden. Zudem sind Archivgesetze nicht unveränderlich, außerdem bilden sie archivwissenschaftliche Erkenntnisse und Standards nicht vollständig oder im besten Fall mit zeitlicher Verzögerung ab. Als Beispiel sei darauf verwiesen, dass es bei der Novellierung des nordrhein-westfälischen Archivgesetzes 2010 wegen des Einspruchs der kommunalen Spitzenverbände nicht möglich war, Sammlungsgut im Gesetz als unveräußerlich zu definieren.⁸⁴ Und wie könnte ein Archiv, das ein Dokumentationsprofil⁸⁵ zur Sicherung der historischen Überlieferung seiner Kommune nutzen will, dies aus den derzeitigen Länderarchivgesetzen herleiten? Hier wäre die Formulierung einer Vision geeignet, gewünschte Entwicklungsperspektiven eines spezifischen Archivs transparent zu machen und zu konkretisieren.

⁸² So verweist etwa das Leitbild der Stadt Greven von 1996 ausdrücklich auf das kulturelle Erbe, mit dem sich auch das Stadtarchiv identifizieren kann: „Die kommunale Selbstversorgung in Greven [...] schützt und nutzt die natürlichen Gegebenheiten und das kulturelle Erbe nachhaltig und innovativ [...]“. (Leitbild der Stadt Greven, Die Entwicklung des Grevener Gemeinwesens, Grundsätze und Ziele einer modernen kommunalen Selbstverwaltung, Vorgelegt von der Projektgruppe Leitbildentwicklung der Stadt Greven. Vom Rat der Stadt Greven in seiner Sitzung am 20. März 1996 angenommen).

⁸³ Vgl. Glauert, Archivmanagement, Vortrag am 21.3.2014; Rehse/Schwab, Frühjahrstagung der Fachgruppe 8, S. 317.

⁸⁴ Vgl. Mark Steinert, Das neue Archivgesetz des Landes Nordrhein-Westfalen, Regelungen für kommunale Archive, in: Archivpflege in Westfalen-Lippe 73 (2010), S. 44-52, hier S. 48f. Klaus Graf, Archivgesetz NRW: Stadtarchive und Uniarchive sollen Archivgut verscherbeln dürfen, in: Archivalia, 30.11.2009, online unter <http://archiv.twoday.net/stories/6070626/> (Aufruf am 13.4.2014).

⁸⁵ Vgl. Bundeskonferenz der Kommunalarchive, Unterausschuss Überlieferungsbildung, Arbeitshilfe Erstellung eines Dokumentationsprofils für Kommunalarchive, Beschluss der BKK vom 2008-09-15/16, http://www.bundeskonferenz-kommunalarchive.de/empfehlungen/Arbeitshilfe_Dokumentationsprofil.pdf (Aufruf am 21.5.2014).

2.1.2 Strategieentwicklung und strategische Ziele

Es ist nun darauf zurückzukommen, wie sich Archivmanagement, verstanden als Strategisches Management im Archiv, entwickeln lässt. Denn, in den Worten von Udo Schäfer, versetzt „das Strategische Management [...] die Leitungsebenen der öffentlichen Archive in die Lage, der Komplexität der Herausforderungen zu begegnen, indem die strategischen Ziele identifiziert, die zur Verfügung stehenden Ressourcen entsprechend eingesetzt und gegebenenfalls weitere Ressourcen sorgfältig begründet beantragt werden.“⁸⁶

Grundsätzlich geht es beim Strategischen Management um „die aus der Komplexität und Dynamik der [Archiv-]Umwelt resultierenden Anforderungen“ an die Archive, woraus spezifische Anforderungen an die Beziehungen zur Umwelt und zur Binnenstruktur des Archivs abzuleiten sind. Der Planungsprozess von Strategien lässt sich in verschiedene Schritte aufteilen, deren Abfolge jedoch auch variieren kann.⁸⁷ Die betriebswirtschaftlichen Planungstechniken⁸⁸ hingegen sind teils nicht auf Archive übertragbar, in ihrer Vielzahl auch kaum zu überblicken und daher nicht ungefiltert für kleine Archive sinnvoll nutzbar. Insofern stellt die Publikation von Sander und Bauer zur Strategieentwicklung für NPOs, die im Folgenden zu Grunde gelegt wird, schon eine wichtige Komplexitätsreduktion als Hilfestellung für Non-Profit-Organisationen dar.⁸⁹ Selbstverständlich wären auch anders gewichtete und mit teils anderen Instrumenten versehene Strategieentwicklungsprozesse möglich. Im Sinne dieser Arbeit geht es aber gerade nicht darum, alle Möglichkeiten in die Betrachtung einzubeziehen, sondern ein Strategieentwicklungsangebot für kommunale Ein-Personen-Archive aus dem Angebot der (überwiegend betriebswirtschaftlichen) Literatur nutzbar zu machen.

Wichtig in diesem Zusammenhang ist auch noch die idealtypische Zielhierarchie im Strategischen Management, die Martina Wiech schon für das Archivwesen adaptiert hat. Demnach folgen auf die in die Zukunft weisende Vision für das Archiv die Mission bzw. das Leitbild, die von der Gegenwart ausgehend den Organisationszweck beschreiben. Darunter folgt die Strategie bzw. folgen die strategischen Ziele, aus denen operative Ziele für das

⁸⁶ Schäfer, Modernes Archivmanagement, S. 129.

⁸⁷ Vgl. Bea/Haas, Strategisches Management, S. 40, Zitat ebd, S. 57, 62. Bea und Haas unterscheiden Zielbildung, Umwelt- und Unternehmensanalyse (strategische Analyse), Strategiewahl und Strategieimplementierung und bieten für jeden Schritt zahlreiche Planungstechniken an. Unabhängig davon, dass es sich hier um eine betriebswirtschaftliche Vorgehensweise handelt, kann die Abfolge der Planungsschritte als grobe Leitlinie gelten.

⁸⁸ In abweichender Terminologie auch als „Strategieinstrumente“ oder „Tools“ bezeichnet.

⁸⁹ Sander/Bauer, Strategieentwicklung kurz und klar.

Archiv abgeleitet werden.⁹⁰ Die operativen Ziele müssen zuletzt in konkrete Arbeitspakete und Aufgaben („operative Maßnahmen“) umgesetzt werden, die in der Regel im Rahmen eines Jahres umgesetzt werden sollen.⁹¹



Abb. 2: Beispiel für eine Zielhierarchie bzw. Zielkaskade

Verwaltungswissenschaftliche Ansätze

In der verwaltungswissenschaftlichen Sicht der Strategieentwicklung, die für Archive durchaus bedeutsam sein kann, weil die Strategien vieler kommunaler Archivträger sich daraus speisen dürfte, hat sich besonders das am Managementzyklus (Zielsetzung, Planung, Entscheidung, Realisierung, Kontrolle, Zielsetzung...) ⁹² orientierte strategische **Zyklusmodell der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement** (KGSt, früher: Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung) mit den vier Zielfeldern „Ergebnisse/Wirkungen“, „Produkte/Programme“, „Prozesse/Strukturen“ und „Ressourcen“ bzw. den zugehörigen Leitfragen „Was wollen wir erreichen?“, „Was müssen wir tun?“, „Wie müssen wir es tun?“ und „Was müssen wir einsetzen?“ durchgesetzt.⁹³

⁹⁰ Vgl. Bea/Haas, Strategisches Management, S. 72-76; vgl. Wiech, Strategisches Management für Archive, S. 18-20.

⁹¹ Vgl. Klein, Zielführend und nachhaltig, S. 172-174. Diese konkreten, kleinschrittigen Arbeiten werden auch zusammenfassend als Operatives Management bezeichnet.

⁹² Vgl. Gourmelon/Mroß/Seidel, Management im öffentlichen Sektor, S. 8.

⁹³ Vgl. Gourmelon/Mroß/Seidel, Management im öffentlichen Sektor, S. 418.

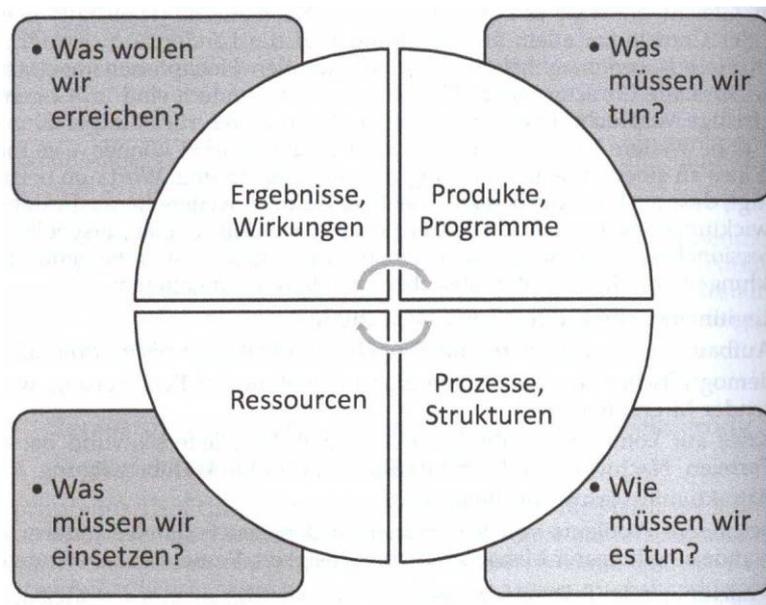


Abb. 3: Zielfelder und Leitfragen für strategisches Management in Kommunen (Zyklusmodell der KGSt), aus: Gourmelon/Mroß/Seidel, *Management im öffentlichen Sektor*, S. 418.

Mit den ersten beiden Fragen wird offensichtlich auf das Strategische und implizit auch auf das Operative Management Bezug genommen. Daher scheint es für den Verfasser wichtig zu betonen, dass jedes Archiv, das sich der eigenen Strategieentwicklung widmet, die Grundlagen und den theoretischen Bezug der Strategieentwicklung des Archivträgers kennen sollte, um diese gegebenenfalls aufzugreifen. Der Vorteil dürfte besonders darin zu sehen sein, dass Archiv und Archivträger dann „die gleiche Sprache sprechen“, was der Akzeptanz der archivischen Strategie zu Gute kommen sollte. Das KGSt-Modell umfasst als „normatives Management“ auch die Ebene von Vision/Mission/Leitbild oberhalb des Zyklusmodells und das Operative Management auf der Ebene darunter.⁹⁴

Weitere verwaltungswissenschaftliche Ansätze, die auch weiteren Aufschluss über die in der Verwaltung genutzten Strategieinstrumente geben, stammen vom sog. Schmalenbach-Arbeitskreis New Public Management (2001), der nicht als zusammenhängendes Konzept gilt, jedoch ausführlich Instrumente behandelt, die das Strategische Management unterstützen.⁹⁵ Daneben ist auch noch der Ansatz der Bertelsmann-Stiftung zu nennen, der einen strategischen Steuerungskreislauf beinhaltet, aber als zu komplex für die Praxis

⁹⁴ Vgl. Schedler/Siegel, *Strategisches Management in Kommunen*, S. 31-34, insbes. S. 32, Abb. 1.

⁹⁵ Vgl. Schedler/Siegel, *Strategisches Management in Kommunen*, S. 35-38, insbes. S. 35, Abb. 2. Aus dem „Neuen Steuerungsmodell“ wird auf das kommunale **Kontraktmanagement**, **strategische Personalsteuerung durch Zielvereinbarungen** und auf das **Benchmarking** verwiesen, aus der Betriebswirtschaftslehre wird unter anderem die **Balanced Scorecard** aufgegriffen. Anzumerken ist, dass es sich beim Kontraktmanagement um Zielvereinbarungen zwischen zwei hierarchischen Ebenen handelt, während die Personalsteuerung durch Zielvereinbarungen zwischen zwei Personen verhandelt wird.

eingeschätzt wird, da er neben Politik und Verwaltung die Gesamtkommune im Blick hat.⁹⁶ Es würde zu weit führen, auch noch die in der internationalen Diskussion entwickelten Konzepte zu berücksichtigen.⁹⁷ Der Blick in das aktuelle Handbuch zum Management im öffentlichen Sektor zeigt, dass in der Praxis das erwähnte KGSt-Modell am Wichtigsten geworden ist.⁹⁸

Strategieentwicklung

Die Strategieentwicklung verläuft sowohl in einer verwaltungswissenschaftlichen Variante als auch nach Sander und Bauer in den vier Phasen der

- Initiierung,
- Analyse,
- Konzeption und
- Realisierung bzw. Umsetzung

ab.⁹⁹ Darauf wird in den folgenden Kapiteln näher eingegangen. Aus der dabei herauszuarbeitenden Strategie sind zuletzt die abstrakt formulierten, ***strategischen Ziele*** abzuleiten, die aber zur Vermeidung von Missverständnissen in wenigen Sätzen erläutert werden sollten. Zur Erläuterung soll etwa angegeben werden, warum und für welche Anspruchsgruppen das jeweilige strategische Ziel wichtig ist und wie es mit anderen strategischen Zielen zusammenhängt.¹⁰⁰

2.1.2.1 Initiierungsphase

Gerade die ***Initiierungsphase*** für eine Strategie ist in größeren Organisationen offen für die Mitarbeit aller.¹⁰¹ Dies stellt sich in einem Ein-Personen-Archiv anders dar, weil die Frage, wie der Strategieentwicklungsprozess verlaufen soll, zunächst allein entschieden werden kann. Es könnte wegen der Komplexität der Strategieentwicklung und der Spezifika sowohl

⁹⁶ Vgl. Schedler/Siegel, Strategisches Management in Kommunen, S. 38-40, insbes. S. 39, Abb. 3. Als zentrales Instrument wird die ***Stärken- und Schwächenanalyse (SWOT)*** genutzt. Die Stärken- und Schwächenanalyse wird häufig als Portfolioanalyse dargestellt; auch die in Kap. 1.5.1 (Abb. 1) dargestellte Eisenhower-Matrix ist eine Form der Portfolioanalyse, vgl. Burkhardt Krems, Portfolioanalyse, in: Online-Verwaltungslexikon olev.de, Version 16.14 (Stand 16.5.2014), <http://www.olev.de/p.htm#Portfolioanalyse> (Aufruf am 24.5.2014). In der SWOT-Analyse werden Stärken und Schwächen (Strengths/Weaknesses) auf der einen Achse, Chancen und Risiken (Opportunities/Threats) auf der anderen Achse angegeben und die Ergebnisse entsprechend einem der vier sich ergebenden Felder zugeordnet.

⁹⁷ Vgl. Schedler/Siegel, Strategisches Management in Kommunen, S. 40-55.

⁹⁸ Vgl. Gourmelon/Mroß/Seidel, Management im öffentlichen Sektor, S. 416-419.

⁹⁹ Vgl. Gourmelon/Mroß/Seidel, Management im öffentlichen Sektor, S. 423-442; Sander/Bauer, Strategieentwicklung kurz und klar, S. 19.

¹⁰⁰ Vgl. Bauer/Sander/von Arx, Strategien wirksam umsetzen, S. 102.

¹⁰¹ Vgl. Gourmelon/Mroß/Seidel, Management im öffentlichen Sektor, S. 424f.; Sander/Bauer, Strategieentwicklung kurz und klar, S. 19.

des Archivträgers als auch des betroffenen Archivs dennoch ratsam sein, die Strategieentwicklung mit Dritten zu diskutieren, die dafür offen sind: Kolleginnen und Kollegen aus anderen Archiven und/oder aus der Verwaltung des Archivträgers, etwa direkte Vorgesetzte wie Hauptamts- oder Kulturamtsleiter, denen der Archivbereich unterstellt ist. Diese wären dann auch geeignete Mittler, um die Strategie gegenüber Verwaltungsspitze und politischer Vertretung (Stadt- bzw. Gemeinderat) zu vertreten. Sander und Bauer haben in ihrem pragmatischen, auf Non-Profit-Organisationen ausgerichteten Ratgeber zur Strategieentwicklung¹⁰² Vorschläge gemacht, welche Instrumente dabei eingesetzt werden könnten.

Nach Sander und Bauer wird mit dem Instrument des **Bezugsrahmens** ermittelt, wo, von wem, wann, womit, auf welche Arbeitsweise und wie die Strategieentwicklung erfolgen und wie sie evaluiert werden soll. Dabei werden jeder Frage mehrere Aspekte zugeordnet, die durch gegensätzliche Begriffspaare den Rahmen darstellen (z.B. gehören zur Frage „wann“, dem Timing, die Aspekte „Dauer“ (kurz-lang), „Auslöser“ (terminorientiert-ereignisorientiert) und „Horizont“ (kurzfristig-langfristig), so dass nun in tabellarischer Form sichtbar gemacht werden kann, wie das Timing zwischen den entsprechenden Gegensätzen eingestuft wird).

		← Soll-Profil →	
Ort	Verantwortlichkeit	<i>zentral</i>	<i>dezentral</i>
	Einflussrichtung	<i>top-down</i>	<i>bottom-up</i>
Beteiligte	Beteiligungsgrad	<i>elitär</i>	<i>breit gestreut</i>
	Perspektivenmix	<i>homogen</i>	<i>heterogen</i>
	Fähigkeitenmix	<i>monodisziplinär</i>	<i>interdisziplinär</i>
Timing	Dauer	<i>kurz</i>	<i>lang</i>
	Auslöser	<i>terminorientiert</i>	<i>ereignisorientiert</i>
	Horizont	<i>kurzfristig</i>	<i>langfristig</i>
Mittel	Ressourceneinsatz	<i>gering</i>	<i>hoch</i>
	Methodeneinsatz	<i>spärlich</i>	<i>reichhaltig</i>
Vorgehen	Arbeitsweise	<i>analytisch</i>	<i>intuitiv</i>
	Strukturierungsgrad	<i>fein</i>	<i>grob</i>
Zusammenarbeit	Konfliktintensität	<i>niedrig</i>	<i>hoch</i>
	Entscheidungsform	<i>patriarchalisch</i>	<i>demokratisch</i>
	Transparenz	<i>gering</i>	<i>hoch</i>
Evaluation	Zuständigkeit	<i>intern</i>	<i>extern</i>
	Häufigkeit	<i>punktuell</i>	<i>regelmässig</i>

Abb. 4: Beispiel eines Bezugsrahmens (aus: Sander/Bauer, Strategieentwicklung kurz und klar, S. 39).

Wegen der besonderen Situation von Ein-Personen-Archiven stellen sich manche Fragen (zum Beispiel auf welcher Ebene in der Organisation die Strategie entwickelt wird, ob es ein

¹⁰² Sander/Bauer, Strategieentwicklung kurz und klar.

top-down- oder ein bottom-up-Prozess sein soll) nicht. Es ist klar, dass der Archivar bzw. die Archivarin dafür zuständig ist (und sich gegebenenfalls Unterstützung sucht). Die Frage, wie viel Zeit die Strategieentwicklung in Anspruch nehmen darf, ist hingegen ebenso relevant wie die Berücksichtigung vorhandener Ressourcen, die Arbeitsweise (rational-analytisch und/oder kreativ) und die Form und Häufigkeit der Evaluation.¹⁰³

Die recht häufig zitierten *10 Thesen für die Strategieentwicklung (nach G. Hamel)* sind ebenfalls nur teilweise passend für Ein-Personen-Archive, weil sie sich auf Organisationen mit mehr Personal beziehen. Relevanz hat in diesem Zusammenhang von diesen Thesen daher vor allem der Appell, offen für Neues zu sein und Grundannahmen der Organisation in Frage zu stellen. Insofern ist Strategieentwicklung durch eine einzelne Person eine Herausforderung, die unbedingt durch weitere Meinungen begleitet werden sollte, um eigene, möglicherweise eingeschränkte Sichtweisen überhaupt durchbrechen zu können. Sander und Bauer raten dazu, die Strategieentwicklung nach den Regeln des *Projektmanagements* zu organisieren, d.h. Meilensteine (Projektteilziele) festzulegen und einem Terminplan für den Gesamtprozess zu folgen. Auch dies ist nur eingeschränkt in einem Ein-Personen-Archiv anwendbar.¹⁰⁴ Die Initiierungsphase in einem Ein-Personen-Archiv ist zunächst sehr flexibel, birgt aber die Gefahr, auf zu wenig Diskussion zu beruhen. Meinungen Dritter sind daher unbedingt wichtig.¹⁰⁵

2.1.2.2 Analysephase

Die anschließende *Analysephase* wendet den Blick auf die Umwelt und auf die eigene Organisation, das Archiv, was sowohl für die verwaltungswissenschaftliche als auch für die archivische Seite bereits in knapper Form von Gourmelon, Mroß und Seidel bzw. Wiech dargestellt wurde. Dabei handelt es sich um eine Betrachtung der verschiedenen zu erwartenden Entwicklungen, die sich in der weiteren und näheren Umwelt des Archivs zukünftig ergeben dürften, und eine Betrachtung des Potentials (Stand und Entwicklungsmöglichkeiten) des Archivs. Für die Zukunftssicherung und Weiterentwicklung

¹⁰³ Vgl. Sander/Bauer, Strategieentwicklung kurz und klar, S. 36-39.

¹⁰⁴ Vgl. Sander/Bauer, Strategieentwicklung kurz und klar, S. 39-41. Hinweis auf die „10 Thesen“ auch bei Gourmelon/Mroß/Seidel, Management im öffentlichen Sektor, S. 425. Projektmanagement ist in einem Ein-Personen-Archiv nur höchst eingeschränkt anwendbar, da eine Einzelperson z.B. keine Projektorganisation aufbauen kann.

¹⁰⁵ Es mangelt im deutschen Archivwesen (nicht nur in Bezug auf Archivmanagement) an einer Diskussionskultur, die es insbesondere Archivarinnen und Archivaren aus Ein-Personen-Archiven erlauben würde, ihre praktischen Probleme zu diskutieren. Für den Bereich des Archivmanagements etwa könnte ein online-Diskussionsforum Unterstützung bieten, dessen Trägerschaft sowohl beim Verband deutscher Archivarinnen und Archivare (VdA) als auch bei den archivischen Ausbildungsinstitutionen denkbar wäre.

eines Archivs liegt hierin ein ganz entscheidender Schritt. In der anschließenden **SWOT-Analyse** werden dann die Erkenntnisse aus Umwelt- und Organisationsanalyse zusammengeführt, indem Stärken und Schwächen des Archivs mit den Ergebnissen der Umweltanalyse in Bezug gesetzt werden und sich so Chancen und Risiken ergeben. Somit folgen vier Strategieperspektiven: „eigene Stärken zu nutzen, um an Chancen der Umwelt zu partizipieren“, „eigene[...] Stärken einzusetzen um die sich abzeichnenden Risiken abzuwenden oder [...] abzumildern“, „mit den eigenen Schwächen so umzugehen, dass man an den erkannten Chancen dennoch teilhaben kann“ und bei Schwächen/Risiken-Strategien „umgehend zu reagieren, da ggf. die Existenz [...] auf dem Spiel steht“.¹⁰⁶ Wiech schlägt für die **Umweltanalyse** die **STEP-Analyse** vor, die die soziologischen, technologischen, ökologischen und politisch-rechtlichen Trends in den Blick nimmt.¹⁰⁷ Außerdem schlägt sie die **Stakeholder-Analyse** für die Analyse der verschiedenen Anspruchsgruppen im Archiv vor (z.B. Politik, Verwaltung, Benutzerinnen und Benutzer u.a.), um deren Einfluss und Beeinflussbarkeit einzuschätzen, was bei der Strategieentwicklung berücksichtigt werden muss. Dafür wurde im Landesarchiv NRW eine Portfolioanalyse nach der BCG-Matrix (Marktanteil/Marktwachstumsanalyse) genutzt.¹⁰⁸

¹⁰⁶ Vgl. Gourmelon/Mroß/Seidel, Management im öffentlichen Sektor, S. 425-433, insbesondere die Matrix auf S. 433; Zitate S. 433. Hinweise zur SWOT-Analyse wurden schon oben gegeben und der Bezug zur Portfolioanalyse hergestellt, vgl. Anm. 96.

¹⁰⁷ Vgl. Wiech, Strategisches Management für Archive, S. 24f. Für Archive nennt sie konkrete Entwicklungen in diesen Bereichen, allgemeiner gefasste mögliche Einflussfaktoren für NPOs bei Sander/Bauer, Strategieentwicklung kurz und klar, S. 65. Unter der Bezeichnung „Indikatorenanalyse“ vgl. auch Bea/Haas, Strategisches Management, S. 110-112.

¹⁰⁸ Vgl. Wiech, Strategisches Management für Archive, S. 25-28. Zur Vielfalt der verschiedenen Portfolio-Ansätze vgl. Bea/Haas, Strategisches Management, S. 152-167; sie resümieren, der Vorteil der Portfolio-Analyse bestehe „nicht so sehr im Ergebnis selbst, sondern im Prozess [...], der mit der Wahrnehmung der einzelnen Schritte der Portfolio-Analyse durchzuführen ist“; Systematisierung der Planungsaufgabe, Grundlage für einen Diskussionsprozess und verständliche Visualisierung werden ebenfalls als Vorteile genannt, vgl. ebd., S. 167. - Die Stakeholder-Analyse kam auch bei der Strategieentwicklung im Schweizerischen Bundesarchiv zum Einsatz, vgl. Kellerhals, Navigieren in der Zeit, S. 46.

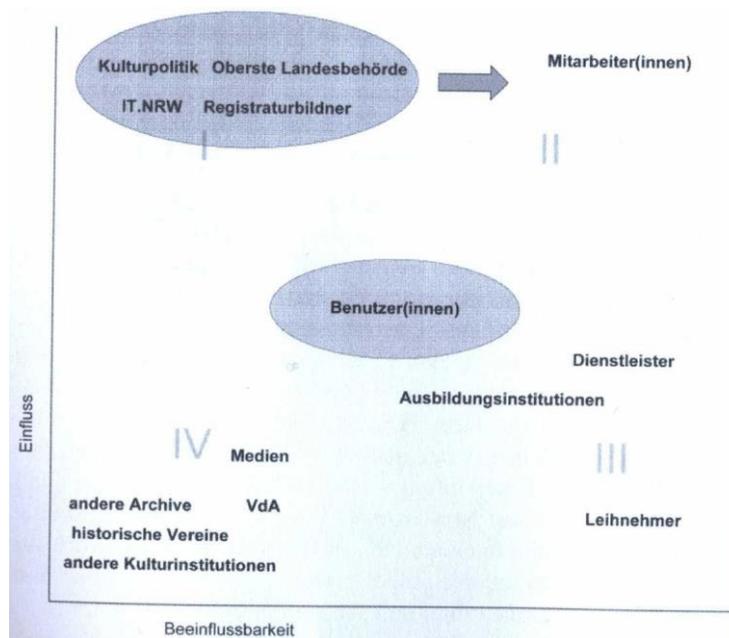


Abb. 5: Stakeholder-Analyse nach BCG-Matrix für das Landesarchiv NRW
(aus: Wiech, *Strategisches Management für Archive*, S. 26).

Weitaus umfangreicher wird die **Analysephase** von Sander und Bauer behandelt, die hierfür das St. Galler Management-Modell verwenden und zahlreiche Instrumente vorschlagen.¹⁰⁹ Dieses Modell ist nur eines unter mehreren.¹¹⁰ Es wurde jedoch bereits weiter oben dargelegt, dass der dem St. Galler Management-Modell zu Grunde liegende evolutionstheoretische Ansatz mit seiner Zielrichtung auf Überlebens- und Entwicklungsfähigkeit bei nur begrenzter Steuerungsmöglichkeit von Umwelt und Unternehmen überzeugend genug ist, ihn auch für Archive zu nutzen.¹¹¹ Der Verfasser ist weiterhin der Meinung, dass das folgende Zitat beider Autorinnen sowohl für die Wahl eines Managementmodells als auch der zugehörigen Analyseinstrumente hier besondere Bedeutung hat:

¹⁰⁹ Vgl. Sander/Bauer, *Strategieentwicklung kurz und klar*, S. 44-127 und die einführende Auflistung auf S. 21-26, wo folgende Instrumente genannt werden: Wertvorstellungsprofil, Klärung der Interessen und der persönlichen Motivation, Szenariotechnik, STEP-Analyse, Relevanzmatrix der Anspruchsgruppen, Konzept der sechs Einflusskräfte, Konzept der strategischen Gruppen, Segmentierung, Nutzwertanalyse, Analyse der Wertkette, Benchmarking entlang der Wertkette, Veränderung der Wertkette, 7-S-Modell, Eskalationstreppe zur Prüfung von Fähigkeiten, Stärken-Schwächen-Analyse, SWOT-Analyse, Portfolio-Ansatz, Gap-Analyse, Entwicklung eines Leitbildes, Wertvorstellungsprofil, Generische Strategietypen nach Porter, Veränderung der Regeln des Wettbewerbs, Diversifikationsüberlegungen, Produkt-Markt-Strategien, Entscheidungskriterien für eine konkrete Strategie, Formulierung der Strategie, Balanced Scorecard, Businessplan, Projektmanagement, Prämissenkontrolle, Durchführungskontrolle, Wirksamkeitskontrolle. – Die Aufzählung allein zeigt schon, dass eine Reduktion der Anzahl der Instrumente kleineren Archiven mit engem Zeitbudget entgegenkommen müsste.

¹¹⁰ Bauer und Sander nennen etwa den Züricher Ansatz, das EFQM-Modell und das Freiburger Modell für Non-Profit-Organisationen, vgl. Sander/Bauer, *Strategieentwicklung kurz und klar*, S. 49.

¹¹¹ Vgl. Bea/Haas, *Strategisches Management*, S. 33f.

„Mit einer engen Terminplanung können Sie auch die Gefahr bannen, sich in den Analysen zu verlieren. Hinterfragen Sie jeden Schritt nach seinem Nutzen für den Strategieentwicklungsprozess und wenden Sie nur jene Instrumente an, welche für die Zielerreichung erforderlich erscheinen.“¹¹²

Für kleine Archive ist es aber nicht nur von Bedeutung, die Anzahl der Analyseinstrumente zu beschränken, sondern auch, vorhandene Strategieentwicklungsprozesse anderer Archive zu nutzen. So ist gerade die Analyse der Umweltbedingungen oder der Stakeholder einerseits wesentlich und daher nicht zu vernachlässigen, andererseits von anderen Archiven schon behandelt worden, so dass die einschlägige Literatur durchaus zeitsparende Hilfestellung bietet, wenn sie zum Abgleich mit dem eigenen Archiv genutzt wird.¹¹³ Dieser Aspekt macht deutlich, dass auch Archivmanagement ein Arbeitsbereich ist, der „im Verbund“¹¹⁴ Vorteile bietet. Jedenfalls können die Umweltanalyse und die Organisationsanalyse sowohl ausführlicher als auch mit wenigen Analysemethoden betrachtet und als Grundlage der Strategiekonzeption zusammengeführt werden.

Nach dem Ansatz von Sander und Bauer sollte dem oben genannten Dualismus von Umwelt- und Organisationsanalyse in jedem Fall die *Klärung der Wertvorstellungen* vorangehen, die im Archiv konkret in Bezug auf die Strategieentwicklung vorliegen. Wertvorstellungen im Archiv zu klären ist keine überflüssige Aufgabe, weil dies eine wichtige Grundlage für den Strategieentwicklungsprozess bildet. Im Archivwesen sind Normen und Werte einerseits recht klar formuliert, etwa im „Code of Ethics“ des Internationalen Archivrates (International Council on Archives, ICA)¹¹⁵, in Archivgesetzen und Archivsatzungen sowie ergänzend in verwaltungsinternen Vorgaben z.B. in Bezug auf Bürger- oder Kundenfreundlichkeit. Damit ist die Rolle, die ein Archiv in der Gesellschaft einnehmen sollte, recht umfassend beschrieben. Wenn ein Strategieentwicklungsprozess in einem Ein-Personen-Archiv stattfindet, ist die Analyse der eigenen Wertvorstellungen dieser Person aber wichtig, um ehrlich zu klären, ob die gewünschte gesellschaftliche Rolle des Archivs im Alltag der persönlichen Archivroutine nicht auch schwarze Flecken aufweist.¹¹⁶ Nur so können persönliche Färbungen der Strategieentwicklung identifiziert und minimiert werden. Als Instrument kann hier das *Wertvorstellungsprofil* adaptiert werden¹¹⁷, in dem alle für das

¹¹² Sander/Bauer, Strategieentwicklung kurz und klar, S. 41.

¹¹³ Vgl. etwa Wiech, Strategisches Management für Archive, S. 24-28; Kellerhals, Gestaltete Zukunft, S. 28-32.

¹¹⁴ Vgl. Andreas Pilger, Ein neues Positionspapier des VdA-Arbeitskreises „Archivische Bewertung“ zur Überlieferungsbildung im Verbund, in: *Archivar* 65 (2011), Heft 1, S. 6-11.

¹¹⁵ Abdruck z.B. in Norbert Reimann (Hrsg.), *Praktische Archivkunde, Ein Leitfaden für Fachangestellte für Medien- und Informationsdienste, Fachrichtung Archiv*, 3. aktualis. Aufl., Münster 2014, S. 377f.

¹¹⁶ Es könnte zum Beispiel die Frage zu klären sein, ob eine unparteiische Dienstleistung gegenüber allen Benutzern gewährleistet ist. Als Alltagsbeispiel wäre hier die Abneigung mancher Archivarinnen und Archivare gegenüber der Nutzergruppe der Genealogen zu nennen, die als „Geschlechtskranke“ abgewertet wurden.

¹¹⁷ Vgl. Sander/Bauer, Strategieentwicklung kurz und klar, S. 57f.

Archiv relevanten verschiedenen Werte in eine Skala übertragen werden, mit der graphisch sichtbar gemacht wird, ob diese Werte als mehr oder weniger zutreffend eingestuft werden. Wenn Strategieentwicklung in einer Gruppe erfolgt, ist das Ziel des Wertvorstellungsprofils, Werte einzelner Personen diskutierbar zu machen. Im Ein-Personen-Archiv muss an diese Stelle wiederum eine selbstkritische Reflektion treten, gegebenenfalls Beratung durch Dritte.

Das Archiv...	trifft zu <-> trifft nicht zu				
...behandelt alle Benutzer gleich		x			
...strebt nach hoher Fachlichkeit	x				
...ist sehr innovativ			x		
...kommuniziert seine Anliegen aktiv in die Öffentlichkeit			x		
...					

Abb. 6: Beispiel für ein Wertvorstellungsprofil (nach Gudrun Sander/Elisabeth Bauer, *Strategieentwicklung kurz und klar, Das Handbuch für Non-Profit-Organisationen*, 2. Aufl., Bern/Stuttgart/Wien 2011, S. 58).

Hier sei nur kurz wieder darauf zu verweisen, dass die Erkenntnis persönlicher Defizite durch ein Wertvorstellungsprofil in einem Ein-Personen-Archiv nur der Einstieg in eine Veränderung sein kann. Der Grad der Verbesserung hängt dabei aber wesentlich von der Bereitschaft ab, diese Defizite zu bearbeiten und verweist damit zurück auf die Ausführungen in Kapitel 1.5.1. Zumindest kann die Subjektivität einzelner Aspekte verdeutlicht werden.

Umweltanalyse

Das für die Umweltanalyse wichtigste Instrument, die **STEP-Analyse**, wurde schon oben erwähnt. Sie ist auch für Sander und Bauer grundlegend.

Mit dieser „Analyse [...] „fahnden“ Sie nach den dominierenden Trends und allgemeinen Rahmenbedingungen, die voraussichtlich einen starken Einfluss auf Ihre Organisation ausüben werden. Dabei unterscheiden Sie Einflussfaktoren des sozialen (S), technischen (T), wirtschaftlichen (E) und politischen (P) Segmentes.“¹¹⁸

Es wird deutlich, dass dieses „Instrument“ davon abhängt, mit gesundem Menschenverstand für die gesamtgesellschaftlichen Entwicklungen offen zu sein. Auch hier gilt wieder die Einsicht, dass kooperative Reflektion zu einem genaueren Ergebnis führen müsste und es daher ratsam ist, nicht allein an der Strategieentwicklung zu arbeiten.

Sander und Bauer schlagen kleineren Organisationen auch eine vereinfachte Variante der üblicherweise sehr aufwändigen **Szenariotechnik** vor, um verschiedene denkbare Trends für die folgenden fünf Jahre gegeneinander abzuwägen, indem für den „best case“, „worst case“ und einen mittleren Weg geplant wird und so für verschiedene Entwicklungen eine Art

¹¹⁸ Sander/Bauer, *Strategieentwicklung kurz und klar*, S. 65. Dort wird als Beispiel eine Stichwortliste für die einzelnen Segmente genannt, die für Archive teilweise angepasst werden könnte. Als Beispiel aus dem Archivbereich vgl. Wiech, *Strategisches Management für Archive*, S. 24f.

„Drehbuch“ vorliegt.¹¹⁹ Da die Strategieentwicklung in einem Ein-Personen-Archiv ohnehin aufwändig ist, dürfte diese Technik nur im Ausnahmefall sinnvoll anzuwenden sein, etwa dort, wo die archivischen Rahmenbedingungen so unzureichend oder unsicher sind, dass die für die Zukunft zu erwartenden Trends extreme Unterschiede aufweisen können.

Zur Umweltanalyse gehört auch die *Analyse der Anspruchsgruppen (Stakeholder)*. Für kleine öffentliche Archive gehören hierzu neben dem Archivträger (also kommunale Verwaltung und Politik) in Anlehnung an die Darstellung von Martina Wiech auch die Benutzer und Benutzerinnen, weitere Registraturbildner (z.B. kommunale Eigenbetriebe oder andere, die im Rahmen etwa eines Dokumentationsprofils ermittelt wurden)¹²⁰, die für die Informationstechnik zuständige verwaltungsinterne oder –externe Stelle, Medien, Dienstleister, Leihnehmer, andere Archive, historische Vereine (z.B. Heimatvereine) und andere Kulturinstitutionen etc. Das Instrument dazu, das die Beeinflussbarkeit bzw. den Einfluss der einzelnen Stakeholder verdeutlicht, kann als *Portfolio-Analyse nach der BCG-Matrix*¹²¹, in identischer Funktion auch als *Relevanzmatrix der Anspruchsgruppen* bezeichnet sein.¹²² Es wurde schon weiter oben in Abb. 5 dargestellt. Da Stakeholder jeweils eigene Ansprüche an das Archiv stellen, kommt es bei dieser Analyse darauf an festzustellen, wie hoch der Einfluss der einzelnen Stakeholder ist und inwieweit es seitens des Archivs möglich ist, die Stakeholder nötigenfalls zu beeinflussen. Denn Stakeholder „haben bestimmte Erwartungen und Forderungen an die Organisation und beschränken damit deren Wirkungsmöglichkeiten.“¹²³ Dabei spielen nicht alle Anspruchsgruppen die gleiche Rolle. Die Stakeholder-Analyse in den genannten Varianten dient dazu, die wichtigeren Stakeholder zu identifizieren. Jenen mit hohem Einfluss und hoher Beeinflussbarkeit wird höchste Priorität eingeräumt. Auf Stakeholder mit hohem Einfluss bei geringerer Beeinflussbarkeit sollte zukünftig geachtet werden, um deren Beeinflussbarkeit möglichst zu erhöhen. Zu berücksichtigen ist auch, ob sich die Stellung jeder einzelnen Stakeholder-Gruppe zukünftig ändern könnte. Wiech hat hier beispielhaft für das Landesarchiv NRW dargelegt, dass etwa auf die Stakeholder „Kulturpolitik“, „IT.NRW [IT-Abteilung des Landes NRW]“, „Oberste

¹¹⁹ Vgl. Sander/Bauer, Strategieentwicklung kurz und klar, S. 63-65; für eine ausführlichere Variante vgl. Bea/Haas, Strategisches Management, S. 295-300.

¹²⁰ Als einführender Überblick zuletzt: Irmgard Christa Becker, Effizienzsteigerung in der Überlieferungsbildung – Dokumentationsprofile und Archivierungsmodelle, in: Rainer Hering (Hrsg.), 5. Norddeutscher Archivtag 12. und 13. Juni 2012 in Lübeck, Nordhausen 2013, S. 195-206.

¹²¹ Vgl. Wiech, Strategisches Management für Archive, S. 25f.

¹²² Vgl. Sander/Bauer, Strategieentwicklung kurz und klar, S. 69-72.

¹²³ Wiech, Strategisches Management für Archive, S. 26.

Landesbehörde [als Dienstherr des Landesarchivs]“ und die verschiedenen „Registraturbildner“ verstärkt Einfluss zu nehmen sei.¹²⁴

Die von Sander und Bauer für die Umweltanalyse vorgeschlagene *Analyse der Branche und der Mitbewerber* ist für NPOs grundsätzlich bedeutsam, weil viele von ihnen unter verstärkten Konkurrenzdruck geraten sind.¹²⁵ Unter spezifischen Vorzeichen, wie etwa den Finanzdruck der Archivträger durch hohe Schulden, gilt das auch für Archive, obwohl deren Angebot (Archiv- und Sammlungsgut) überwiegend unikalen Charakter trägt, was ihre Position innerhalb der Branche „Archivwesen“ einerseits feststehen lässt.¹²⁶ Andererseits werden Dienstleistungen (z.B. Anfertigung von Reprographien) von Archiven in höchst unterschiedlicher Qualität und zu unterschiedlichen Kosten angeboten, was unter dem Aspekt, dass Archivträger Sparpotenziale oder Einnahmequellen suchen, nicht unwichtig sein kann. Das Dienstleistungsangebot eines Archivs kann somit unter Veränderungsdruck geraten. Es ist also auch hier nötig, Chancen und Risiken für die Weiterentwicklung des Archivs abzuwägen, wofür Sander und Bauer das aus der Betriebswirtschaft stammende „Konzept der fünf Einflusskräfte“¹²⁷ für NPOs zum *Konzept der sechs Einflusskräfte* erweitert haben. Diese Einflusskräfte sind das Verhalten der „Mitbewerber in der Branche“ (andere Archive und der Grad an Kooperation bzw. Konkurrenz), „Lieferanten“ (Archiv- und Sammlungsgut liefernde Stellen), „Kundinnen und Klienten“ (Archivbenutzer), „Finanzierer“ (Archivträger, aber auch staatliche und private Fördergelder- und Drittmittelgeber), „neue Anbieter“ (etwa andere kulturellen Institutionen, die aus denselben finanziellen Quellen schöpfen) und „Ersatzprodukte“ (etwa Dienstleister, die Digitalisate historischer Zeitungen anbieten, die vorher nur im Original im Archiv einzusehen waren). Strategien müssen auf die Erkenntnisse, die sich aus der Analyse dieser Einflusskräfte ergeben, abgestimmt werden.¹²⁸ Auch auf das von Sander und Bauer angeführte Instrument *Konzept der strategischen Gruppen* kann für einen Vergleich mit anderen Archiven derselben Sparte zurückgegriffen werden, obwohl die Sparte eines Archive selbst (im Rahmen dieser Arbeit die Sparte der kommunalen Archive)

¹²⁴ Vgl. Wiech, Strategisches Management für Archive, S. 25f.; Sander/Bauer, Strategieentwicklung kurz und klar, S. 70f. Mit diesem archivischen Beispiel ist es an dieser Stelle nicht mehr nötig, auf die allgemeiner auf NPOs bezogene Analyse bei Sander und Bauer Bezug zu nehmen.

¹²⁵ Vgl. Sander/Bauer, Strategieentwicklung kurz und klar, S. 76-82, hier S. 76: „Unter Branche versteht man eine Gruppe von Organisationen, welche ähnliche Produkte oder Dienstleistungen anbieten.“

¹²⁶ Die ebenfalls als Branche mögliche Sparte „Kultur“ unter Einschluss von Theatern, Bibliotheken, Museen, Orchestern etc. (vgl. Sander/Bauer, Strategieentwicklung kurz und klar, S. 76) wurde hier bewusst nicht gewählt, da Archive durch ihren gesetzlichen Rahmen nicht ohne weiteres mit anderen kulturellen Einrichtungen verglichen werden können. Je nach lokaler Situation eines Archivs könnte es im Einzelfall dennoch nötig sein, als eigene Branche neben „Archivwesen“ auch „Kultur“ zu berücksichtigen.

¹²⁷ Vgl. Bea/Haas, Strategisches Management, S. 105-109, „Branchenstrukturanalyse nach Porter“.

¹²⁸ Vgl. Sander/Bauer, Strategieentwicklung kurz und klar, S. 76-79, 82. Archivbezogene Beispiele stammen vom Verfasser.

nicht veränderbar ist. Schließlich bilden kommunale Ein-Personen-Archive in der Tat eine „strategische Gruppe“, sofern sie ähnlich im „Markt“¹²⁹ agieren. Verschiedene strategische Gruppen innerhalb der kommunalen Ein-Personen-Archive herauszufiltern und das eigene Archiv einer bestimmten dieser Gruppen zuzuordnen bedeutet, daraus Schlüsse ziehen zu können, ob diese Eingruppierung eher günstig oder ungünstig für das eigene Archiv ist. Üblicherweise wird die Bildung der strategischen Gruppen an zwei Kriterien festgemacht, die als besonders wichtig für die Branche gelten und vorab ermittelt werden müssen.¹³⁰ Die Darstellung kann dann wieder nach der Portfolioanalyse entlang zwei Achsen mit diesen beiden wichtigsten Kriterien gemacht werden. Beispielsweise könnte ein Kriterium „Sichtbarkeit des Archivs im Internet“ sein, ein zweites etwa „Planung für die digitale Langzeitarchivierung“. Je nachdem, wie die Eingruppierung des eigenen Archivs dann vorzunehmen ist, könnten daraus strategische Schlussfolgerungen gezogen werden, ob die eigenen Bemühungen in diesen Bereichen ausreichend sind und an welcher strategischen Gruppe von Archiven man sich orientieren müsste, um eine Verbesserung zu erreichen. Es ist aber nach Ansicht des Verfassers durchaus möglich, diese Zuordnung bei ausreichender Kenntnis der Archivlandschaft auch ohne entsprechende Analyse zu treffen.

Hilfreich für die Umweltanalyse ist auch die *Analyse des Marktes und der Kundschaft/Klientel*. Sander und Bauer schlagen vor, den Gesamtmarkt in klar voneinander abgrenzbare Klienten- bzw. Nutzergruppen zu unterteilen. Archive sind jedoch in der Regel heute schon auf mehreren Wegen erreichbar: durch einen persönlichen Besuch und durch eine Anfrage, die heute in der Regel über das Internet oder per Email gestellt wird. Wird dies berücksichtigt, ist der „Markt“ potentiell durch die in erreichbarer geographischer Entfernung lebenden Menschen und zusätzlich durch alle Nutzer des Internets definiert (letztlich durch alle Menschen, die das Archiv in irgendeiner Form kontaktieren können). Es ist in Bezug auf das Internet ohne weitere Anhaltspunkte kaum möglich, klare Nutzergruppen für ein Archiv zu definieren. Dies ist wohl nur im Umkehrschluss möglich, indem die bisherigen Nutzerinnen und Nutzer zu Gruppen zusammengefasst werden, wobei zu berücksichtigen ist,

¹²⁹ Bauer und Sander definieren „Markt“ nicht. Jedenfalls entspricht der Begriff in diesem Zusammenhang nicht den üblichen Definitionen, wonach es sich dabei um den Ort handelt, „an dem Angebot und Nachfrage aufeinandertreffen, sich deshalb Preise bilden können und der Austausch von Leistungen vereinbart werden kann“: Burkhardt Krems, Markt, in: Online-Verwaltungslexikon olev.de, Version 16.17 (Stand 29.7.2014), <http://www.olev.de/1.htm#Markt> (Aufruf am 15.8.2014). Es bietet sich hier eher an, die folgende betriebswirtschaftliche Definition zu adaptieren: „Ein Markt ist die Gesamtheit der ~~wirtschaftlichen~~ Beziehungen zwischen Anbietern und Nachfragern eines bestimmten Gutes oder einer bestimmten Gütergruppe.“ (Bea/Haas, Strategisches Management, S. 98). Streichung durch den Verfasser, um hervorzuheben, dass archivische Produkte und Dienstleistungen aus der üblichen Preisbildung im betriebswirtschaftlichen Sinne auszunehmen sind.

¹³⁰ Vgl. Sander/Bauer, Strategieentwicklung kurz und klar, S. 79-82.

ob nicht weitere Nutzergruppen denkbar wären, die bislang nur noch nicht an das Archiv herangetreten sind. Zu klären ist anschließend, ob die vom Archiv angebotenen Dienstleistungen zur Nachfrage der Archivnutzerinnen und Archivnutzer, bzw. insbesondere zu den größten Gruppen unter ihnen, passt. Die Kundschaft soll nach Sander und Bauer mit Hilfe der *Segmentierungstechnik* in Gruppen mit ähnlichen Bedürfnissen unterteilt werden¹³¹, was an dieser Stelle jedoch durch eine pragmatischere Vorgehensweise ersetzt werden soll. Denn die Anwendung der recht aufwändig erscheinenden Segmentierungstechnik nach Sander und Bauer im Archivwesen ist in vielen Archiven gar nicht nötig, wenn alle Benutzungsanträge eines Archivs für einen gewissen Zeitraum ausgewertet werden. Abgeglichen werden müssen die Nutzergruppen, die das Archiv besucht haben, auch mit jenen, die theoretisch hätten kommen können, aber ausgeblieben sind. Typische Nutzergruppen wären etwa verwaltungsinterne Gruppen (abteilungsspezifische Anfragen nach historischen Sachverhalten derselben Abteilung, Anfragen der Verwaltungsspitze nach grundsätzlichen historischen Sachverhalten der Kommune) sowie aus der Öffentlichkeit die Gruppen Wissenschaft, Heimat- und Geschichtsvereine, Genealogen, Medien und Schülerinnen/Schüler bzw. Schulgruppen.¹³² Neben der auf diese Weise möglichen Beantwortung der Frage „Wer sind unsere Klientinnen/Kunden?“ ist es wichtig, auch die folgenden Fragen zu berücksichtigen: „Welche Bedürfnisse haben sie?“ und „An welche Zielgruppen richten sich unsere Angebote?“. Denn Letzteres ist nicht notwendig identisch mit den größten unter den ermittelten Nutzergruppen. Daraus resultieren die Fragen: „In welchen Marktfeldern wollen wir in Zukunft tätig sein?“ und „Wie wollen wir uns im Vergleich zur Konkurrenz im Markt positionieren?“ Denn es gilt: „Indem eine Non-Profit-Organisation ihre Zielgruppen definiert und ihre Dienstleistungen auf diese Zielgruppen ausrichtet, positioniert sie sich im Markt.“¹³³ An die Segmentierung des Marktes in Nutzergruppen muss sich nach Ansicht des Verfassers nicht unbedingt eine Analyse anschließen, wie von Sander und Bauer

¹³¹ Vgl. Sander/Bauer, Strategieentwicklung kurz und klar, S. 83-89.

¹³² Hilfreich ist hier eine bislang unveröffentlichte Umfrage, die vorbereitend auf eine Masterarbeit an der FH Potsdam im Januar 2014 an 1624 deutsche Archive gerichtet und nach Sparten ausgewertet wurde: Uwe Heizmann, Ergebnisse der Umfrage zu den derzeit in deutschen Archiven auftretenden Nutzergruppen, [unveröffentlichte, den teilnehmenden Archiven zur Verfügung gestellte Auswertung], Stuttgart [Mai] 2014; von insgesamt 257 Stadt- und sonstigen Kommunalarchiven, nicht notwendigerweise auch Ein-Personen-Archive, wurden als Nutzergruppen genannt: Heimatgeschichtsforschung 252 mal, Genealogie 238 mal, Historische Forschung 151 mal, Schüler und Schülerinnen 144 mal, Wissenschaftliche Recherche 133 mal, Journalistische Recherche 130 mal, Eigene Verwaltung 92 mal, Bau- und Grundstücksangelegenheiten 62 mal, Erbenermittlung 45 mal, Behördliche Recherche 40 mal, Unterricht 25 mal, Juristische Teil-Recherche 17 mal, Wahrung persönlicher Rechte 16 mal, Juristische Voll-Recherche 9 mal. Die o.g. Tendenz wird hierdurch erhärtet; gleichzeitig gibt sie Hinweise auf Nutzergruppen, die erwartet werden müssen, selbst wenn sie bislang noch nicht im eigenen Archiv relevant waren. – Die Unterscheidung in Juristische-Teil- bzw. Voll-Recherche ergibt sich aus angenommener unterschiedlicher Rechtsgrundlage und Zugangsberechtigung beider Gruppen.

¹³³ Sander/Bauer, Strategieentwicklung kurz und klar, S. 83, 93.

mit der recht aufwändigen *Nutzwertanalyse* vorgeschlagen.¹³⁴ Denn die Frage, welche Bedürfnisse die größten Kundengruppen haben und ob sie im Archiv befriedigt werden, kann in der Regel aus entsprechenden Erfahrungen mit Archivnutzenden abgeleitet werden. Sind die Angebote des Archivs nicht auf die größten Kundengruppen (z.B. Genealogen mit dem Wunsch, Digitalisate von personenbezogenen Quellen zu erhalten) zugeschnitten, ergibt sich daraus nicht unbedingt, das Angebot völlig zu ändern. Die erste Schlussfolgerung müsste aber sein, das Angebot entsprechend erweitern und auf die Wünsche der größten Kundengruppen als archivischer Dienstleister einzugehen zu wollen (hier also, dieses Angebot möglichst in die Leistungspalette aufzunehmen).¹³⁵ In einem zweiten Schritt sollte das bisherige Angebot geprüft werden. Auf welche Kundengruppe ist es zugeschnitten (vielleicht richtet es sich insbesondere an Schulen, deren Klassen aber seltener als erhofft ins Archiv kommen)? Wenn gewünscht ist, dass diese Kundengruppe verstärkt das Archiv nutzt, wäre zunächst daran zu denken, entsprechende Werbung um diese Gruppe zu initiieren, um das gewünschte Ziel zu erreichen. Erst wenn dies nicht zum Ziel führt, sollte das zugehörige Angebot eventuell verändert werden. Denn im Sinne des obigen Zitats ist es für die Positionierung am Markt wichtig, Angebote und Kundengruppen aufeinander abzustimmen. Archive haben aber möglicherweise anders als andere NPOs Spielräume, nicht nur das Angebot auf die Kunden zuzuschneiden, sondern auch Kundengruppen gezielt ins Archiv zu locken, zum Beispiel, indem Kundengruppen mit bestimmten archivischen Angeboten entsprechende Anreize bereits vorfinden (hier wären etwa lehrplanbezogene Angebote für Schulklassen denkbar, wie zum Beispiel eine Unterrichtsreihe zur Industrialisierung mit Archivalien des Archivs¹³⁶). Wichtig ist vor allem, die wichtigsten archivischen Kundengruppen und archivischen Angebote aufeinander abzustimmen. Auf ein aufwändiges Analyseinstrument kann dabei in den meisten Ein-Personen-Archiven sicherlich verzichtet werden.¹³⁷

¹³⁴ Sie schlagen eigens für diese Analyse die Durchführung eines Workshops vor, um dann doch zu schließen, dieses scheinbar rationale Instrument baue auf subjektiven Erfahrungen auf und müsse zum Schluss noch einmal eine „Plausibilitätsprüfung“ mit dem gesunden Menschenverstand“ durchlaufen, vgl. Sander/Bauer, Strategieentwicklung kurz und klar, S. 89f., Zitat S. 90. Der Verfasser ist der Ansicht, dass archivische Erfahrung den Hintergrund für den nötigen gesunden Menschenverstand bildet, um ohne Umschweife direkt auf dieses „Instrument“ zurückzugreifen.

¹³⁵ Ob dieses Ziel Realität werden kann, ist Teil der im nächsten Schritt folgenden Organisationsanalyse.

¹³⁶ Vgl. Andreas Froning, „Die Industrialisierung im Westmünsterland“ – Ein Lernmodul für den Geschichtsunterricht im Archiv, in: Archivpflege in Westfalen-Lippe 78 (2013), S. 2-5.

¹³⁷ Dies gilt umso mehr, als spezifische Nutzergruppen in anderen Archivsparten, etwa staatlichen Archiven, gleiche oder ähnliche Wünsche an die Archive herantragen dürften. Es bietet sich also an, auf den in der Fachliteratur genannten Problemlösungen größerer Archive aufbauend zu versuchen, ähnliche oder zumindest Teile dieser Wünsche vorausschauend in das eigene Angebot des kleinen Ein-Personen-Archivs aufzunehmen.

Organisationsanalyse

Nach der Umweltanalyse, die aus den oben geschilderten Anteilen entsteht und klären soll, was die Organisation, hier das Archiv, tun könnte, folgt die Organisationsanalyse zur Klärung, welche Angebote und Leistungen das Archiv tatsächlich umsetzen kann. Dazu werden nach Sander/Bauer die Wertschöpfung sowie die Ressourcen und die Fähigkeiten der Organisation untersucht. Ziel ist die schon genannte Feststellung der Stärken und Schwächen der Organisation.¹³⁸ Wertschöpfung ist das Schaffen von Mehrwert durch Bearbeitung, was nicht nur in der Wirtschaft, sondern auch in NPOs geschieht und „dem Nutzen der von [ihnen] erstellten Dienstleistungen“ entspricht, aber schwieriger zu messen ist.¹³⁹

Die von Sander/Bauer für die Organisationsanalyse vorgeschlagene *Analyse der Wertkette* bezieht sich im Kern auf die einzelnen Geschäftsprozesse¹⁴⁰, die nötig sind, um ein bestimmtes Produkt zu erstellen. Mit diesem Instrument soll gezielt versucht werden, Stärken und Schwächen von Geschäftsprozessen zu ermitteln. Da Archive nicht wie andere NPOs „unwichtige“, d.h. unterdurchschnittlich effektive und effiziente Prozesse auslagern können, um sich allein den überdurchschnittlich effektiven und effizienten „Kernprozessen“ zu widmen, muss an dieser Stelle eine Adaption des Instruments erfolgen. Auf ein Archiv übertragen schlägt der Verfasser daher vor, Prozesse im Kerngeschäft mit Prozessen in den Aufgabenbereichen eines Archivs, seinen Kernaufgaben also, gleichzusetzen: Records Management, Überlieferungsbildung, Erschließung, Benutzung, Bestandserhaltung und Öffentlichkeitsarbeit.¹⁴¹ Jeder dieser archivischen „Geschäftsprozesse“ wird dann wieder analog zum Vorschlag von Sander und Bauer im Hinblick auf seine Effektivität und Effizienz mit einer Bewertung (Vorschlag von 1=sehr gering bis 4=sehr hoch) in einer Matrix mit den Achsen Prozesseffektivität (welcher Beitrag besteht zum Kundennutzen) und Prozesseffizienz

¹³⁸ Vgl. Sander/Bauer, Strategieentwicklung kurz und klar, S. 95.

¹³⁹ Vgl. Sander/Bauer, Strategieentwicklung kurz und klar, S. 96f., Zitat S. 97. Der Nutzen kann etwa für die Gesellschaft, für die Anspruchsgruppen oder für das Betriebsergebnis entstehen, vgl. ebd. Als praktisches Beispiel aus dem Archivwesen kann hier auf ein größeres Wirtschaftsarchiv verwiesen werden, in dem Wertschöpfung als konzerninterne Unterstützung zur Vermeidung unnötiger Ausgaben, als Beitrag zu einem unternehmerischen Alleinstellungsmerkmal, als Instanz für eine zuverlässige Auskunftserteilung und als Instanz für eine kostensparende und rechtssichernde vorarchivische Schriftgutverwaltung gesehen wird, vgl. Andrea Hohmeyer, Das Konzernarchiv als Dienstleister. Ein Beitrag zur Wertschöpfung des Unternehmens, in: VdA-Verband deutscher Archivarinnen und Archivare e.V. (Hrsg.), Kulturelles Kapital und ökonomisches Potential – Zukunftskonzepte für Archive, 82. Deutscher Archivtag 2012 in Köln, Fulda 2013, S. 141-146, hier S. 144-146.

¹⁴⁰ Bei einem Geschäftsprozess handelt es sich um eine „Abfolge von Tätigkeiten, die zur Schaffung eines Produktes dient und deshalb in der Regel eine funktionsübergreifende Verkettung dieser Tätigkeiten darstellt.“, Burkhardt Krems, Geschäftsprozess, in: Online-Verwaltungslexikon olev.de, Version 16.17 (Stand 29.7.2014), <http://www.olev.de/g.htm#Geschaeftsprozess> (Aufruf am 15.8.2014).

¹⁴¹ Ähnlich argumentiert J.G. Daines bei seiner Adaption von Geschäftsprozessmanagement auf die archivische Arbeit, vgl. J. Gordon Daines III, Re-engineering archives: Business Process Management (BPM) and the quest for archival efficiency, in: The American Archivist 74 (2011), Heft 1, S. 123-157, hier S. 128f.

(wie optimal ist der Prozess) verzeichnet¹⁴², so dass damit auch visuell nachvollziehbar wird, wo Verbesserungsbedarf besteht. Die archivischen Aufgabenbereiche müssten hier gegebenenfalls genauer betrachtet werden, da etwa der Prozess „Bestandserhaltung“ in die Teilbereiche Neuverpackung und Lagerung, Entsäuerung, Restaurierung, Notfallplanung etc. zu unterteilen wäre. Der von Sander/Bauer für NPOs ins Spiel gebrachte Potentialabbau durch Auslagerung für Prozesse mit geringer Effektivität und geringer Effizienz ist im Archivbereich nicht praktikabel bzw. nicht möglich, wenn es sich um Aufgaben handelt, die archivgesetzlich definiert werden. Stattdessen müssten diese Prozesse im Archiv möglichst optimiert oder durch das Archiv koordiniert werden, wie etwa die in Ein-Personen-Archiven nicht selbst durchführbaren Restaurierungs- oder Entsäuerungsmaßnahmen.¹⁴³ Dazu könnte von den drei bei Sander/Bauer genannten Benchmarkingtypen auf das *wettbewerbsorientierte Benchmarking*, also den Vergleich mit anderen Archiven, zurückgegriffen werden. Damit ließen sich Stärken des eigenen Archivs erkennen, und man könnte bei Schwächen „von den Besten lernen“.¹⁴⁴ Da Benchmarking im Archivwesen bislang nicht etabliert ist¹⁴⁵, dürfte es hier am wichtigsten sein, die als optimierungsbedürftig identifizierten Prozesse anhand neuester archivfachlicher Literatur zu analysieren und gezielt Rat bei den in manchen deutschen Bundesländern bestehenden kommunalen Archivberatungsstellen bzw. der Fachgruppe 2 (Kommunale Archive) des Verbands der deutschen Archivarinnen und Archivare (VdA)¹⁴⁶ zu suchen.

Das von Sander/Bauer vorgeschlagene Instrument der *Veränderung der Wertkette*, also der Veränderung der Bearbeitungs- bzw. Wertschöpfungsprozesse einer Organisation, zur Bestimmung von Vor- und Nachteilen möglicher grundsätzlicher Veränderungen der Wertkette, kann wegen der größtenteils pflichtigen oben genannten Aufgaben in einem Archiv hier vernachlässigt werden.¹⁴⁷

¹⁴² Dieses Vorgehen diene auch zur Einordnung der Stakeholder in Abb. 5, vgl. ebd.

¹⁴³ Vgl. Sander/Bauer, Strategieentwicklung kurz und klar, S. 98-100.

¹⁴⁴ Vgl. Sander/Bauer, Strategieentwicklung kurz und klar, S. 101f., Zitat S. 101. Der Benchmarkingtyp Internes Benchmarking ist in kleinen Archiven nicht anwendbar, Funktionales Benchmarking mit Externen bezieht sich auf branchenfremde Organisationen und kommt daher per se nicht in Betracht.

¹⁴⁵ Vgl. zuletzt: Mario Glauert, Was ist ein gutes Archiv? Ein Kennzahlen-Index für das Rating von Archiven, in: Rainer Hering (Hrsg.), 5. Norddeutscher Archivtag 12. und 13. Juni 2012 in Lübeck, Nordhausen 2013, S. 147-162.

¹⁴⁶ <http://www.vda.archiv.net/fachgruppen/fachgruppe-2-kommunale-archive.html?contrast=mfsewraaa> (Aufruf am 4.5.2014).

¹⁴⁷ Vgl. Sander/Bauer, Strategieentwicklung kurz und klar, S. 103f. Als Ausnahme wäre die Integration von Zusatzleistungen in den eigenen Wertschöpfungsprozess zu nennen, es ist aber nicht recht vorstellbar, dass im Archiv daraus so grundlegende Veränderungen resultieren, dass sich damit „Optionen für eine strategische Neuausrichtung eröffnen“, ebd., S. 104. Die übrigen Veränderungsmöglichkeiten (Konzentration auf eine einzelne Wertschöpfungsstufe, Outsourcing strategisch nicht relevanter Aktivitäten, Ausschalten von Zwischen- und Einzelhandel, Integration der Aktivität eines branchenfremden Anbieters in die eigene Wertkette, und die Neukonstruktion der Wertkette) lassen sich ebenfalls kaum auf die Strukturen im Archivwesen übertragen.

Zur Organisationsanalyse gehört auch die *Analyse der Ressourcen und Fähigkeiten*. Die dafür von Sander/Bauer vorgeschlagene *Analyse mit dem 7-S-Modell von McKinsey* ist in einem Ein-Personen-Archiv jedoch nicht sinnvoll anzuwenden.¹⁴⁸ Wichtiger wäre hier zwar, die Kernfähigkeiten der Organisation, also des Archivs, mit dem *Instrument der Eskalationstreppe* daraufhin zu prüfen, ob sich aus ihnen Wettbewerbsvorteile ergeben. Dabei werden nach der Definition wichtiger, möglicherweise einzigartiger Kernfähigkeiten diese daraufhin befragt, ob sie wertvoll, selten, nicht imitierbar und nicht substituierbar sind. Aber Sander und Bauer weisen schon selbst darauf hin, dass die Bestimmung solcher Kernkompetenzen aufwändig ist und nicht immer gelingt.¹⁴⁹ Es dürfte also nicht ratsam sein, dies bei der Strategieentwicklung in einem kleinen Archiv anzuwenden, es sei denn, es bestehen besondere Umstände, die auf einen besonderen Wettbewerbsvorteil hindeuten – der Regelfall in einem Ein-Personen-Archiv ist es sicherlich nicht.

Am wichtigsten für den Archivbereich ist daher die *Stärken-Schwächen-Analyse* als flexibles Instrument, das aber zugleich unsystematisch ist. Damit können zum Beispiel einzelne Arbeitsprozesse und Aufgabenbereiche bewertet werden oder in Bezug zu Ergebnissen anderer Archive gesetzt werden. „Die Qualität der Analyse hängt von den gewählten Bewertungskriterien und von der Auswahl der relevanten Mitbewerber ab.“ Die Wahl der Bewertungskriterien ist dabei frei, jedes Kriterium kann auf einer Skala, z.B. „--, -, +-, +, ++“, als stärker oder schwächer eingestuft werden.¹⁵⁰

Allenfalls die Integration eines branchenfremden Anbieters in die eigene Wertkette ließe sich eventuell auf das Archivwesen übertragen, etwa wenn Archivalien von Dritten digitalisiert werden, vgl. Wolfgang Bockhorst, Digitalisierung von genealogischen Daten durch Ancestry, in: Archivpflege in Westfalen-Lippe 80 (2014), S. 54. Als Instrument für die Prüfung neuer strategischer Möglichkeiten bietet sich die *Veränderung der Wertkette* also nicht an.

¹⁴⁸ Denn von den sieben in Wechselwirkung stehenden Faktoren „Strategie“, „Fähigkeiten“, „Prozesse“, „Personal“, „Strukturen“, „Zusammenarbeitsstil“ und „Zentrale Werte“ wären neben der Strategie nur die herausragenden Fähigkeiten der Organisation und die wichtigsten Prozesse zu berücksichtigen, alle übrigen Faktoren beziehen sich in einem Ein-Personen-Archiv auf diese eine Person, bieten also kaum Spielraum.

¹⁴⁹ Kernfähigkeiten sind solche, für die auf alle Fragen mit ja geantwortet werden kann. Die Fähigkeiten, die die ersten beiden bzw. drei Fragen mit ja beantworten lassen, sind als temporärer bzw. inkrementeller (zunehmender) Vorteil zu sehen. Vgl. Sander/Bauer, Strategieentwicklung kurz und klar, S. 106-111.

¹⁵⁰ Vgl. Sander/Bauer, Strategieentwicklung kurz und klar, S. 111f., Zitat S. 111. Eine ähnliche Darstellungsform für ein solches „Scoring-Modell“ bieten Bea/Haas, Strategisches Management, S. 125, wobei sie die Abstufungen der Bewertungen mit Zahlen ausdrücken, was in Kombination mit verschiedenen Gewichtungen der einzelnen Kriterien die Möglichkeit zu quantifizierenden Vergleichen bietet, vgl. ebd., S. 155ff.

Zusammenschau von Umwelt- und Organisationsanalyse

Den Abschluss der Analysephase bildet die Zusammenschau von Umwelt- und Organisationsanalyse. Die von Sander/Bauer genannten Instrumente sind die *SWOT-Analyse* und der *Portfolio-Ansatz*¹⁵¹, die beide schon weiter oben beschrieben wurden, sowie die *Gap-Analyse (Lückenanalyse)*.¹⁵² Die letztgenannte Analyse dient dazu, die aktuelle Wertschöpfung der Organisation zu vergleichen mit der gewünschten Entwicklung, um zu erkennen, ob dafür genügend Ressourcen vorhanden sind. Anders betrachtet kann damit ermittelt werden, welche Möglichkeiten sich aus der momentanen Wertschöpfung für die zukünftige strategische Positionierung ergeben. Statt nach Sander und Bauer auf das 7-S-Modell von McKinsey zurückzugreifen, dessen mangelnde Anwendbarkeit für Ein-Personen-Archive schon oben beschrieben wurde, schlägt der Verfasser vor, für die Gap-Analyse nochmals auf die Analyse der Wertkette (bezogen auf die archivischen Kernaufgaben, s.o.) zurückzugreifen, indem jede Kernaufgabe bzw. jeder Geschäftsprozess mit den Fragen „Wie sieht die Wertschöpfung heute aus?“, „Können wir damit die angestrebte Positionierung erreichen?“ und „Müssen wir die momentane Wertschöpfung verändern? Wenn ja, wie?“ auf mögliche Lücken geprüft wird. In einer Tabelle eingetragen, könnten daher etwa für jeden Geschäftsprozess die nötigen personellen und finanziellen Ressourcen als Ist-Profil des gegenwärtigen Standes und als Soll-Profil des für die strategische Veränderung nötigen Bedarfs in der Zusammenschau veranschaulichen, wo sich Lücken auftun. Um identifizierte Lücken zu schließen, schlagen Sander und Bauer vor, operative Pläne zu entwickeln, die mit Hilfe des Projektmanagements für Abhilfe sorgen sollen.¹⁵³ Inwieweit dies in einem Ein-Personen-Archiv durchführbar ist, müsste im Einzelfall geklärt werden. Denn insbesondere eingeschränkte Personal- bzw. Zeitressourcen und finanzielle Ausstattung gehören zu den üblichen Problemen kleiner Archive.¹⁵⁴ Es ist in einem solchen Fall sicherlich geboten, den eigenen Archivträger mit den archivischen strategischen Überlegungen und ihren „gaps“ zu konfrontieren. Ob sich daraus positive Veränderungen ergeben können, müsste sich dann zeigen.

¹⁵¹ Von Wiech als Portfolio-Analyse nach der BCG-Matrix genutzt, vgl. Wiech, Strategisches Management für Archive, S. 26.

¹⁵² Hier ist darauf hinzuweisen, dass Bea/Haas, Strategisches Management, S. 63, bei der Umwelt- und bei der Unternehmensanalyse auf eine Vielzahl (betriebswirtschaftlicher) Analyseinstrumente verweisen, bei der Kombination von Umwelt- und Unternehmensanalyse jedoch nur auf die Portfolio- und die Lückenanalyse (Gap-Analyse) verweisen. Es handelt sich hierbei ganz offensichtlich um zentrale Instrumente.

¹⁵³ Vgl. Sander/Bauer, Strategieentwicklung kurz und klar, S. 115-127, Zitate S. 125.

¹⁵⁴ Verwiesen sei hier auf die Archiv-Nachrichten Niedersachsen 15 (2011) mit dem Themenschwerpunkt „Kommunalarchive in Niedersachsen: Geschichte – Stand – Perspektiven“, das auch vielfältige Einblicke in die Situation einzelner Archive, einen gesamtdeutschen Überblick und regionale Überblicke für Mecklenburg-Vorpommern, Westfalen und Schleswig-Holstein gibt.

In der Regel dürfte es gerade in kleinen Archiven auch ohne Gap-Analyse zum impliziten Wissensstand gehören, wo die Schwachpunkte der Ressourcen liegen und welche negativen Auswirkungen dies für die Umsetzung wichtiger archivischer Aufgaben hat. Insofern ist die sowohl von M. Wiech als auch von Gourmelon/Mroß/Seidel sehr straff beschriebene Strategieentwicklung mit wenigen Instrumenten für kleinere Archive auch eine praktikable Alternative zur hier nachvollzogenen Strategieentwicklung nach Sander/Bauer. Andererseits bieten Sander und Bauer für die zentrale Analysephase zahlreiche zusätzliche Instrumente und Anregungen mit besonderem Nutzen für den organisationalen Überblick, obwohl die integrative Betrachtung von Umwelt und Organisation sich nur wenig von den anderen beiden Strategieentwicklungskonzepten unterscheidet. Ihre Anwendung benötigt allerdings einen höheren Zeitaufwand, der sich mit dem damit verbundenen Erkenntnisgewinn jedoch rechtfertigen lässt.

2.1.2.3 Konzeptionsphase

Nach Abschluss der Analysephase kann mit der *Konzeptionsphase* der Strategieentwicklung begonnen werden. In der Konzeptionsphase werden eine Vision und eine Mission bzw. ein Leitbild neu formuliert oder es werden bereits existierende Versionen der weiteren Planung zu Grunde gelegt. Das ist insofern wichtig, als die zu erarbeitenden Strategien auf diese grundlegenden, übergeordneten Prämissen abgestimmt sein müssen.¹⁵⁵ Vision, Mission und Leitbild des Archivs sollten sich auch an entsprechenden, bereits vorhandenen Leitlinien des Archivträgers orientieren. In jedem Fall scheint die Diskussion mit Dritten auch für diese grundlegenden Bereiche sinnvoll zu sein.

Die Entwicklung von Vision, Mission bzw. Leitbild wird in der archivfachlichen Literatur bislang meist nur äußerst knapp erläutert.¹⁵⁶ Da es aber von grundlegender Bedeutung ist, ob und – wenn ja – wie ein Archiv diese für sich erarbeitet, sollten neben den Kurzfassungen in der Literatur ausführlichere Anleitungen hinzugezogen werden. Im Folgenden wird hierfür wieder Bezug auf die Strategieentwicklung von Sander und Bauer genommen. Demnach besteht die Konzeptionsphase aus zwei Teilen: Zunächst erfolgt der Bezug der in der Analysephase entwickelten strategischen Möglichkeiten auf die Organisationspolitik, also auf Vision, Mission und Leitbild. Anschließend werden konkrete Strategien formuliert.¹⁵⁷

¹⁵⁵ Vgl. Gourmelon/Mroß/Seidel, Management im öffentlichen Sektor, S. 433f.

¹⁵⁶ Vgl. Kurtz, Managing archival & manuscript repositories, S. 71; Williams, Managing archives, S. 204f.; Millar, Archives, S. 60f.

¹⁵⁷ Vgl. Sander/Bauer, Strategieentwicklung kurz und klar, S. 131, 141.

Da kleine Archive bislang nur selten über eine ausformulierte Vision, Mission oder ein Leitbild verfügen dürften¹⁵⁸, schlägt der Verfasser zunächst vor, nach entsprechenden Vorgaben des Archivträgers zu suchen, um diese für das Archiv zu übernehmen und auf eine eigene archivbezogene Ausformulierung zu verzichten, oder daran anknüpfend für das Archiv Entsprechendes auszuformulieren. Sollte der Archivträger kein Leitbild haben, könnte das Archiv bei entsprechend höherem Aufwand selbst ein Leitbild entwickeln. Ein pragmatischer Ansatz verzichtet möglicherweise aus guten Gründen ganz auf entsprechende Rahmensetzungen.¹⁵⁹ Bei dieser Variante ist es hingegen schwieriger, die gewählten Strategien zu begründen. Außerdem sind Vision, Mission und Leitbild als sinnstiftende, handlungsleitende und motivierende Orientierungspunkte auch für die archivische Arbeit in einem Ein-Personen-Archiv nicht zu vernachlässigen.

Die Formulierung eines Leitbildes ist bei Anwendung der üblichen Erarbeitungsschritte recht umfassend.¹⁶⁰ Alternativ wäre die Formulierung nur der Vision und der Mission denkbar, um knappe, aber handlungsleitende Rahmenformulierungen für das Archiv zur Verfügung zu haben. Die Vision bezieht sich dabei als Leitidee auf die Zukunft, während die Mission sich auf den Organisationszweck, also die Gegenwart, bezieht. Die Vision eines Archivs sollte dabei zielfokussiert, rollenfokussiert („Vorbildcharakter“) oder wandelfokussiert sein. Die Mission als Formulierung des Organisationszwecks kann sich zunächst an vorhandenen Archivgesetzen, örtlichen Archivsatzungen und ähnlichen Vorgaben orientieren, sollte aber auch archivfachliche Standards, die noch nicht gesetzlich gefasst sind, formulieren. Nach Sander und Bauer enthält die Mission Aussagen zu vier Elementen, „zum Organisationszweck und den Zielen, zu den zentralen Werten, zu den handlungsleitenden Maximen und konkreten Verhaltensstandards und zu den Strategien.“¹⁶¹ Als zentrale Werte werden in öffentlichen Verwaltungen Dienstleistungsgedanke und Bürgerfreundlichkeit inzwischen als Standard

¹⁵⁸ Als Beispiele: Das Stadtarchiv Emden verfügt über ein Leitbild, <https://www.emden.de/kultur/stadtarchiv/leitbild/> (Aufruf am 14.5.2014), kann aber nicht als kleines Archiv im Sinne dieser Masterarbeit verstanden werden; das kurze „Leitbild“ des Stadtarchivs Leinfelden-Echterdingen entspricht den daran zu knüpfenden Anforderungen nicht, http://www.leinfelden-echterdingen.de/servlet/PB/menu/1216546_11/index.html (Aufruf am 14.5.2014)

¹⁵⁹ So Marcus Stumpf mit dem pragmatischen Ansatz, Archiventwicklungsplanung zu etablieren, obwohl er Ähnlichkeiten zum planmäßigen Archivmanagement durchaus sieht; jedenfalls fehlt dabei ein übergeordneter Blick, wie ihn Mission, Vision oder Leitbild bieten würden, vgl. Stumpf, Archiventwicklungsplanung als strategisches Instrument; ders., „Jetzt helf ich mir selbst!“, Vortrag am 21.3.2014. Ich beziehe mich hier auch auf die (bislang) unveröffentlichten Vortragsmanuskripte, für deren Übersendung ich Marcus Stumpf zu Dank verpflichtet bin.

¹⁶⁰ Vgl. Sander/Bauer, Strategieentwicklung kurz und klar, S. 136-138.

¹⁶¹ Vgl. Sander/Bauer, Strategieentwicklung kurz und klar, S. 132f., Zitat S. 133. Für kommunale Archive ist beispielsweise der Stellenwert von Sammlungsgut und Archivgut, das nicht aus der eigenen Verwaltung stammt, archivgesetzlich noch nicht so umfassend definiert, wie es für dessen Bedeutung im Rahmen von Dokumentationsprofilen nötig wäre. Hierfür bietet sich eine entsprechende Formulierung in der Mission an.

postuliert. Für Archive tritt der „Code of Ethics“ des ICA hinzu. Im Gegensatz zur Leitbildentwicklung, für die Sander und Bauer als Instrument das *Projektmanagement* vorschlagen und das Vorgehen beschreiben¹⁶², wird von ihnen für die Formulierung von Vision und Mission kein entsprechendes Instrument genannt. Daher bietet sich an, zum einen die allgemeinen Aussagen von Sander und Bauer zum Inhalt von Vision und Mission zur kritischen Überprüfung eigener Formulierungen zu nutzen, und zum anderen den Vergleich mit archivischen Beispielen von Vision und Mission (bzw. „mission statement“)¹⁶³ zu suchen, um Anregungen zu erhalten.

Nun folgt als nächster Schritt die *Formulierung konkreter Strategien*. Ein tieferer Sinn von Vision und Mission ergibt sich daraus, dass die vorher ermittelten Strategieoptionen mit der Vision und Mission (ggfls. auch dem Leitbild) verglichen werden, um zu klären, ob sie mit ihnen übereinstimmen oder ihnen widersprechen. Denn Strategieoptionen, die ihnen widersprechen, scheiden aus dem Strategieentwicklungsprozess aus. Anschließend ist zu klären, welche der mit Vision und Mission übereinstimmenden Strategieoptionen weiterverfolgt werden sollen. Dabei ist die von Sander und Bauer vorgenommene Unterscheidung von Strategien der Gesamtorganisation und ihrer Bedeutung für strategische Geschäftseinheiten¹⁶⁴ gemeinsam zu betrachten, da diese Trennung in kleinen Archiven nicht relevant sein kann, wenn alle Arbeiten in den Händen nur einer Person liegen. Denn sie hat sowohl die Entwicklung des gesamten Archivs als auch die Entwicklung verschiedener Arbeitsbereiche zu berücksichtigen. Diese Arbeitsbereiche kann man zwar nicht in der Definition von Sander und Bauer als strategische Geschäftseinheiten bezeichnen, da sie nicht autonom agieren. Aber auch in einem kleinen, von nur einer Person geführten Archiv können sie deutlich voneinander abgegrenzt werden. Dabei handelt es sich nach Ansicht des Verfassers wiederum um die üblicherweise immer noch als „Kernaufgaben“ bezeichneten Arbeitsbereiche, die in Kapitel 2.2 genauer betrachtet werden.

Im Archivwesen ist die Strategieformulierung mit Bezug zur *Positionierung gegenüber Mitantbietern*, also gegenüber anderen Archiven, nicht unmittelbar nachvollziehbar. Sander und Bauer raten für diesen auf Konkurrenz abzielenden Strategieentwicklungsprozess, die

¹⁶² Vgl. Sander/Bauer, Strategieentwicklung kurz und klar, S. 136-138. Leitbildentwicklung in einem Archiv ist auch, aber nur kurz beschrieben bei Zweifel, Modernes Archivmanagement, S. 202ff.

¹⁶³ Vgl. Schäfer, Modernes Archivmanagement, S. 130f.; Zamon, The lone arranger, S 15. Millar, Archives, S. 64; Williams, Managing archives, S. 205; Kurtz, Managing archival & manuscript repositories, S. 72.

Hinzuzufügen ist ein aus der Web 2.0-Diskussion stammendes prägnantes, aber allgemeingültig formuliertes *mission statement* für Archive – „Archives add value to people’s lives by increasing their understanding and appreciation of the past.“: Kate Theimer, The future of archives is participatory: Archives as platform or A new mission for archives, <http://www.archivesnext.com/?p=3700> (Aufruf am 14.5.2014).

¹⁶⁴ Vgl. Sander/Bauer, Strategieentwicklung kurz und klar, S. 141, 156f.

entwickelten Strategieoptionen zu ordnen, und zwar *nach den Dimensionen „Schwerpunkt des Wettbewerbs“, „Ort des Wettbewerbs“, „Taktiken des Wettbewerbs“ und „Regeln des Wettbewerbs“*.¹⁶⁵ Dies kann mit Einschränkungen auch für Archive sinnvoll sein, denn Wettbewerb findet durchaus auch zwischen ihnen statt, wie im Folgenden nicht abschließend, aber beispielhaft gezeigt wird. Betrachtet man den Schwerpunkt des Wettbewerbs, also die Frage nach Differenzierung über Leistungen oder über Kosten, gibt es teilweise Anknüpfungspunkte. Zwar kommen Interessierte wegen des verwahrten Archivgutes in ein bestimmtes Archiv¹⁶⁶, nicht wegen der möglicherweise gegenüber anderen Archiven geringeren Kosten (Gebühren) und nur im Ausnahmefall wegen besonderer Leistungen. Es ist allerdings auch hier denkbar, dass beispielsweise verschiedene kommunale Archive einer Region schwerpunktmäßig unterschiedliche Angebote als Strategieoption ins Auge fassen. Archiv A könnte etwa archivdidaktische Führungen anbieten und damit von Schulen bevorzugt berücksichtigt werden¹⁶⁷, während Archiv B durch seine Onlinepräsentation glänzt und viel Aufmerksamkeit im Internet erhält. Beide Archive hätten dann im Rahmen einer Strategieentwicklung eigene, aber unterschiedliche Wettbewerbsschwerpunkte gewählt. Beide könnten sich damit auf je eigene Weise durch ihre Schwerpunktsetzung von anderen Archiven in ihrer Region, eventuell sogar überregional, abheben.

Auch der Ort des Wettbewerbs ist durchaus differenziert zu betrachten. „Wo soll konkurriert werden?“, in einem kleinen Marktsegment (bestimmte Klienten- bzw. Nutzergruppe oder Region) oder in der gesamten Branche? Die bei Sander und Bauer für NPOs in letzterem Fall grundsätzlich mögliche Branchenleaderschaft, wenn man in der gesamten Branche tätig sein will, entspricht dem Archivwesen auf den ersten Blick nicht, weil Branchenleaderschaft in Bezug auf die verwahrten unikalen Archivalien weder von einem großen Archiv wie etwa dem Bundesarchiv noch einem kleinen Gemeindearchiv in Anspruch genommen werden kann. Branchenleader zu sein ist aber möglich bei den Leistungen und Produkten, die Archive ihren Kundinnen und Kunden bieten. Diese Frage ist also auch für kleine Archive bei der Strategiewahl nicht unerheblich. Werden beispielweise Findmittel online gestellt oder

¹⁶⁵ Vgl. Sander/Bauer, Strategieentwicklung kurz und klar, S. 143, Zitate auch im Folgenden ebd.

¹⁶⁶ Selbst das ist nicht völlig festgelegt: Ein Wissenschaftler, der etwa Archivalien zu einer archivunabhängigen Fragestellung sucht, etwa zu Nagelungszeichen im Ersten Weltkrieg, oder ein regionalgeschichtliches Thema mit Archivalien aus beispielhaft ausgewählten Archiven bearbeiten möchte, wird die Archive bevorzugen, die auf seine allgemeine Rechercheanfrage überhaupt reagiert haben und mit einer positiven Antwort zu einschlägigen Archivalien auch deutliche Hinweise auf guten Service bei der Nutzung gegeben haben. Dass weitere Kriterien zu berücksichtigen wären, etwa gute Erreichbarkeit, die vom Wohnort des Anfragenden abhängt, sei nur ergänzend erwähnt. Jedenfalls ist es nicht immer so, dass Nutzerinnen und Nutzer keine Wahlmöglichkeiten hätten. Diesen Aspekt nehmen Archive vielleicht nur nicht immer genügend wahr.

¹⁶⁷ So hat das Stadtarchiv Greven zum Beispiel schon häufig Gesamtschulklassen der kleineren Nachbargemeinden Saerbeck und Nordwalde zu Besuch gehabt, weil deren Archive Archivführungen nicht bzw. nur eingeschränkt anbieten.

generell Internetangebote gemacht, was die Voraussetzung für eine überregionale Aufmerksamkeit ist¹⁶⁸, erweitert sich auch die Konkurrentenzahl um alle Archive, die dies ebenfalls tun. Im Archivwesen bedeutet eine solche Orientierung an fachlichen Standards implizit, sich mit anderen, auch größeren Archiven zu messen¹⁶⁹ – und daraus folgt unweigerlich auch, dass es „Branchenleader“ in bestimmten Bereichen gibt. So könnte ein kleines Archiv etwa versuchen, eine größere Prozentzahl seiner Bestände mit Findbüchern online zu präsentieren als größere Archive und diese insofern bei diesem Produkt übertreffen. Dabei ist die Internetpräsentation von Findmitteln nicht die einzige Möglichkeit der überregionalen strategischen Positionierung. Im Internet können auch kleine Archive dem Wettbewerb mit großen Häusern standhalten, wenn sie ihre Stärken gezielt präsentieren. Unabhängig von den Archivalien ist für Interessierte wahrnehmbar, ob zum Beispiel Aushebezeiten von Archivalien existieren oder nicht. Hier können auch kleine Archive Service groß schreiben, da sie in der Regel ohne Verzögerung ausheben. Damit wäre ein kleines Archiv sogar in der Lage, Branchenleader in diesem Servicebereich zu sein. Und in Bezug etwa auf die Nutzergruppe der Genealogen, die in der Regel Erfahrungen in vielen verschiedenen Archiven sammelt, wird ein guter Service tatsächlich positiv aufgenommen, während diese Gruppe in größeren Archiven für beanspruchte Leistungen teilweise Einschränkungen in Kauf nehmen muss.¹⁷⁰ Für eine Positionierung gegenüber anderen Archiven sind solche Überlegungen bei der Strategieentwicklung also nicht unwichtig. In Bezug auf Taktiken des Wettbewerbs, also die Frage nach der Wahl einer offensiven oder defensiven Strategie, ist in Archiven im Gegensatz zu manch anderen NPOs nicht unbedingt Wachstum im monetären Sinne eine zentrale Kategorie. Die Erhöhung von Einnahmen spielt im Archivwesen zwar auch eine Rolle, viel wichtiger ist aber ein Wachstum der Außenwirkung, die sich etwa in erhöhten Nutzerzahlen, Besucherzahlen von Ausstellungen oder Interesse in Form von „Klickzahlen“ im Internet spiegelt. Insofern ist bei allen öffentlichkeitswirksamen Maßnahmen Aufmerksamkeit eine Form der Währung und insofern eine Kategorie des „Wachstums“, die zumindest bei der Öffentlichkeitsarbeit eine offensive Strategie erfordert. Als defensive Strategie ist für kleine Archive aber gerade auch denkbar,

¹⁶⁸ Fehlen solche Angebote, treten möglicherweise nur Interessierte an das Archiv heran, die in der näheren Umgebung des Archivs leben und einen persönlichen Besuch einrichten können.

¹⁶⁹ Dies ist hier nicht im Sinne einer Messgröße wie der Kennzahlen gemeint, sondern allgemein als Möglichkeit, dass Interessierte auf diese Weise verschiedene Archive vergleichen können.

¹⁷⁰ So bietet das Stadtarchiv Münster etwa Dienstleistungen rund um die Personenstandsregister ausschließlich gegen Gebühr an und legt die Register nicht vor:

http://www.muenster.de/stadt/archiv/service_personenstandsregister.html (Aufruf am 14.5.2014). Andere Archive, so auch das Stadtarchiv Greven, legen Personenstandsregister zur Einsichtnahme (wie alle anderen Archivalien auch) gebührenfrei vor.

den archivfachlichen Trends (digitale Langzeitarchivierung/Digitalisierung, Internetpräsentation von Findmitteln, interaktive Kommunikation mit der Öffentlichkeit/Web 2.0 etc.) in zeitlichem Abstand zu folgen, um fachlich nicht völlig von der Entwicklung abgehängt zu werden, was durchaus angemessen sein kann, wenn dies den begrenzten Möglichkeiten eines Archivs am besten entspricht.

Nicht zuletzt die Frage nach den Regeln des Wettbewerbs („Mitspielen oder Verändern der Regeln“) ist für Archive entscheidend, wenn man etwa die derzeit noch zögerliche Nutzung von Web 2.0-Angeboten in deutschen Archiven bedenkt. Das „Regelbrechen“, hier also die Strategiewahl eines Einsatzes neuer Web 2.0-Technologie, kann einem (auch kleinen) Archiv Wettbewerbsvorteile verschaffen, indem dessen Bekanntheitsgrad in einem bestimmten „Marktsegment“, dem Internetpublikum mit Affinität zu Web 2.0-Angeboten, erhöht wird.¹⁷¹ Wenn Wettbewerb zwischen Archiven nicht rein monetär, sondern als Wettbewerb um Dienstleistungsqualität, Aufmerksamkeit oder Fachlichkeit definiert wird, ergibt sich für Archive als besondere Form der Non-Profit-Organisationen durchaus ein Feld, das bei der Strategieentwicklung entsprechend berücksichtigt werden muss. Die eigene Positionierung sollte also bei der Strategieformulierung mit Bedacht gewählt werden.

Es ist bei diesem Strategieentwicklungsschritt aber zu konstatieren, dass es Grenzen der Anwendbarkeit für Archive gibt. So entsprechen die von Sander und Bauer angebotenen drei Instrumente zur Bearbeitung der genannten Dimensionen der Strategien (*Generische Strategietypen nach Porter, Veränderung der Regeln des Wettbewerbs, Diversifikationsentscheidungen*) der Struktur von Archiven weniger als anderen NPOs, für die sie durchaus nutzbar sein können. Sie sind hier daher nicht näher zu vertiefen.¹⁷² Für kleine Archive muss es stattdessen ausreichen, sich die eigene Position im Verhältnis zu anderen Archiven anhand der oben genannten vier Dimensionen des Wettbewerbsschwerpunkts und -orts, der Wettbewerbstaktiken und -regeln zu verdeutlichen

¹⁷¹ Vgl. Sander/Bauer, Strategieentwicklung kurz und klar, S. 143, Zitate ebd.

¹⁷² Vgl. Sander/Bauer, Strategieentwicklung kurz und klar, S. 144-147: da sowohl eine Ausrichtung an der Kostenführerschaft als auch die Möglichkeit der Angebots-Differenzierung nur wenig Spielraum für Archive bietet, kann aus dem Instrument der „Generischen Strategietypen nach Porter“ nur wenig Nutzen gezogen werden; um sich von anderen Archiven zu unterscheiden, bleibt nur die Möglichkeit eines von anderen Archiven abweichenden Angebots, das aber wegen der gesetzlich definierten Kernaufgaben für alle Archive ein Zusatzangebot sein müsste, daher träfe eine solche „Veränderung der Wettbewerbsregeln“ wegen der Kernaufgaben ebenfalls nur auf wenig Gestaltungsspielraum bei den Archiven, vgl. ebd., S. 144, 147f.; und für „Diversifikationsentscheidungen“ gilt: Rückzug aus Geschäftsfeldern kommt wegen archivgesetzlicher Vorgaben nicht in Betracht, eine Konzentration auf ein einziges Geschäftsfeld – beispielsweise Erschließung unter Vernachlässigung von Bestandserhaltung – wäre archivfachlich nicht vertretbar, daher bleibt für dieses Konzept nur die Diversifikation in ein neues Geschäftsfeld, beispielsweise neue archivpädagogische Angebote oder die Einführung neuer Internet- bzw. Web 2.0-Angebote, vgl. ebd., S. 148-151.

und entsprechende Entscheidungen unter Abwägung der oben genannten Beispiele aus dem Archivwesen sowie weiterer jeweils relevanter Aspekte zu treffen.

Nutzbar hingegen sind die von Sander/Bauer gegebenen *Hilfestellungen für die Entscheidung für eine bestimmte Strategie und ihre konkrete Formulierung*. Mit Hilfe eines Fragenkatalogs kann die Angemessenheit, die Zielerreichung, die Durchführbarkeit und die Konsistenz verschiedener Strategieoptionen verglichen werden, um schließlich die geeignetste Strategie auszuwählen.¹⁷³ Ein weiterer Fragenkatalog gibt auch Hilfestellung für die Formulierung der Strategie, die in einer Kurzversion und einer Langversion abgefasst werden sollte. Während die Kurzversion in wenigen Sätzen den Kern der Strategie zusammenfassen sollte, ist die Langversion als Verständnishilfe für Anspruchsgruppen und andere Interessierte umfassender zu formulieren: Sie äußert sich zur grundlegenden Entwicklungsrichtung und strategischen Positionierung, nennt das Leistungsprogramm, die Anspruchsgruppen, die Kernkompetenzen, mögliche Kooperationen und schließt mit den strategischen Leitlinien, die abstrakt und konkretisiert formuliert werden.¹⁷⁴

2.1.2.4 Umsetzungsphase

Nachdem in der Konzeptionsphase eine Strategie erstellt wurde, die konkret aus mehreren Teilen bestehen kann, folgt die *Umsetzungsphase*. Der eigentliche Strategieentwicklungsprozess ist damit bereits abgeschlossen. Die Umsetzungsphase beinhaltet die *operative Planung*, d.h. die Umsetzung der Strategie bzw. ihrer Teile in die alltägliche Arbeit. Darauf wird in Kapitel 2.2 eingegangen. Ein wichtiges Element des gesamten Strategieentwicklungs- und Strategieumsetzungsprozesses ist die *laufende Evaluation* sowohl des Strategieentwicklungsprozesses selbst als auch der daraus entwickelten Strategie und ihrer Teile. Evaluationen sollten schon früh beginnen und laufend erfolgen. Von Sander und Bauer wird empfohlen, schon nach der Initiierungsphase mit einer Evaluation zu beginnen.

¹⁷³ Vgl. Sander/Bauer, Strategieentwicklung kurz und klar, S. 151f. Zur Prüfung der *Angemessenheit* wird als Instrument die Nutzwertanalyse vorgeschlagen, die *Zielerreichung* wägt Risiken und Nutzen ab, die *Durchführbarkeit* kann mit Blick auf die vorhandenen Ressourcen, aber auch mit dem Instrument der Gap-Analyse geprüft werden; *Konsistenz* muss nur hergestellt werden, wenn Teile einer Strategie nicht schlüssig genug aufeinander abgestimmt sind. Es ist anzunehmen, dass die Komplexität der von kleinen Archiven entwickelten Strategien es auch ausreichend erscheinen lässt, die zu den Kriterien genannten Fragen zu beantworten, statt umfangreiche Analysen anzuschließen. Die Nutzwertanalyse etwa wurde schon in Kap. 2.1.2.2 als zu aufwändig für kleine Archive eingestuft. Stattdessen können folgende Fragen zur Klärung beitragen: „Welche Stärken und Schwächen zeichnen die Strategie aus? Trägt die Strategie den Interessen der verschiedenen Anspruchsgruppen Rechnung? Ist die Strategie mit der Eigengesetzlichkeit der Organisation vereinbar?“; ebd., S. 151.

¹⁷⁴ Vgl. Sander/Bauer, Strategieentwicklung kurz und klar, S. 152 und das Fallbeispiel auf S. 152-155.

Gepüft werden muss,

- ob die Annahmen, auf denen die Strategie aufbaut, noch stimmen (Prämissenkontrolle);
- ob die geplante Umsetzung in der geplanten Zeit mit den geplanten Ressourcen möglich ist/erfolgt ist (Durchführungskontrolle);
- ob die beabsichtigten Ziele erreicht werden/wurden (Wirksamkeitskontrolle¹⁷⁵);
- und welche Erkenntnisse aus dem Gesamtprozess bei einer erneuten Strategieentwicklung berücksichtigt werden müssen.

Im Gegensatz zum Controlling, das mehr auf quantitative Aspekte zielt, berücksichtigt eine Evaluation auch qualitative Aspekte.¹⁷⁶ Für kleine Archive bietet es sich an, Evaluation und Controlling zu verbinden und in regelmäßigen Abständen, etwa im Halbjahresrhythmus, sowohl die gesamte Strategie bzw. deren Teile qualitativ als auch die in der operativen Umsetzung quantitativ erreichten Ergebnisse auszuwerten.

Bereits wenn die strategische Zielplanung die abstrakteren Formulierungen von Vision, Mission und Leitbild in konkretere Bereiche überträgt, kann es sinnvoll sein, die strategischen Ziele möglichst messbar zu formulieren, wofür die **SMART-Kriterien** herangezogen werden können.¹⁷⁷

2.1.3 Beispiele für Visionen und Strategien

An dieser Stelle ist es sinnvoll, mit konkreten Beispielen zu zeigen, wie eine Vision oder eine Strategie (bzw. strategische Ziele oder eine Teilstrategie) formuliert sein kann. Dabei wird hier auf Kurzformen verwiesen, um zu zeigen, dass es nicht unbedingt auf viele Worte, sondern die richtigen Ideen ankommt, die durchaus knapp formuliert sein können. Die Vision des Britischen Nationalarchivs stammt von 2007 und ist die Grundlage für die seitdem entwickelten strategischen Ziele für jeweils mehrere Jahre. In verknappter Form lautet sie:

¹⁷⁵ Die Wirksamkeitskontrolle umfasst auch die Normenkontrolle, um zu klären, ob sich die Strategieumsetzung verselbständigt hat und von der Vision abweicht, vgl. Sander/Bauer, Strategieentwicklung kurz und klar, S. 183.

¹⁷⁶ Vgl. Sander/Bauer, Strategieentwicklung kurz und klar, S. 180-185; vgl. auch Bea/Haas, Strategisches Management, S. 206-219 für eine betriebswirtschaftliche Sicht.

¹⁷⁷ Ziele sollten „spezifisch, messbar, erreichbar, realistisch und zeitlich befristet“ sein, vgl. Gourmelon/Mroß/Seidel, Management im öffentlichen Sektor, S. 434, Zitat ebd.

„The National Archives’ Vision is to:

- Lead and transform information management [...]
- Guarantee the survival of today’s information for tomorrow [...]
- Bring history to life for everyone [...]”¹⁷⁸

Trotz des dahinter stehenden hohen Anspruchs stecken darin im Kern zukünftige Entwicklungsrichtungen in Bezug auf das Records Management, die Bestandserhaltung und den Zugang zum Archivgut, also Aspekte mit hoher Relevanz und Übertragbarkeit auch für andere, selbst viel kleinere Archive. Zu beachten ist jedenfalls der hohe Abstraktionsgrad und der Blickwinkel in die Zukunft.¹⁷⁹

Das schon genannte Beispiel aus dem Leitbild der Stadt Greven von 1996 könnte aber ebenfalls als Grundlage für eine solche archivische Vision genutzt werden: „Die kommunale Selbstversorgung in Greven [...] schützt und nutzt [...] das kulturelle Erbe nachhaltig und innovativ [...]“. An anderer Stelle heißt es darin auch: „Dieses Leitbild versucht unter Rückgriff auf die Grevener Geschichte das Zusammenwirken von Einwohnerinnen, Einwohnern, politischer Vertretung und Verwaltung den Anforderungen des 21. Jahrhunderts anzupassen.“¹⁸⁰ An diesen Inhalt lassen sich durchaus Aspekte wie das Stadtarchiv als Bewahrer der lokalen Geschichte und die Teilhabe an der digitalen Welt anknüpfen. Jedenfalls wäre das Grevener Leitbild offen genug, selbst die Vision des britischen Nationalarchivs zu unterstützen. Daraus folgt, dass Adaptionen bestehender Visionen auch größerer Archive – im entsprechend kleineren Maßstab bei der Umsetzung – durch kleinere Archive zum Vorbild genommen werden können, wenn ihre Archivträger schon mit einem Leitbild entsprechend visionäre Formulierungen veröffentlicht haben.

Wie der Verfasser schon oben in Kapitel 2.1.2.2 argumentiert hat, sollte die Analyse der Wertkette auf die archivischen Kernaufgaben angewendet werden. Dabei ist zu ermitteln,

¹⁷⁸ Zusammengefasst bei Schäfer, Modernes Archivmanagement, S. 130f. Die Vision selbst ist ein 12seitiges Dokument (The National Archives [Hrsg.], Living Information, The Vision of the National Archives, July 2007) und online verfügbar unter:

<http://collections.europarchive.org/tna/20110131174836/http://www.nationalarchives.gov.uk/documents/living-information.pdf> (Aufruf am 13.6.2014). Der Kern der Vision findet sich auf S. 5. Die aktuelle Strategie für 2011 bis 2015 findet sich hier: <http://www.nationalarchives.gov.uk/about/our-plans.htm> (Aufruf am 13.6.2014). Ältere Strategien finden sich hier:

<http://collections.europarchive.org/tna/20110131174836/http://www.nationalarchives.gov.uk/how-we-are-run/our-plans.htm> (Aufruf am 13.6.2014).

¹⁷⁹ Ähnliche Zielrichtungen verfolgt das Staatsarchiv der Freien und Hansestadt Hamburg mit seiner Vision (Stand 1.1.2014), deren vier Teile im Kern auf das Records Management, die Überlieferungsbildung, die Bestandserhaltung und den Zugang zum Archivgut (was auch die Erschließung umfasst) zielen: <http://www.hamburg.de/contentblob/4266522/data/vision-des-staatsarchivs.pdf> (Aufruf am 18.8.2014).

¹⁸⁰ Leitbild der Stadt Greven, Die Entwicklung des Grevener Gemeinwesens, Grundsätze und Ziele einer modernen kommunalen Selbstverwaltung, Vorgelegt von der Projektgruppe Leitbildentwicklung der Stadt Greven. Vom Rat der Stadt Greven in seiner Sitzung am 20. März 1996 angenommen.

welche Effizienz in diesen Aufgabengebieten erbracht wird. Die Strategie sollte diese Kernaufgaben reflektieren, darauf Bezug nehmen und Verbesserungen anstreben.

Für den Bereich der Erschließung (siehe Kap. 2.2.3) könnte die (Teil-)Strategie¹⁸¹ bzw. das strategische Ziel eines Archivs ausformuliert etwa heißen: „In 5 Jahren sind die Erschließungsrückstände aufgearbeitet. Informationen zu allen Beständen werden in einem anerkannten archivischen Internetportal präsentiert.“¹⁸² Damit wäre die Effektivität durch die Bündelung von Erschließungsinformationen im Internet gegeben. Sie würde durch die Umsetzung der Strategie also erhöht. Der Nutzen für die Kundschaft des Archivs läge darin, sich vor einem Besuch im Archiv informieren zu können, und zwar umfassend und lückenlos, wofür effizientes Erschließen erforderlich ist, denn sonst würden keine Erschließungsrückstände aufgearbeitet werden können. Eine solche Teilstrategie ist immerhin teilweise nach den SMART-Kriterien messbar, wenn der Umfang der Erschließungsrückstände beziffert werden kann. Gleiches gilt, wenn definiert ist, wie die Informationen zu jedem Bestand für das archivische Internetportal qualitativ aussehen sollen, denn die Anzahl aller Bestände sollte ebenfalls bekannt und damit messbar sein. In ähnlicher Weise hat das Staatsarchiv Hamburg aus seiner Vision als ein strategisches Ziel abgeleitet, den Zugang zu seiner archivischen Überlieferung zu erweitern.¹⁸³

Im Kapitel 2.2 wird der Versuch gemacht, strategische Ziele bzw. Teilstrategien für die einzelnen Aufgabenbereiche zu umreißen, nicht jedoch, diese auszuformulieren. Es wäre vermutlich auch pragmatisch genug, die Strategie als Gesamtheit der Teilstrategien aufzufassen, und die Strategie zusammen mit den Teilstrategien zu formulieren, wenn dies überhaupt nötig sein sollte.

¹⁸¹ Strategien dürften in der Regel, da sie für komplexe Institutionen erstellt werden, aus mehreren inhaltlichen Aspekten oder Abschnitten bestehen, die in der Zusammenschau die Strategie bilden. Daher soll im Folgenden, wenn nur von einzelnen Aspekten einer Gesamtstrategie die Rede ist, die Bezeichnung Teilstrategie diesen Umstand verdeutlichen. Eine Teilstrategie ist als Synonym zu einem strategischen Ziel zu verstehen.

¹⁸² Vgl. Stefan Schröder, Erschließung als Teilaspekt von Archivmanagement, Vortrag auf dem Brandenburgischen Archivtag, Potsdam, 9.5.2014, Zitat ebd.; vgl. die nachträglich zum Vortrag veröffentlichte Powerpoint-Präsentation im Blog der Fernweiterbildung der FH Potsdam, <http://fernweiterbildung.fh-potsdam.de/?p=267> bzw. http://fernweiterbildung.fh-potsdam.de/wp-content/uploads/2014/05/BrandenbgArchivtag_Schroeder_20140509.pdf (Aufrufe am 29.6.2014).

¹⁸³ Vgl. Klein, Zielführend und nachhaltig, S. 173.

2.2 Konkrete Ausgestaltung: Sachstandsermittlung, operative Planung, operative Ziele

Aus den strategischen Zielen, die für mehrere Jahre formuliert sind, werden schließlich operative Ziele entwickelt, die sich in der Regel am Jahresplan oder Haushaltsjahr orientieren und daher für 12 Monate gültig sind.¹⁸⁴ Dabei wird als ein geeignetes Instrument für die steuernde Umsetzung von Vision und strategischen Zielen in operative Ziele häufig die Balanced Scorecard (BSC) genannt.¹⁸⁵ Weitere verwaltungswissenschaftlich erprobte Managementinstrumente wären auch das Steuern und Führen mit Zielen (Management by Objectives, MbO), Controlling, das Steuern mit Kennzahlen und das Benchmarking.¹⁸⁶ In der Praxis kommunaler Verwaltungen ist mit einem Mix verschiedener Methoden zu rechnen,¹⁸⁷ wobei für den Archivbereich das Benchmarking zwar von Mario Glauert propagiert wird¹⁸⁸, ein Einsatz als Managementinstrument wegen fehlender Akzeptanz in der Archivwelt derzeit jedoch nicht sehr aussichtsreich zu sein scheint. Sander und Bauer empfehlen für Non-Profit-Organisationen den von ihnen mitentwickelten NPO-Kompass zur Strategieumsetzung, alternativ ebenfalls die Balanced Scorecard. Wichtig ist auch hier ihre Empfehlung, Ziele mit je mindestens einer Kennzahl messbar zu machen, jedoch keinesfalls mehr als zwanzig Kennzahlen zu verwenden, um den Messaufwand nicht zu groß werden zu lassen.¹⁸⁹ Dieser Hinweis ist gerade in einem kleinen Archiv von Bedeutung. Wenn schon der Strategieentwicklungsprozess recht umfangreich sein kann, was angesichts der Bedeutung und des mehrjährigen Nutzens zu rechtfertigen ist, dürfte es aber weniger realistisch sein, für die Umwandlung der strategischen Ziele in messbare operative Ziele wiederum umfangreiche Konzepte erstmals einzusetzen.¹⁹⁰ Es würde an dieser Stelle daher zu weit führen, die

¹⁸⁴ Vgl. Klein, Zielführend und nachhaltig, S. 171.

¹⁸⁵ Vgl. Gourmelon/Mroß/Seidel, Management im öffentlichen Sektor, S. 439. Für den Archivbereich vgl. Tomislav Novoselac, Implementierung strategischer Management-Methoden im Zentralarchiv der CLAAS KGaA mbH, Diplomarbeit zur Erlangung des Titels Diplom-Archivar (FH), Gütersloh 2010 [Diplomarbeit an der FH Potsdam]; Martin Wikenhauser, Die Balanced Scorecard als Beispiel für modernes Management im öffentlichen Archivbereich, Bachelorarbeit zur Erlangung des Titels Bachelor of Arts (FH), München 2011 [Bachelorarbeit an der FH Potsdam].

¹⁸⁶ Vgl. Gourmelon/Mroß/Seidel, Management im öffentlichen Sektor, S. 443-465. MbO, bzw. Operative Zielvereinbarungen nennt auch Wiech für das Landesarchiv NRW, vgl. Wiech, Strategisches Management für Archive, S. 33f. Einführend für die Kennzahlen vgl. Burkhard Nolte, Kennzahlen, Kennzahlensysteme und Benchmarking – Nutzen und Grenzen im Archiv, in: Mario Glauert/Hartwig Walberg (Hrsg.), Archivmanagement in der Praxis, Potsdam 2011, S. 69-89, hier S. 70-73.

¹⁸⁷ Beispielsweise wird im Stadtarchiv Greven wie in der gesamten Stadtverwaltung Greven auf Zielvereinbarungen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern, Steuern mit Kennzahlen (im Produkthaushaltsplan) und Controlling gesetzt.

¹⁸⁸ Vgl. zuletzt: Glauert, Was ist ein gutes Archiv?, S. 147-162.

¹⁸⁹ Vgl. Sander/Bauer, Strategieentwicklung kurz und klar, S. 166-170; der NPO-Kompass wird umfassend erläutert in Bauer/Sander/von Arx, Strategien wirksam umsetzen.

¹⁹⁰ So ist der NPO-Kompass auch durch eine starke Mitarbeiterkomponente geprägt („Kontinuierliches Lernen nach innen“), die auf ein Ein-Personen-Archiv so nicht übertragbar ist, vgl. etwa Bauer/Sander/von Arx,

genannten Konzepte ausführlich zu erläutern. Es könnte aber ratsam sein, nach erstmaliger Umsetzung einer Strategie bei der nächsten Strategieentwicklung für die zweite mehrjährige Umsetzungsperiode darauf zurückzukommen. Denn wenn bei erstmaliger Strategieentwicklung eventuell sogar noch eine Vision und Mission zu formulieren sind, entfällt oder verringert sich dieser Aufwand bei der zweiten Strategieentwicklung. Auch der Ablauf der Strategieentwicklung selbst ist dann bekannt und benötigt weniger Aufwand. Geeignete Instrumente der Strategieumsetzung auszuwählen dürfte zudem nach erster mehrjähriger Praxiserfahrung leichter fallen, als dies gleich zu Beginn zu tun.

Ein pragmatischer Weg bei der erstmaligen Strategieumsetzung könnte daher darin bestehen, sich an der Kennzahlenerhebung des Archivträgers zu orientieren. Nur wenn dieser schon die BSC zu Grunde legt, böte sich ihre Anwendung gleichfalls für das Archiv an.¹⁹¹ Doch auch wenn dies nicht der Fall ist, bestünde der Vorteil darin, „die gleiche Sprache“ wie der Archivträger zu sprechen und verwaltungsinterne Fortbildungsangebote und Handreichungen für das Archiv nutzen oder adaptieren zu können. Gleiches gilt auch für den Rhythmus der Kennzahlenerhebung. Gerade in Ein-Personen-Archiven ist deutlich, dass die übliche, auf größere Organisationen ausgerichtete Sichtweise, gewählte Strategien mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zusammen zu entwickeln und umzusetzen und auch die Kennzahlenerhebung und Umsetzung entsprechend auszuhandeln, nicht anwendbar ist. Reduktion der eingesetzten Instrumente bleibt auch nach der Strategieentwicklung, bei der operativen Planung und Umsetzung, eine wichtige Prämisse.

Im Rahmen dieser Arbeit wird ein pragmatischer Ansatz vertreten. Ausgehend davon, dass sich archivische Strategien letztlich überwiegend auf die verschiedenen Kernaufgaben

Strategien wirksam umsetzen, S. 12f., 24-26; Zitat S. 12; damit fällt eines von drei Argumenten für die Erarbeitung eines umfassenden Steuerungssystems fort (die beiden anderen sind die Ausrichtung auf Mission und Strategie bzw. die Legitimierung gegenüber den Anspruchsgruppen/Stakeholdern, vgl. ebd., S. 12f.). Bezüglich des Aufwandes der BSC-Einführung in Archiven äußert sich auch Wikenhäuser kritisch und regt eine Reduktion ihrer Komplexität an, vgl. Wikenhäuser, Die Balanced Scorecard, S. 51. Auch im Landesarchiv NRW wurde die BSC nicht eingesetzt, vgl. Wiech, Strategisches Management für Archive, S. 32; damit soll nicht grundsätzlich in Frage gestellt werden, dass die BSC ein für Archive gut geeignetes Kennzahlensystem darstellt, vgl. Nolte, Kennzahlen, S. 76-82.

¹⁹¹ Es ist nicht möglich, hier umfassend auf die BSC einzugehen. Vgl. einführend Germann Jossé, Balanced Scorecard, Ziele und Strategien messbar umsetzen, München 2005, insb. S. 270-279 für Verwaltungen und Non-Profit-Organisationen. Von den üblicherweise vier Perspektiven der BSC (Finanz-, Kunden-, Prozess- und Mitarbeiterperspektive) ist die Mitarbeiterperspektive die grundlegende, da sie u.a. auf Lernfähigkeit und qualitativ gute Arbeitsergebnisse setzt. Dies wäre in einem Ein-Personen-Archiv nicht zwingend in einer BSC abzubilden, da diese Voraussetzungen ohnehin notwendig für eine entsprechende archivische Organisationsentwicklung wären. Inwiefern eine BSC unter Vernachlässigung dieser Perspektive überhaupt sinnvoll ist, kann an dieser Stelle nicht entschieden werden. Novoselac, Implementierung strategischer Management-Methoden, geht in einem quasi-Ein-Personen-Archiv bereits davon aus, dass die BSC sinnvoll eingesetzt werden kann, obwohl seine Arbeit erst den Einstieg in die BSC schaffen sollte, so dass eine Prüfung dieser Aussage nötig wäre, vgl. ebd., S. 29, Anm. 88, und S. 51f.

beziehen dürften¹⁹², wären für die jeweiligen Teile der Strategie jeweils sinnvolle Kennzahlen zu suchen, der Ist-Stand bzw. Sachstand zu ermitteln sowie die beabsichtigte Veränderung der Kennzahl in einem festzulegenden Zeitraum (der Zielwert) zu benennen.¹⁹³ Es soll in den folgenden Kapiteln 2.2.1 bis 2.2.6, die auf die archivischen Geschäftsprozesse eingehen, versucht werden, Beispiele für die Formulierung von strategischen Zielen bzw. Teilstrategien und für geeignete Kennzahlen zu geben. Um die Vorteile der Multiperspektivität¹⁹⁴, die die BSC bietet, nicht völlig zu vernachlässigen, auch wenn sie nicht eingesetzt wird, könnte jede Teilstrategie bei der regelmäßigen Erhebung der Kennzahlenentwicklung etwa daraufhin befragt werden, welcher zeitliche und damit letztlich auch finanzielle Aufwand mit der Strategieumsetzung verbunden war, inwieweit sie den Stakeholdern und inwieweit den Nutzerinnen und Nutzern Vorteile gebracht hat. Hier wird wieder daran angeknüpft, dass der Verfasser auch für die regelmäßige Evaluation der Strategie schon eine pragmatische Verknüpfung von Evaluation und Controlling vorschlägt.

Die Erhebung von Kennzahlen sollte wegen des damit verbundenen Aufwands jedenfalls nicht als Selbstzweck verstanden werden. Pragmatisch wäre es, in einem ersten Schritt beispielsweise zu prüfen, welche Kennzahlen ohnehin schon regelmäßig im Archiv erhoben werden. Dazu wären etwa Kennzahlen zu rechnen, die jährlich für statistische Zwecke erhoben werden.¹⁹⁵ Ebenfalls zu berücksichtigen sind Kennzahlen, die etwa zur Zielerreichung des Produkthaushalts des Archivträgers für das Archiv zu ermitteln sind, je nachdem, ob der Archivträger einen Produkthaushalt mit entsprechenden Kennzahlen aus dem Arbeitsbereich des Archivs aufstellt oder andere Kennzahlen einfordert.¹⁹⁶ Ein zweiter Schritt

¹⁹² Beispielhaft die Zielplanung im Staatsarchiv Hamburg, vgl. Irmgard Mummenthey, Erdhörchen verlassen ihre Höhle, Einblicke in die strategische Steuerung und Zukunftsplanung im Staatsarchiv Hamburg, in: *Auskunft* 27 (2007), Heft 1, S. 104-111.

¹⁹³ Vgl. Jossé, *Balanced Scorecard*, S. 86.

¹⁹⁴ Eine mögliche Variante umfasst beispielsweise die Perspektiven Auftragserfüllung, Servicequalität, Effizienz, Gesellschaftliche Verantwortung und Entwicklungspotenzial, vgl. Glauert, *Was ist ein gutes Archiv?*, S. 156.

¹⁹⁵ Im Stadtarchiv Greven etwa wird für das Statistische Jahrbuch Deutscher Gemeinden jährlich für den 30. Juni des Vorjahres gemeldet, wieviel hauptamtlich Beschäftigte in Vollzeitäquivalenten im Archiv tätig waren, wie viele dieser Personen eine facharchivarische Ausbildung hatten, wie viele Benutzertage im Vorjahr zu verzeichnen waren und welchen Umfang in laufenden Regalmetern das Archivgut („Akten und Amtsbücher“) hatte. Die letzten beiden Parameter könnten beispielsweise für die Messung der Nutzungsquote im Sinne der gesellschaftlichen Verantwortung bzw. für das Records Management und die Überlieferungsbildung im Sinne der Auftragserfüllung oder die Effizienz genutzt werden, vgl. Glauert, *Was ist ein gutes Archiv?*, S. 160. Sie sind aber auch für die operative Planung hilfreich.

¹⁹⁶ Im Stadtarchiv Greven werden beispielsweise u.a. die Anzahl der Benutzertage, die Anzahl der Aufrufe der eigenen Internetseite im Archivportal NRW im Monatsdurchschnitt und die Anzahl der neu erstellten Verzeichnungsdatensätze im Produkthaushalt angegeben, vgl. Stadt Greven (Hrsg.), *Haushalt 2014, Ziele, Produkte, Kennzahlen, Budgets*, Stand Dezember 201[3], S. 80 der pdf-Datei unter http://www.greven.net/medien/bindata/politik/themen/Haushalt_2014_komprimiert.pdf (Aufruf am 4.6.2014). Bis 2013 wurde auch die Anzahl der Ablieferungen von Unterlagen aus der Verwaltung in das Zwischenarchiv angegeben, was für 2014 wegen Platzproblemen im Magazinbereich als Kennzahl aufgegeben wurde, solange

sollte die gezielte erstmalige und dann regelmäßige Erhebung wichtiger Kennzahlen umfassen, die das Archiv wesentlich beschreiben und damit zur Sachstandsermittlung beitragen, etwa den Gesamtumfang der Magazinkapazität in laufenden Regalmetern, die durch Archivalien belegte Magazinkapazität, der jährliche Zuwachs an Archivgut, die Höhe der jährlich erzielten Einnahmen und getätigten Ausgaben etc. In einem dritten Schritt wäre zu prüfen, inwieweit diese Kennzahlen bereits hilfreich sein können, die aus der für das Archiv entwickelten Strategie und deren operativer Umsetzung gewonnenen Ziele bzw. die entsprechende Zielerreichung zu kontrollieren. Für alle Ziele, die so noch nicht mit Kennzahlen erfasst werden, müsste in einem vierten Schritt überlegt werden, welche Kennzahlen für das Controlling der Zielerreichung benötigt werden.¹⁹⁷

Schließlich wäre zu berücksichtigen, dass es nicht nur darum geht, jeweils passende Kennzahlen für die verschiedenen operativen Ziele zu finden, sondern auch darum, die zu erreichenden Werte für einen bestimmten Zeitraum, üblicherweise das Haushaltsjahr, festzulegen. Diese Kennzahlen werden in diesem Fall nicht zum Zweck der Außendarstellung oder des Leistungsvergleichs, sondern für die interne Steuerung erhoben.¹⁹⁸ Dabei ist unwesentlich, ob sich ein Ein-Personen-Archiv auf hilfreiche Instrumente wie die Balanced Scorecard stützt oder nicht. Es gilt, dass die verschiedenen „Faktoren, die eng miteinander verknüpft [sein können], einander bedingen und daher nicht einzeln ohne Auswirkungen auf die anderen variierbar sind.“¹⁹⁹ Insbesondere in Ein-Personen-Archiven basiert „die Umsetzung längerfristiger strategischer Entscheidungen [...] auf einer gesicherten Kenntnis darüber, welche Arbeitszeitressourcen beim Stammpersonal zur Verfügung stehen“²⁰⁰. Es hängt von der Komplexität der jeweils gewählten Strategie bzw. ihrer Teilstrategien ab, ob sich ein Controllinginstrument für die regelmäßige Erhebung aller nötigen Kennzahlen

keine Lösung der Raumfrage möglich ist. Als einfache Kennzahl für ein funktionierendes Records Management soll sie hier aber erwähnt werden.

¹⁹⁷ Hinzuweisen ist auch auf die Kennzahlen-Beispiele aus der Kundenperspektive einer BSC, die unabhängig von deren Nutzung einfach zu erheben und aussagekräftig sind: Erschließung aller nicht erschlossenen Unterlagen durch die Anzahl der erschlossenen Unterlagen, Entlastung der Behörden von Unterlagen durch die Anzahl der bewerteten Unterlagen und aktive Kundenbetreuung (bezogen auf den Archivträger) durch die Anzahl der Behördenbesuche in Prozent (bezogen auf die Gesamtzahl der betreuten Behörden), vgl. Nolte, Kennzahlen, S. 80; Nolte weist zu Recht darauf hin, dass erste Kennzahlen für die Bereiche Überlieferungsbildung und Erschließung relativ einfach zu ermitteln sind, vgl. ebd., S. 88. Beispiele für Kennzahlen („Messzahlen“) finden sich auch bei Hedwig, Betriebswirtschaftliches Finanzmanagement, S. 98-100.

¹⁹⁸ Vgl. Glauert, Was ist ein gutes Archiv?, S. 151.

¹⁹⁹ Glauert, Was ist ein gutes Archiv?, S. 156.

²⁰⁰ Hedwig, Betriebswirtschaftliches Finanzmanagement, S. 113. Daraus folgt, dass die Kennzahlen nicht nur absolute Ziele setzen, sondern auch den Zeitaufwand zu ihrer Erreichung berücksichtigen müssen. Festzulegen ist auch der zu erreichende Qualitätsstandard. Gerade in einem Ein-Personen-Archiv sind alle drei Faktoren zu berücksichtigen, um zu einer realistischen Einschätzung der eigenen Leistungsfähigkeit zu gelangen. Denn in einer langfristigen Perspektive geht es auch hier darum, den Mittelweg zwischen Überforderung und Unterforderung bei der archivischen Arbeit zu finden.

aufdrängt oder ihre Erhebung mit einfachen Mitteln als ausreichend erscheint.²⁰¹ Die in den folgenden Kapiteln betrachteten Aufgabenbereiche, die sich für die Entwicklung von Teilstrategien in Archiven anbieten, müssten jedenfalls entsprechend in ihrer Gesamtheit betrachtet werden, wenn die Ziele festgelegt werden, die mit ihnen von Jahr zu Jahr erreicht werden sollen. Auch hier sollten wieder die bereits erläuterten SMART-Kriterien angewendet werden.

In den Kapiteln 2.2.1 bis 2.2.6 sind mehrere Prämissen zu berücksichtigen. Operative Ziele für diese verschiedenen Arbeitsfelder bzw. „Kernaufgaben“ ergeben sich aus der für das Archiv formulierten Vision und Strategie bzw. einer auf diesen Bereich zugeschnittenen Teilstrategie. Da eine Vision sehr allgemein und abstrakt formuliert wird, orientiert sich die Umsetzung über Strategien und operative Ziele in einzelnen Arbeitsfeldern auch an archivfachlichen Standards. Daher muss die archivwissenschaftliche Theorie mindestens in Grundzügen bekannt sein oder sich angeeignet werden, um Diskrepanzen zur bisherigen Praxis im eigenen Ein-Personen-Archiv erkennen zu können.²⁰² Hier Abhilfe zu schaffen ist wieder eine typische Management-Aufgabe, wobei natürlich die vorhandenen oder zu erlangenden Ressourcen ausschlaggebend dafür sind, ob die Lücke zwischen Theorie und Praxis geschlossen werden kann oder immerhin Schritte in die richtige Richtung unternommen werden können. Dabei spielen wieder Besonderheiten des Archivträgers eine Rolle, die sich daher kaum verallgemeinern lassen.

Dennoch soll in jedem der folgenden Kapitel versucht werden, eine recht allgemeine Teilstrategie zu formulieren und diese in Arbeitsschritte zu teilen, eine Abfolge festzulegen und zu versuchen, dies anschließend in eine mehrjährige operative Planung umzuwandeln. In der Praxis wäre dafür insbesondere der zeitliche Aufwand zu planen. Im Rahmen dieser Masterarbeit würde es zu weit führen, hier allgemeine Vorgaben zu machen, die sich nur konkret in der spezifischen Situation eines bestimmten Archivs konkretisieren lassen. Gleichfalls ist an dieser Stelle auch darauf hinzuweisen, dass archivische Arbeitsprozesse in vielfältiger Weise miteinander verknüpft sind. Daher ist in der Praxis wichtig, das Zusammenspiel der nachfolgend entwickelten Teilstrategien zu beachten: Ein Archiv mit erheblichen Erschließungsrückständen dürfte daraus resultierend einen erhöhten Aufwand bei

²⁰¹ Auf die Einführung eines Controlling-Instruments wie der BSC erst bei der zweiten Strategieentwicklung unter Rückgriff auf die Erfahrungen der erstmaligen Strategieumsetzung wurde bereits oben hingewiesen.

²⁰² Es wird hier vorausgesetzt, dass die Vision sich grundsätzlich weitestgehend mit archivwissenschaftlichen Konzepten in Einklang befindet. Auf die enge Verbindung von Mission und archivgesetzlichen Regelungen wurde schon oben verwiesen, so dass nicht zu erwarten ist, dass mögliche Diskrepanzen zwischen Vision und Mission einerseits und Archivgesetzen und Archivwissenschaft andererseits eine Strategieentwicklung abseits archivwissenschaftlicher Standards als wahrscheinlich erscheinen lässt.

der Benutzerberatung haben oder nur eine eingeschränkte Nutzbarkeit bieten können. Umgekehrt haben Verbesserungen in einem dieser Bereiche in der Regel auch positive Auswirkungen auf andere Aufgabenbereiche.

2.2.1 Records Management

Sämtliche Aufgaben, die sich beim Records Management²⁰³ oder der nicht ganz synonym zu verwendenden Bezeichnung als Schriftgutverwaltung ergeben, sind nach bisherigem archivarischen Berufsverständnis noch keine archivischen Aufgaben, sondern wurden früher häufig als sog. „Vorfeldarbeit“ bezeichnet bzw. sind zu verstehen als Behördenberatung.²⁰⁴ Gerade mit Blick auf die Veränderung von Verwaltungsarbeit in der digitalen Welt, die von der klassischen Aktenführung wegführt, muss heute die Bezeichnung „Records Management“ als *State of the Art* bezeichnet werden.²⁰⁵ Als Aufgabe umfasst Records Management die Einflussnahme seitens des Archivs auf die Verwaltung und ihre Aufgabenerfüllung insofern, als damit vorbereitend sichergestellt werden soll, dass das Archiv bei der späteren Übernahme möglichst normgerecht²⁰⁶ geführte, strukturiert abgelegte Aufzeichnungen (Unterlagen, Daten etc.) erhält. Für das Archiv ist damit eine spätere Arbeitserleichterung verbunden, für die Verwaltung ergibt sich durch die Einflussnahme des Archivs der Nebeneffekt, dass die häufig

²⁰³ Einleitend zum Konzept Records Management, das aus dem angloamerikanischen Bereich stammt, vgl. Alison North, Records [Management] and Archives: Two Sides of the Same Coin?, in: Irmgard Christa Becker/Dominik Haffer/Karsten Uhde (Hrsg.), Digitale Registraturen – digitale Archivierung, Pragmatische Lösungen für kleinere und mittlere Archive? Beiträge zum 16. Archivwissenschaftlichen Kolloquium der Archivschule Marburg, Marburg 2012, S. 13-25. Sehr anschaulich auch der britisch-deutsche Vergleich, vgl. Nils Brübach, Records-Management – Die internationale Diskussion, in: Stefanie Unger (Hrsg.), Archive und ihre Nutzer – Archive als moderne Dienstleister, Beiträge des 8. Archivwissenschaftlichen Kolloquiums der Archivschule Marburg, Marburg 2004, S. 191-209.

²⁰⁴ Vgl. „Records Management“, in: Archivschule Marburg, Terminologie der Archivwissenschaft, und „Schriftgutverwaltung“, in: Archivschule Marburg, Terminologie der Archivwissenschaft, <http://www.archivschule.de/uploads/Forschung/ArchivwissenschaftlicheTerminologie/Terminologie.html> (beide erstellt am 6.2.2012, Aufruf am 15.6.2014); Benjamin Kram, Behördenberatung, in: Archivschule Marburg, Terminologie der Archivwissenschaft, <http://www.archivschule.de/uploads/Forschung/ArchivwissenschaftlicheTerminologie/Terminologie.html> (erstellt am 9.7.2013, Aufruf am 15.6.2014). Zur Kritik am Begriff der „Vorfeldarbeit“ vgl. Hans-Jürgen Höötman, Records Management – Archivische Funktion und Nutzen, in: Rickmer Kießling [Red.], Übernahme und Bewertung von kommunalem Schriftgut, Datenmanagement-Systeme, Referate des 8. Fortbildungsseminars der Bundeskonferenz der Kommunalarchive (BKK) vom 8. bis 10.11.1999 in Wernigerode/Harz, Münster 2000, S. 11-24, hier S. 16, und ders., Schriftgutverwaltung und Überlieferungsbildung, in: Norbert Reimann (Hrsg.), Praktische Archivkunde, Ein Leitfaden für Fachangestellte für Medien- und Informationsdienste, Fachrichtung Archiv, 3. aktualis. Aufl., Münster 2014, S. 55-83, hier S. 59.

²⁰⁵ Vgl. Irmgard Mummmenthey, Überlegungen zu Records Management in der hamburgischen Verwaltung, in: Thomas Kujawinski [Red.], Standards und Normen im Alltag der Archive, 44. Rheinischer Archivtag 10.-11. Juni 2010 in Bonn-Bad Godesberg, Beiträge, Bonn 2011, S. 29-37, hier S. 29f. Mummmenthey übersetzt „Record“ als „geschäftsunterstützende Aufzeichnung“, vgl. ebd., S. 30.

²⁰⁶ Zur internationalen Normung vgl. Alexandra Lutz (Hrsg.), Schriftgutverwaltung nach DIN ISO 15489-1, Ein Leitfaden zur qualitätssicheren Aktenführung, Berlin/Wien/Zürich 2012.

nicht mehr rechtskonforme Verwaltungstätigkeit positiv beeinflusst wird. Nach Jochen Rath ist Records Management hingegen längst zu einer Kernaufgabe der Archive geworden, der jedoch zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt werde.²⁰⁷ Dieser Auffassung stimmt der Verfasser aus eigener Erfahrung zu.

Archive haben ein Interesse daran, mit der Verwaltung oder den Verwaltungen, für deren Unterlagen sie übernahmepflichtig sind, zu kooperieren. Insofern ist es folgerichtig, wenn Records Management definiert wird als „Archivischer Aufgabenbereich mit Schwerpunkt in der vorarchivischen Registraturpflege. Ziel ist die Einflussnahme auf eine systematische und sachgerechte Organisation der Schriftgutverwaltung, die der späteren reibungslosen Übernahme von Verwaltungsunterlagen in das Archiv und einer kontinuierlichen Überlieferungsbildung dient.“²⁰⁸ Indem Archive hier ihrer ureigensten Aufgabe der Überlieferungsbildung zuarbeiten, ergibt sich für dieses Aufgabenfeld eine hohe Bedeutung und eine enge Verzahnung mit den in Kapitel 2.2.2 zu erörternden Aufgaben der Bewertung und Übernahme, die zusammen mit einem Dokumentationsprofil den Kern der Überlieferungsbildung darstellen. Auf diesen Zusammenhang hat jüngst auch Robert Kretzschmar nicht nur mit Blick auf digitale Unterlagen erneut hingewiesen.²⁰⁹ Gleichzeitig ist „Records Management als Bindeglied zwischen Archiv und Verwaltung“²¹⁰ zu betrachten, indem das Archiv in den Dienststellen der Verwaltung des Archivträgers tätig wird und dazu beiträgt, später aus diesen Dienststellen regelgerecht geführte Unterlagen für eine qualitätvolle Überlieferungsbildung zu erhalten. Mitwirkung bei der Erarbeitung von Aktenordnungen und Aktenplänen, Einflussnahme auf eine systematische Aktenführung, Beratung der Verwaltung in Bezug auf die Schriftgutverwaltung und Behördenkontakte zur Betreuung und fristgerechten Aussonderung des Registraturguts bis hin zur Vorabgenehmigung von Kassationen bestimmter eindeutig nicht archivwürdiger Aktengruppen und die Ausformulierung entsprechender Archivierungs- bzw.

²⁰⁷ Vgl. Jochen Rath, Records Management: Neues Berufsbild oder Berufsfeld – und für wen?, in: Marcus Stumpf/Katharina Tiemann (Hrsg.), Aufbruch ins digitale Zeitalter – Kommunalarchive zwischen Vorfeldarbeit und Nutzerorientierung, Referate des 15. und 16. Fortbildungsseminars der Bundeskonferenz der Kommunalarchive in Fulda (7.-11.11.2006) und Magdeburg (12.-14.11.2007), Münster 2008, S. 130-142, hier S. 134 und 131f.

²⁰⁸ Fachbegriffe des Archivwesens, hier: Records Management, in: Reimann, Praktische Archivkunde, S. 342.

²⁰⁹ Vgl. Robert Kretzschmar, Alles neu zu durchdenken? Archivische Bewertung im digitalen Zeitalter, in: Archivpflege in Westfalen-Lippe 80 (2014), S. 9-15; ders., Quellensicherung im institutionellen Rahmen, Zur Macht und Ohnmacht der Archive bei der Überlieferungsbildung, in: Rainer Hering/Dietmar Schenk (Hrsg.), Wie mächtig sind Archive? Perspektiven der Archivwissenschaft, Hamburg 2013, S. 45-63, insbes. S. 59ff.; ders., Auf dem Weg ins 21. Jahrhundert: Archivische Bewertung, Records Management, Aktenkunde und Archivwissenschaft, in: Archivar 63 (2010), Heft 2, S. 144-150, insbes. S. 146.

²¹⁰ Höötman, Schriftgutverwaltung und Überlieferungsbildung, S. 56.

Bewertungsmodelle²¹¹ gehören zum Records Management.²¹² Höötmannt nennt drei „Strategien“²¹³, mit denen Archive bei ihren Registraturbildnern tätig werden können und bezieht diese auf den normativen, den kommunikativ-kooperativen und den strukturellen Bereich. Normative Grundlagen, etwa Dienstanweisungen für das Archiv, sollten so formuliert sein bzw. formuliert werden, dass darin schon „[w]ichtige Arbeitsabläufe aus dem Bereich des Records Management [...] fixiert werden“ (u.a. Definition von Registraturgut, Beteiligung des Archivs in Fragen der Schriftgutverwaltung und bei der Einführung elektronischer Dokumentenmanagementsysteme, Ablieferungspflicht an das Archiv, Definition von Aufbewahrungsfristen).²¹⁴

Zum kommunikativ-kooperativen Vorgehen zählt Höötmannt die regelmäßige Kontaktpflege zu den Registraturbildnern durch Besuche und auch Begutachtung des noch nicht archivreifen Registraturguts, also eine praxisnahe, vertrauensvolle Zusammenarbeit. Ebenso wichtig ist die Kommunikation des Archivs mit der Verwaltungsstelle, die für die Schriftgutverwaltung zuständig ist, um gemeinsam Lösungen für grundsätzliche Probleme der Schriftgutverwaltung zu finden. Je nach Art, wie eine Verwaltung ihre Aktenablage strukturiert (Sachbearbeiterablage, Registraturräume für kleinere Organisationsbereiche, größere Altregistraturen ganzer Ämter bzw. Fachbereiche), ist es auch wichtig, die jeweils zuständigen Personen zu kennen und eine vertrauensvolle Zusammenarbeit aufzubauen. Gleichzeitig muss das Archiv die Vermerke über diese Kontakte seinerseits strukturiert ablegen, etwa in Form von Dienstakten, die die Kontakte zu jeder Verwaltungseinheit enthalten und so nachprüfbar machen, welche Kontaktpersonen wichtig sind, welche Probleme sich gegebenenfalls ergeben und nicht zuletzt, wann die letzten Gespräche und Schriftgutablieferungen an das Archiv stattgefunden haben, um eine Regelmäßigkeit des Kontakts gewährleisten zu können. Die Organisation der Verwaltung, in den vergangenen Jahren insbesondere die Veränderungen der Verwaltungsorganisation, muss/müssen ebenfalls systematisch im Blick behalten werden und Eingang in die Dienstakten des Archivs finden.

²¹¹ Hier ist zweierlei zu bemerken. Zum einen ist unter „Bewertungsmodell“ an dieser Stelle nicht dasselbe zu verstehen, was in den großen, meist staatlichen Archiven umfassend und ausführlich unter diesem Namen entwickelt wird, vgl. etwa die verschiedenen vom Landesarchiv NRW für die Steuerung der Überlieferungsbildung erstellten Archivierungsmodelle,

<http://www.archive.nrw.de/lav/archivfachliches/ueberlieferungsbildung/index.php> (Aufruf am 19.6.2014).

Gemeint ist hier ein von kleinen Archiven umsetzbares Bewertungsmodell, vgl. Michael Korn, Profilbildung beginnt beim Träger: Das Stadtarchiv als Dienstleister und Partner der Verwaltung am Beispiel von Sankt Augustin, Powerpoint-Präsentation zum Vortrag auf dem Westfälischen Archivtag in Bielefeld am 11.3.2014, <http://www.lwl.org/waa-download/tagungen/WAT2014/Korn.pdf>, S. 7 (Aufruf am 19.6.2014). Zum zweiten ist die Blickrichtung in diesem Kapitel nicht die Bewertung, sondern geht auf die schon vor der Bewertung als eindeutig kassables Material auszusondernden Anteile der archivreifen Anteile der Registraturen.

²¹² Vgl. Höötmannt, Schriftgutverwaltung und Überlieferungsbildung, S. 55-57.

²¹³ Dies ist hier im Sinne von „Vorgehensweisen“ zu verstehen, nicht im Sinne des Strategischen Managements.

²¹⁴ Vgl. Höötmannt, Schriftgutverwaltung und Überlieferungsbildung, S. 63-72, hier S. 63f., Zitat S. 63.

Dass Transparenz eine Voraussetzung für vertrauensvolle Verhandlungen ist, lässt sich auch dadurch unterstützen, dass sich das Archiv in vielfältiger Form für die eigene Verwaltung öffnet und zu verschiedenen Gelegenheiten zeigt, wozu es auch der eigenen Verwaltung nützt. Auch viele kleinere Verwaltungen verfügen inzwischen über ein Intranet, das ebenfalls dazu dienen sollte, alle Aspekte des Zusammenwirkens von Archiv und Verwaltung zu thematisieren, und so zu einer „zentrale[n] Plattform für interne Lobbyarbeit“ zu werden.²¹⁵ Einflussmöglichkeiten im strukturellen Bereich sind hingegen nicht durchgängig einfach. Dazu zählt etwa die Einrichtung eines Zwischenarchivs, das dem Archiv unterstellt wird und systematisch die Altakten aus der gesamten Verwaltung übernimmt. Wenn eine Verwaltung nicht gerade vor grundsätzlichen Veränderungen der Schriftgutverwaltung steht, ist ein solcher struktureller Neuzuschnitt nur schwer zu erreichen.²¹⁶ Ob sich in Verwaltungen mit einem Ein-Personen-Archiv etwa in der Verwaltung „Koordinatoren für Schriftgutverwaltung“ etablieren lassen, wie Höötmannt beispielhaft anregt, kann ebenfalls nur nach Prüfung des Einzelfalls entschieden werden. Praxisnah und praxistauglich hingegen ist die Mitwirkung des Archivs bei der „Erstellung oder Modifizierung von Aktenplänen“, für die wie bei allen normativen Maßnahmen ein guter Kontakt zu den entsprechenden oberen Verwaltungseinheiten gegeben sein muss.²¹⁷

Bedingt durch die Veränderungen hergebrachter und Einführung digitaler Arbeitsmethoden in den Verwaltungen, ist für das Records Management ergänzend zu erwähnen, dass weitere Aspekte als für das bisherige, in der Regel auf papierbasierte Aktenführung konzentrierte Verwaltungshandeln, zu berücksichtigen sind. Dazu zählt die Kenntnis der IT-Strukturen in der eigenen Verwaltung, die mögliche Zusammenarbeit mit einem oder mehreren Rechenzentren und die Frage, für welche Aufgabengebiete jeweils welche Strukturen zu berücksichtigen sind. Dass in Verwaltungen, auch in kleinen Kommunen, seit längerem IT-gestützt gearbeitet wird, ist kein Geheimnis mehr. Das bekannteste Beispiel dafür sind die

²¹⁵ Vgl. Höötmannt, Schriftgutverwaltung und Überlieferungsbildung, S. 64-69, Zitat S. 69. Zu Transparenz und Intraneteinsatz vgl. Brübach, Records Management, S. 207; Thekla Kluttig, Behördliche Schriftgutverwaltung – obskures Objekt der Beratung, in: Stefanie Unger (Hrsg.), Archive und ihre Nutzer – Archive als moderne Dienstleister, Beiträge des 8. Archivwissenschaftlichen Kolloquiums der Archivschule Marburg, Marburg 2004, S. 211-223, hier S. 223; Anja Gussek-Revermann, Möglichkeiten der archivischen Vorfeldarbeit am Beispiel der Stadt Münster, in: Peter Worm [Red.], Handlungsstrategien für Kommunalarchive im digitalen Zeitalter, Beiträge zu einem Workshop im Rathaus Oberhausen, 14.12.2005, Münster 2006, S. 31-39.

²¹⁶ Solche Einschnitte wären etwa der Neubau eines Rathauses, wenn das Archiv vorab in die Planungen einbezogen wird oder auch ein Neubau des Archivs, der Kapazitäten für ein Zwischenarchiv aufgreift. Zum Beispiel hat die Stadt Greven 1988/89 die Räumlichkeiten des Stadtarchivs durch Umbaumaßnahmen verbessert und mit dieser Umstrukturierung auch die Einrichtung eines Zwischenarchivs verbunden.

²¹⁷ Vgl. Höötmannt, Schriftgutverwaltung und Überlieferungsbildung, S. 69-72, Zitat S. 71.

Einwohnermeldedaten.²¹⁸ Daher ist als „Vorfeldarbeit“ zu nennen, dass sich Archive aktiv bemühen müssen, einen Überblick über die in der eigenen Verwaltung eingesetzten EDV-Fachverfahren und ihre inhaltlichen und technischen Rahmenbedingungen zu bekommen. Ohne dieses Wissen ist eine Vorbewertung für eine spätere endgültige Bewertung oder ein Einfluss darauf, überhaupt archivwürdige Daten aus diesen Verfahren ins Archiv übernehmen zu können, kaum möglich. Zu unterscheiden sind hier

- Verfahren, die herkömmliche Papierakten komplett ersetzen (Dokumentenmanagementsysteme oder Vorgangsbearbeitungssysteme),
- Daten aus EDV-Fachverfahren, die eigentlich Teil einer Papierakte sein müssten und diese zu einer „Hybridakte“ machen (und archivwürdig sind, wenn es auch die Papierakte ist),
- in der Verwaltung entstandene Hilfsdatenbanken, „die auch für die Archivarbeit oder aus Benutzersicht hilfreich erscheinen“,
- Datenbanken, die eine Grundgesamtheit für eine Verwaltungstätigkeit abbilden, die in Papierform nur zu einem geringen Anteil archiviert wird (z.B. Personallisten-Datenbank und Personalakten), und
- Internetseiten der eigenen Verwaltung.²¹⁹

Durch den technischen Wandel ist es besonders wichtig, Records Management umfassend als Aufgabenfeld wahrzunehmen und mit entsprechender Wertigkeit zu betreiben. Dazu gehört auch, wenn man etwa ein Dokumentationsprofil für das eigene Archiv zu Grunde legt, was in Kapitel 2.2.2 näher beleuchtet wird, dass Records Management auch ein Aufgabenbereich ist, der entsprechend auf die Registraturbildner ausgeweitet werden müsste, die unter das Dokumentationsprofil fallen. Dazu dürften in der Regel Vereine, Verbände, Interessengruppen, Bürgerinitiativen oder Privatpersonen zählen. Dass dies in vollem Umfang utopisch ist, zeigt ein Praxisbeispiel aus Dresden.²²⁰ Dennoch haben in einem

²¹⁸ Vgl. Peter Worm, Zwischen melderechtlicher Löschvorschrift und archivrechtlicher Anbietungspflicht – Ansätze zur Sicherung der elektronischen Einwohnermelderegister, in: Irmgard Christa Becker/Dominik Haffer/Karsten Uhde (Hrsg.), Digitale Registraturen – digitale Archivierung, Pragmatische Lösungen für kleinere und mittlere Archive? Beiträge zum 16. Archivwissenschaftlichen Kolloquium der Archivschule Marburg, Marburg 2012, S. 65-80.

²¹⁹ Vgl. Peter Worm, Neue Informationstechnologien und Archive, in: Norbert Reimann (Hrsg.), Praktische Archivkunde, Ein Leitfaden für Fachangestellte für Medien- und Informationsdienste, Fachrichtung Archiv, 3. aktualis. Aufl., Münster 2014, S. 223-241, hier S. 234-236, Zitat S. 235.

²²⁰ Vgl. Thomas Kübler, Archivische Vorfeldarbeit bei Vereinen und Verbänden in Dresden, in: Marcus Stumpf/Katharina Tiemann (Hrsg.), Aufbruch ins digitale Zeitalter – Kommunalarchive zwischen Vorfeldarbeit und Nutzerorientierung, Referate des 15. und 16. Fortbildungsseminars der Bundeskonferenz der Kommunalarchive in Fulda (7.-11.11.2006) und Magdeburg (12.-14.11.2007), Münster 2008, S. 243-246. Bezogen auf die über 3600 „lebenden“ Dresdner Vereine und Verbände ist eine vollumfängliche Betreuung per se ausgeschlossen. Doch selbst wenn dies in bewusster Auswahl im Rahmen eines Dokumentationsprofils angestrebt würde, wäre eine Realisierung kaum möglich. Wenn man die Größe und Aufgeschlossenheit eines

Dokumentationsprofil bestimmte Bereiche und mithin die zugehörigen Stellen höhere Wertigkeiten als andere und könnten daher auch im Sinne des Records Managements schon frühzeitig kontaktiert und betreut zu werden.

Diese vielfältigen, mit Records Management verknüpften Aufgaben zu bewältigen, setzt zunächst wieder eine Analyse des bestehenden Zustandes voraus. Es ist weder davon auszugehen, dass ein Archiv die theoretischen Ausführungen vollumfänglich umsetzt, noch davon, dass von obigen Ausführungen noch gar nichts in Angriff genommen wurde.²²¹ „Dieser Analyse hat dann der systematische Ausbau der Kontakte zu den Organisationseinheiten zu folgen.“²²² Selbstverständlich würde dieses Vorgehen im Rahmen des Strategischen Managements zunächst bedeuten, wie schon in Kapitel 2.1.3 gezeigt, zunächst orientiert an der archivischen Vision oder dem kommunalen Leitbild zu klären, welche Strategien sich für das Records Management anbieten. Dabei ist es unwesentlich, ob Vision oder Leitbild auf Informationsmanagement, kulturelles Erbe oder die Geschichte der Kommune abzielen. In jedem Fall ließe sich daraus archivfachliches Handeln für den Bereich des Records Management ableiten, da es damit gilt, potentiell kulturelles Erbe zu sichern oder die in kommunalen Unterlagen sich spiegelnde jüngste geschichtliche Entwicklung auf einen angemessenen Umfang zu komprimieren, was ebenso gut als Informationsmanagement zu beschreiben wäre.

Eine Strategie für das Records Management könnte daher beispielsweise die folgenden Aspekte umfassen:

- Ein vollständiger Überblick ist zu gewinnen über die Produktion von „geschäftrelevanten Aufzeichnungen“ durch die Verwaltung, ob herkömmlich auf Papier oder digital (Analyse des Ist-Standes);
- Die normativen Vorgaben, ihre Verbesserungswürdigkeit und ihre Anwendung sind zu klären. Verbesserungen sind anzustreben. (Analyse des Ist-Standes und Handlungsfeld);
- Prioritäten sind zu setzen: Welche Maßnahmen sind vordringlich (Analyse des Ist-Standes und Handlungsfeld);

Vereins als Registraturbildner berücksichtigt, könnte aber zumindest versucht werden, nach Aufstellung einer Wertigkeitsskala (Bedeutung im Rahmen des Dokumentationsprofils, Vereinsgröße, Kooperationsbereitschaft, geeignete, fortbildungsbereite Vereinsmitglieder etc.) Records Management für bestimmte Vereine zu etablieren oder für mehrere Vereine entsprechende Informationsveranstaltungen anzubieten, wie es etwa Thomas Wolf, Kreisarchiv Siegen-Wittgenstein, in seinem Sprengel praktiziert hat, vgl. die Präsentation zu zwei Workshops mit dem Titel „Vorbei und vergessen? Die Lösung: Das Vereinsarchiv!“: www.siwiaarchiv.de/?p=3707 (24.2.2013, Aufruf am 15.8.2014).

²²¹ Es sei denn, eine Kommune hätte sich endlich entschlossen, erstmalig eine archivfachliche Betreuung oder überhaupt ein Archiv einzurichten.

²²² Höötman, Schriftgutverwaltung und Überlieferungsbildung, S. 72.

- Einflussnahme/Mitsprache vor Neuerungen im IT-Bereich (Handlungsfeld);
- Kontakte mit allen Schriftgut produzierenden Stellen sind zu schaffen und diese in allen Fragen der Schriftgutverwaltung zu beraten, ob herkömmlich oder digital (Handlungsfeld);
- Entlastung der Verwaltung durch Kassationsgenehmigungen/Bewertungsmodelle (Handlungsfeld).

Es kann hier nicht darum gehen, eine konkrete Strategie auszuformulieren. Jedes Archiv müsste auf Basis seiner bisherigen Arbeit im Bereich des Records Management seine Prioritäten entsprechend anpassen. Als modellhafte Strategiebestandteile dürften die obigen Aspekte genügen um zu zeigen, worauf eine Strategieformulierung rekurrieren könnte.

Kennzahlen für das Records Management könnten auf verschiedenen, leicht messbaren Angaben fußen: Die Anzahl der Schriftgut bzw. „geschäftrelevante Aufzeichnungen“²²³ produzierenden Stellen des Archivträgers etwa lässt sich mit Geschäftsverteilungs- und Organisationsplänen beziffern. Beziffert werden kann auch, welche dieser Stellen welche Formen von Schriftgut produzieren, ob sie noch herkömmliche Aktenführung, hybrides Schriftgut oder ergänzend EDV-Fachverfahren nutzen. Von der digitalen Aktenführung, die nicht vergessen werden soll, ist in kommunalen Ein-Personen-Archiven mit einer entsprechend nicht besonders großen Kommunalverwaltung als Archivträger derzeit wohl nur als Ausnahmefall auszugehen.

Im normativen Bereich ist die Gesamtheit der internen Dienstanweisungen des Archivträgers auf ihre Angemessenheit in Bezug auf das Records Management zu prüfen. Als Kennzahlen gezählt werden könnten daher – die nötige Einbeziehung des Archivs in die Formulierung/Neuformulierung normativer Vorgaben in der entsprechenden Verwaltungsstelle vorausgesetzt – die Versuche der Einflussnahme in Form von Beratungsgesprächen und/oder auch die Zahl der erfolgreichen Veränderungen unzureichend formulierter Dienstanweisungen. Hier wäre gleichfalls auch die Einflussnahme auf die Strukturierung des Schriftgutes in Form von Aktenplänen und Aktenverzeichnissen o.ä. zu nennen und entsprechende Gespräche zu zählen, wobei auch hierbei zwischen Gesprächen und damit bewirkter erfolgreicher Einflussnahme zu unterscheiden wäre.

In ähnlicher Weise könnten auch die Besprechungen mit der IT-Abteilung Grundlage für die Kennzahlenerhebung sein. Nicht zuletzt gilt dies auch für alle Kontakte mit den einzelnen Schriftgut produzierenden Stellen der Verwaltung. Hier wäre neben der Zahl der Gespräche auch der Aspekt der Kontinuität zu berücksichtigen. Eine weitere Kennzahl könnte daher sein,

²²³ Mummentheyl, Überlegungen zu Records Management, S. 30.

wieviele Verwaltungsstellen innerhalb eines bestimmten Zeitraums, etwa drei bis fünf Jahre²²⁴, erneut kontaktiert wurden. Und nicht zuletzt recht einfach zu zählen wäre die Anzahl der durch Kassationsgenehmigungen jährlich ausgesonderten Akten, mit der ein wesentlicher Entlastungseffekt für die Schriftgutverwaltung des Archivträgers nachgehalten werden kann.

Mit den genannten Kennzahlen nicht oder nur in einigen Fällen verbunden ist eine Aussage über die qualitative Verbesserung, die für das Records Management des Archivträgers strategisch erreicht werden soll. Dass dies eher in den Bereich einer parallel zum Controlling der Kennzahlen verlaufenden Evaluation gehört, ist bereits oben erwähnt worden. Es zeigt sich damit, dass eine laufende Evaluation nicht vernachlässigt werden darf. Denn häufig sind nicht die Kennzahlen allein aussagekräftig, ob die Effektivität, hier im Records Management, aber auch in anderen Bereichen, zunimmt. Und selbst wenn Archivarinnen und Archivare „die richtigen Dinge tun“²²⁵, etwa regelmäßig beratend für das Records Management tätig sind, hängt der Erfolg dabei von denjenigen ab, die beraten wurden.

Als fiktiver, aber adaptierbarer Handlungsrahmen für eine auf fünf Jahre angelegte Strategie könnte für den Teilbereich des Records Management folgendes gelten:

Jahr 1 könnte also als operative Ziele umfassen:

- Sammlung von Informationen zur Verwaltungsstruktur, Dienstanweisungen, normativer Rahmenbedingungen;
- Gewinnung eines Überblicks über bisherige Kontaktpflege des Archivs zu den zu betreuenden Stellen der Verwaltung und zum Stand des zur Kassation bzw. Archivierung reifen Schriftgutes;
- Ermittlung aller beim Archivträger eingesetzten EDV-Fachverfahren;
- Kontaktaufnahme mit der Organisationsabteilung mit dem Ziel der Einflussnahme und für einen kontinuierlichen Informationsaustausch;
- Kontaktaufnahme mit der IT-Abteilung mit dem Ziel der Einflussnahme und für einen kontinuierlichen Informationsaustausch;
- Aufstellen einer Prioritätenliste für die kommenden 4 Jahre anhand der vorhandenen Defizite beim Records Management.

Jahr 2 könnte umfassen:

- Einflussnahme auf Organisationsabteilung und IT-Abteilung durch x Gespräche;
- Begutachtung von x EDV-Fachverfahren, deren mögliche Archivwürdigkeit eine hohe Dringlichkeit vermuten lässt;

²²⁴ Vgl. Höötman, Schriftgutverwaltung und Überlieferungsbildung, S. 66.

²²⁵ Nach Weber/Köhne-Lindenlaub, Archivmanagement, S. 260.

- Kontaktaufnahme mit/Besuche bei x Stellen der Verwaltung zur Beratung beim Records Management;
- Erarbeitung von x Bewertungsmodellen bzw. Vorabgenehmigungen zur Kassation nicht archivwürdigen Schriftgutes.

Die Jahre 3 und 4 könnten umfassen:

- Einflussnahme auf Organisationsabteilung und IT-Abteilung durch x Gespräche
- Begutachtung von weiteren x EDV-Fachverfahren;
- Kontaktaufnahme mit/Besuche bei x Stellen der Verwaltung zur Beratung beim Records Management;
- Erarbeitung von x Bewertungsmodellen bzw. Vorabgenehmigungen zur Kassation nicht archivwürdigen Schriftgutes.

Jahr 5 könnte umfassen:

- Zusätzlich zu den beiden Vorjahren: Wiederholung von Besuchen bei x schon in Jahr 2 besuchten Stellen.

Abhängig von der Qualität des Records Management, die beim Beginn der Strategieumsetzung den Ist-Stand bildete und von den Aufgaben, die daraus folgend im Bereich des normativen und kommunikativen Bereichs zu leisten waren, sollte sich nach mehreren Jahren der operativen Strategieumsetzung bei der für Organisationsfragen zuständigen Stelle der Eindruck verfestigt haben, dass das Archiv ein wichtiger und verlässlicher Partner im Bereich des Records Management ist und dass es sinnvoll ist, das Archiv bei Fragen der digitalen Verwaltungsarbeit, sei es bei der Einführung eines neuen EDV-Fachverfahrens oder eines Dokumentenmanagementsystems, sei es bei der nötigen Strukturierung der Schriftgutverwaltung, vorab zu konsultieren.

2.2.2 Überlieferungsbildung

In einer aus kommunaler Perspektive geschriebenen Definition heißt es zur Überlieferungsbildung: „Umfassende Verantwortung der Archive zur Sicherung des schriftlich tradierten historischen Erbes im Archivsprengel durch Ermittlung und Darstellung der gesellschaftlichen Wirklichkeit. Maßgebliches Kriterium für die Übernahme entsprechender Materialien ist deren Archivwürdigkeit.“²²⁶ Ergänzend dazu ist zu bemerken: „Wenn Überlieferungsbildung die Aufgabe hat, die Erinnerung an eine Gesellschaft mit

²²⁶ Fachbegriffe des Archivwesens, hier: Überlieferungsbildung, in: Reimann, Praktische Archivkunde, S. 344.

vielen Handelnden und die Lebenswirklichkeit mit vielfältigen Aspekten und Strukturen abzubilden, muss sich der Blick des Archivars deutlich weiten. Das Archiv wird dabei zum zentralen Gedächtnisort einer [...] Kommune [...].“ Dieser Ansatz wird inzwischen mit der Erstellung von Dokumentationsprofilen verfolgt, mit denen Archive zunächst eine *Kategorisierung der lokalen Lebenswelt* vornehmen, um dann festzulegen, welche Themenfelder überliefert werden sollen und wo dazu Aufzeichnungen entstehen.²²⁷ Der Blick geht also weg von der vorwiegenden Archivierungsaufgabe für den eigenen Archivträger.²²⁸ Das deckt sich mit der wachsenden Bedeutung nichtamtlicher Überlieferung.²²⁹ In einem Vergleich der inzwischen gängigsten Modelle zur Überlieferungsbildung, den Dokumentationsprofilen und den Archivierungs- bzw. Bewertungsmodellen, kommt Irmgard Becker zu dem Schluss, beide Konzepte unterschieden sich durch ihren Ansatz: „Archivierungs- oder Bewertungsmodelle setzen bei den Aufgaben und Strukturen der Verwaltung sowie den angebotenen Akten an, Dokumentationsprofile fragen nach dem gesellschaftlichen Kontext, in dem sich menschliches Handeln vollzieht, und nach den daraus entstehenden Unterlagen.“²³⁰ Der Verfasser ist gleichfalls der Ansicht, dass im kommunalen Rahmen, der hier im Vordergrund steht, die Erarbeitung eines an der Lebenswelt orientierten Dokumentationsprofils die erste Aufgabe im Rahmen der Überlieferungsbildung sein sollte.²³¹ Besonders auf den Managementaspekt der Überlieferungsbildung weist Rehm hin, da sich daraus Konsequenzen für weitere archivfachliche Aufgaben wie Erschließung, Lagerung oder Bestandserhaltung ergeben.²³² Aus den von ihm genannten Zielen der Überlieferungsbildung

²²⁷ Vgl. Clemens Rehm, Management der Überlieferungsbildung – Erinnerung in Schachteln. Gedanken zwischen Regalen, in: Mario Glauert/Hartwig Walberg (Hrsg.), Archivmanagement in der Praxis, Potsdam 2011, S. 183-205, hier S. 201f., Zitat S. 201.

²²⁸ Vgl. Kretzschmar, Alles neu zu durchdenken?, S. 10.

²²⁹ Vgl. Marcus Stumpf, Vorwort, in: ders./Katharina Tiemann (Hrsg.), Nichtamtliches Archivgut in Kommunalarchiven, Teil 1: Strategien, Überlieferungsbildung, Erschließung, Beiträge des 19. Fortbildungsseminars der Bundeskonferenz der Kommunalarchive (BKK) in Eisenach am 10.-12. November 2010, Münster 2011, S. 7f., hier S. 7. Uwe Schaper geht soweit, amtliche und nichtamtliche Überlieferung als gleichwertig anzuerkennen, was auch mit dem ganzheitlichen Ansatz von Dokumentationsprofilen in Einklang stehe, vgl. Uwe Schaper, Bedeutung der nichtamtlichen Überlieferung für Kommunalarchive, in: Marcus Stumpf/Katharina Tiemann (Hrsg.), Nichtamtliches Archivgut in Kommunalarchiven, Teil 1: Strategien, Überlieferungsbildung, Erschließung, Beiträge des 19. Fortbildungsseminars der Bundeskonferenz der Kommunalarchive (BKK) in Eisenach am 10.-12. November 2010, Münster 2011, S. 9-21.

²³⁰ Becker, Effizienzsteigerung in der Überlieferungsbildung S. 196. Zum Bewertungsmodell siehe auch Julius Leonhard, Bewertungsmodell, in: Archivschule Marburg, Terminologie der Archivwissenschaft, <http://www.archivschule.de/uploads/Forschung/ArchivwissenschaftlicheTerminologie/Terminologie.html> (erstellt am 9.7.2013, Aufruf am 20.6.2014).

²³¹ Vgl. Irmgard Christa Becker, Arbeitshilfe zur Erstellung eines Dokumentationsprofils für Kommunalarchive, Einführung in das Konzept der BKK zur Überlieferungsbildung und Textabdruck, in: Archivar 62 (2009), Heft 2, S. 122-131. Die breite Fachdiskussion der archivischen Bewertungsdiskussion bis 2009 zeichnet Buchholz nach, der ebenfalls die Erstellung von Dokumentationsprofilen befürwortet und diese pointiert als „Kompass der Überlieferungsbildung“ bezeichnet, vgl. Matthias Buchholz, Archivische Überlieferungsbildung im Spiegel von Bewertungsdiskussion und Repräsentativität, 2. überarb. Aufl., Köln 2011, S. 19-98, 151-209, Zitat S. 209.

²³² Vgl. Rehm, Management der Überlieferungsbildung, S. 188.

(Rechtssicherheit, Identitätssicherung, Basis für die Wissenschaft, demokratische Kontrolle) ergeben sich praktische Methoden, die sich grundsätzlich in die bottom-up-Methode (klassisch-reaktive Vorgehensweise des Abwartens, bis eine Provenienzstelle Angebote zur Archivierung macht) und die top-down-Methode (aus Überlieferungszielen geleitetes aktives Zugehen des Archivs auf unterschiedliche Provenienzbildner, nicht nur des eigenen Archivträgers) unterscheiden lassen.²³³ Die top-down-Methode ist in Verbindung mit einem Dokumentationsprofil gleichermaßen von Aktivität des Archivs geprägt und ist daher in diesem Zusammenhang besonders zu berücksichtigen, insbesondere weil Rehm schätzt, dass 75-95% des Bewertungsalltags noch von der bottom-up-Methode bestimmt sind.²³⁴ Strategisches Management der Überlieferungsbildung sollte daher den Versuch unternehmen, mehr als bisher das Geschäft der Bewertung aktiv zu betreiben. Dazu gehört auch die Erarbeitung von Bewertungsmodellen, die in Kapitel 2.2.1 unter dem Aspekt der Kassationsgenehmigungen bereits angesprochen wurden. Im Rahmen der Überlieferungsbildung bringt die Erarbeitung von Bewertungsmodellen nicht nur Arbeitersparnis für den Provenienzbildner, sondern erhöht auch die Qualität der später damit erfolgenden Abgaben an das Archiv, da die Unterlagen bereits im Entstehungsprozess bewertet wurden.²³⁵ Die Bedeutung einer aktiven Rolle des Archivs und die Erarbeitung von Bewertungsmodellen wurden schon 1997 detailreich und praxisnah von Jürgen Treffeisen beschrieben.²³⁶ In konsequenter Erweiterung der bisherigen Ansätze wies Clemens Rehm jüngst auch noch auf die kommunikativen Prozesse hin, die der Überlieferungsbildung dienlich sind und bezieht dafür neben den üblichen Kommunikationsschritten mit dem Archivgut (klassische Bewertung), mit dem Provenienzbildner (Bewertungsmodelle), mit der archivarisches Kollegenschaft (Überlieferung im Verbund) auch noch die Öffentlichkeit ein.²³⁷

Bewertung als Teilbereich der Überlieferungsbildung soll hier nicht weiter vertieft werden. Denn Bewertungsfragen sind je nach Überlieferungsgrundlage sehr unterschiedlich zu

²³³ Vgl. Rehm, Management der Überlieferungsbildung, S. 189, 191-194.

²³⁴ Vgl. Rehm, Management der Überlieferungsbildung, S. 193.

²³⁵ Rehm ordnet Bewertungsmodelle der bottom-up-Methode zu, vgl. Rehm, Management der Überlieferungsbildung, S. 198. Da hier aber „nicht mehr einzelne Akten bewertet [werden], sondern Aufgaben der Institutionen, deren Informationen und Unterlagen bewertet werden sollen“, ebd., S. 198, ist auch hier ein übergeordneter Blick nötig, der eine gewisse Nähe zur Arbeitsweise bei einem Dokumentationsprofil erkennen lässt, die sich auch daraus ergibt, dass Akten in Bewertungsmodellen nicht erst bei Archivreife, sondern im Entstehungsprozess, und damit deutlich früher – wenn auch noch nicht vorab, wie bei einem Dokumentationsprofil – bewertet werden.

²³⁶ Vgl. Jürgen Treffeisen, Im Benehmen mit... – Formen der Kooperation bei Bewertungsfragen mit den betroffenen Behörden, Erfahrungen des Staatsarchivs Sigmaringen, in: Robert Kretschmar (Hrsg.), Historische Überlieferung aus Verwaltungsunterlagen, Stuttgart 1997, S. 73-101, hier S. 80ff., S. 84-89.

²³⁷ Vgl. Clemens Rehm, Überlieferungsbildung als Kommunikationsprozess, Modell – Verbund – Bürgerbeteiligung, in: Brandenburgische Archive 31 (2014), S. 3-8.

beantworten.²³⁸ An dieser Stelle ist daher weniger der Überblick über einzelne Methoden wichtig, als vielmehr die Grundlage, auf der mit Strategischem Management die Überlieferungsbildung verbessert werden kann. In der Praxis zu berücksichtigen wären etwa auch Konzepte wie die Überlieferung im Verbund und die Methode der horizontal-vertikalen Bewertung, die auch in einem kleinen Ein-Personen-Archiv wichtig sind bzw. es werden können.²³⁹ Ausgehend von der Frage, was in einem Archiv eigenständig gemanagt werden kann, sind solche der Kooperation und Absprachen mit anderen Archiven benötigten Methoden aus diesem Blickwinkel des Strategischen Managements nicht zentral, was ihre Praxisrelevanz natürlich nicht schmälert. Der Vollständigkeit halber sei daher auch auf die Frage der Bewertung im digitalen Zeitalter hingewiesen, wobei bislang weitgehend Konsens besteht, dass die bisherigen Bewertungsgrundsätze sich mit dem Übergang in die digitale Überlieferung nicht grundsätzlich ändern.²⁴⁰ Auch hierfür erläutert Rehm die bottom-up- und die top-down-Methode.²⁴¹ Gleichfalls ist aber auch schon deutlich, dass sich die Überlieferungsbildung durch digitale Unterlagen wie etwa Datenbanken sehr verändern wird.²⁴² Daraus folgt, dass in die Fachaufgabe der Überlieferungsbildung sehr viel Arbeitszeit investiert werden muss, jedenfalls deutlich mehr als bisherige Ergebnisse aus der Praxis

²³⁸ Für die Sachaktenbewertung vgl. etwa Hans-Jürgen Höötman/Katharina Tiemann, *Archivische Bewertung – Versuch eines praktischen Leitfadens zur Vorgehensweise bei Aussonderungen im Sachaktenbereich*, in: *Archivpflege in Westfalen und Lippe* 52 (2000), S. 1-11, insbesondere die enthaltenen Checklisten; zu den Massenakten vgl. vgl. Matthias Buchholz, *Statistische Methoden als Werkzeug der Überlieferungsbildung bei „Massenakten“*, in: *Brandenburgische Archive* 31 (2014), S. 24-27; ders., *Archivische Überlieferungsbildung; von grundsätzlicher Bedeutung ist darüber hinaus: Robert Kretschmar, Positionen des Arbeitskreises Archivische Bewertung im VdA – Verband deutscher Archivarinnen und Archivare zur archivischen Überlieferungsbildung, Einführung und Textabdruck*, in: *Der Archivar* 58 (2005), Heft 2, S. 88-94; sowie insbesondere die Checkliste in ders., *Spuren zukünftiger Vergangenheit, Archivische Überlieferungsbildung im Jahr 2000 und die Möglichkeiten einer Beteiligung der Forschung*, in: *Der Archivar* 53 (2000), Heft 3, S. 215-222.

²³⁹ Vgl. Robert Kretschmar, *Handlungsebenen bei der archivischen Bewertung, Strategische Überlegungen zur Optimierung der Überlieferungsbildung*, in: *Archivalische Zeitschrift* 88 (2006), S. 481-509. Zur Einführung, jedoch nicht abschließend, vgl. Katharina Tiemann, *Bewertung und Übernahme von amtlichem Registraturgut*, in: Norbert Reimann (Hrsg.), *Praktische Archivkunde, Ein Leitfaden für Fachangestellte für Medien- und Informationsdienste, Fachrichtung Archiv*, 3. aktualis. Aufl., Münster 2014, S. 85-104.

²⁴⁰ Dies betonten zuletzt etwa Vera Zahnhausen, *Überlieferungsbildung von analog zu digital – Erfahrungen bei der Übernahme von digitalem Archivgut*, in: Katharina Tiemann (Hrsg.), *Bewertung und Übernahme elektronischer Unterlagen – Business as usual?*, Beiträge des Expertenworkshops in Münster am 11. und 12. Juni 2013, Münster 2013, S. 8-19, hier S. 18; Kretschmar, *Alles neu zu durchdenken?*, S. 14f.; Skeptisch hingegen Frank M. Bischoff, *Bewertung elektronischer Unterlagen und die Auswirkungen archivarischer Eingriffe auf die Typologie zukünftiger Quellen*, in: *Archivar* 67 (2014), Heft 1, S. 40-52, der befürchtet, in der digitalen Welt drohe der Archivar „vom Sachwalter der Überreste zum Schöpfer von Traditionen“ zu mutieren, ebd., S. 40. Dass dies schon in der analogen Welt kaum je der Fall war, konstatiert Kretschmar, *Quellensicherung im institutionellen Rahmen*, S. 53f. und hat seine differenzierende Position jüngst noch einmal aus quellenkundlicher Sicht wiederholt: Robert Kretschmar, *Absichtlich erhaltene Überreste, Überlegungen zur quellenkundlichen Analyse von Archivgut*, in: *Archivar* 67 (2014), Heft 3, S. 265-269.

²⁴¹ Vgl. Rehm, *Management der Überlieferungsbildung*, S. 203f.

²⁴² Vgl. Jürgen Treffeisen, *Komplementäre Bewertung konventioneller Akten und elektronischer Daten*, in: VdA-Verband deutscher Archivarinnen und Archivare e.V. (Hrsg.), *Archive im digitalen Zeitalter, Überlieferung – Erschließung – Präsentation*, 79. Deutscher Archivtag in Regensburg, [Fulda] 2010, S. 193-200, hier S. 199f.

nahelegen, die etwa von 5% ausgehen.²⁴³ In Bezug auf die Entwicklung einer Strategie für die Überlieferungsbildung wäre es möglich, diese Teilstrategie neben den für die anderen Aufgabenbereiche entwickelten Teilstrategien entsprechend höher zu gewichten, um dem Zeitdefizit Rechnung zu tragen. Dies kann hier jedoch als Aspekt nur angesprochen, nicht aber vertieft werden.

Eine Strategie für die Überlieferungsbildung sollte an erste Stelle die Einführung eines Dokumentationsprofils stellen, das, da ein solches sich noch nicht aus Archivgesetzen herleiten lässt, daher mit Rückgriff auf die Vision als Strategie zu formulieren ist. Da sich Vergangenheit nur (re)konstruieren lässt, wenn Informationen in Form archivalischer Quellen aufbewahrt werden und nur mit genügender Transparenz über Bewertungsvorgänge und Bewertungsentscheidungen eine wissenschaftliche Einordnung der Archivalien möglich ist, dürfte sich mit nahezu jedem kommunalen Leitbild und jeder Vision mit Bezug auf kommunale Geschichte eine entsprechende Strategie formulieren lassen. Aus dem top-down-Ansatz bei der Bewertung ergibt sich, dass das Archiv planen kann, wann auf welchen Provenienzbildner aktiv zugegangen wird. Daraus ließe sich die Strategie formulieren, dass das Archiv mittels eines Dokumentationsprofils ermittelt, welche Überlieferung es bewahren möchte, welche Provenienzbildner dafür berücksichtigt werden müssen und dass es eine aktive Rolle in der Überlieferungsbildung spielen will. Damit könnten auch Provenienzbildner abseits des Archivträgers mitberücksichtigt werden.

Kennzahlen lassen sich in der Überlieferungsbildung vielleicht eher grob definieren. Für ein Dokumentationsprofil, das auf einer Kategorisierung der lokalen Lebenswelt aufbaut, ließe sich etwa festlegen, dass in einem gewissen Zeitraum das Dokumentationsprofil für eine bestimmte Anzahl an Kategorien erarbeitet wird. Dies wäre eine realistische Herangehensweise, die sich vor allem zu Beginn an der Kategorie „Politik“ erproben lassen könnte, da diese beispielhaft bereits erarbeitet worden ist.²⁴⁴ Ebenso wäre daraus eine Liste von Provenienzbildnern zu erarbeiten, mit denen Kontakt aufgenommen werden sollte. Die Anzahl der Kontakte könnte wiederum als Kennzahl dienen, wobei die Abfolge der Kontakte priorisiert werden müsste. Damit lassen sich operative Ziele bestimmen und messen.

²⁴³ Vgl. Rehm, Management der Überlieferungsbildung, S. 183f.; Matthias Buchholz, Archivische Bewertung – eine Kernaufgabe als Krisenmanagement? Bestandsaufnahme zur Bewertungspraxis in rheinischen Kommunalarchiven, in: Der Archivar 51 (1998), Heft 3, Sp. 399-410, hier Sp. 405; Entwicklung der Personalstrukturen, S. 404f.

²⁴⁴ Vgl. Becker, Arbeitshilfe zur Erstellung eines Dokumentationsprofils, S. 126-129; insgesamt werden beispielhaft 15 Kategorien aufgelistet, vgl. ebd., S. 124.

Jahr 1 könnte also als operative Ziele umfassen:

- Beginn der Erarbeitung eines Dokumentationsprofils (für 5 von 15 Kategorien, bzw. Adaption der BKK-Arbeitshilfe);
- Erstellung einer Liste von Provenienzbildnern, die sich aus dem Dokumentationsprofil ergeben und Priorisierung der Provenienzbildner;
- Kontaktherstellung zu Provenienzbildnern nach Priorität, um eine Bewertung und Übernahme des als archivwürdig eingestuften Materials vorzubereiten.

Die Jahre 2 und 3 könnten umfassen:

- Weiterführung des Dokumentationsprofils (pro Jahr weitere 5 von 15 Kategorien, bzw. Adaption der BKK-Arbeitshilfe);
- Aktualisierungen der Liste von Provenienzbildnern, die sich aus dem Dokumentationsprofil ergeben und Priorisierung der Provenienzbildner;
- Kontaktherstellung zu Provenienzbildnern nach Priorität der aktualisierten Liste.

Die Jahre 4 und 5 könnten umfassen:

- Anwendung und regelmäßige Evaluation des Dokumentationsprofils;
- Ggfls. Aktualisierung der Liste von Provenienzbildnern, die sich aus dem Dokumentationsprofil ergeben und Priorisierung der Provenienzbildner;
- Kontaktherstellung zu Provenienzbildnern nach Priorität der aktualisierten Liste.

Mit der nötigen Transparenz durch Veröffentlichung des Dokumentationsprofils wäre eine Basis für eine qualitätvolle Überlieferungsbildung gegeben, die anschließend noch weiter ausgebaut werden könnte, indem gezielte Absprachen mit anderen Archiven, also eine Überlieferung im Verbund, angestrebt wird.²⁴⁵ Die Effektivität der Überlieferungsbildung ist somit in jedem Fall besser als ohne entsprechende Planung. Ob dies auch für die Effizienz zutrifft, bzw. ob sich hier eine Verbesserung einstellt, kann kaum pauschal vorhergesagt werden. Aber: „Angesichts der Ziele und der Wirkung der Überlieferungsbildung für die gesellschaftliche Gedächtnisfunktion des archivwürdigen Materials verbietet sich in diesem Arbeitsfeld das Diktat des Geldes.“ Hier ist Clemens Rehm uneingeschränkt zuzustimmen, der aber auch darauf hinweist, dass wirtschaftliches Handeln bei der Überlieferungsbildung „kein Widerspruch zur fachlichen Entscheidung“ sein muss.²⁴⁶

²⁴⁵ Vgl. Pilger, Ein neues Positionspapier des VdA-Arbeitskreises „Archivische Bewertung“ zur Überlieferungsbildung im Verbund, S. 7f.

²⁴⁶ Rehm, Management der Überlieferungsbildung, S. 205 (beide Zitate).

2.2.3 Erschließung

„Die Erschließung von Archivgut beinhaltet ein Heranführen an darin enthaltene Informationen durch Ordnung und Verzeichnung in einer je nach „Wert“ des Archivguts unterschiedlichen Intensität nach archivwissenschaftlichen Grundsätzen und Methoden. [...] Die Erschließung umfasst die Abgrenzung der Zuständigkeit eines Archivs, die Bestandsbildung und Bestandsabgrenzung nach dem Provenienzprinzip, die Herstellung der inneren Ordnung der Bestände und deren Verzeichnung in Findhilfsmitteln sowie die Berücksichtigung spezieller Archivgutarten.“²⁴⁷

Unabhängig von der fortdauernden Gültigkeit dieser einführenden Definition ist Erschließung in den vergangenen Jahren geprägt worden durch eine international ausgerichtete Normierung – ISAD(G) und weitere Standards²⁴⁸ – und befindet sich weiterhin in einer Umbruchssituation durch die Möglichkeiten, die das Internet für kollaboratives Arbeiten bietet²⁴⁹ und auch durch die Veränderungen, die sich für die Erschließung digitaler Unterlagen ergeben.²⁵⁰ Selbst wenn mit realistischem Blick auf die geringeren Möglichkeiten kommunaler Ein-Personen-Archive nicht der neueste Stand der Erschließung für die Strategieformulierung geeignet erscheint, kann nach inzwischen rund 16 Jahren seit der Onlinestellung des ersten deutschen Archivportals, des Archivportals NRW, konstatiert werden, dass inzwischen auch kleine Archive eine Internetpräsentation bieten müssen.²⁵¹ Dazu gehört, dass neben allgemeinen Informationen zum Archiv ein Überblick über das Archivgut geboten wird, der im günstigsten Fall eine Onlinerecherche nach einzelnen Archivalien ermöglicht. Dies ist bislang in der Regel dann der Fall, wenn kleine (kommunale) Archive die Gelegenheit haben, ihr Archivgut

²⁴⁷ Brigitta Nimz, Archivische Erschließung, in: Norbert Reimann (Hrsg.), Praktische Archivkunde, Ein Leitfaden für Fachangestellte für Medien- und Informationsdienste, Fachrichtung Archiv, 3. aktualis. Aufl., Münster 2014, S. 105-141, hier S. 139f.; vgl. auch Jörg Müller, Erschließen, in: Archivschule Marburg, Terminologie der Archivwissenschaft, <http://www.archivschule.de/uploads/Forschung/ArchivwissenschaftlicheTerminologie/Terminologie.html> (erstellt am 7.2.2012, Aufruf am 28.6.2014).

²⁴⁸ Liste der Standards auf der Internetseite des Internationalen Archivrates: International Council on Archives, Standards, <http://www.ica.org/10206/standards/standards-list.html> (Aufruf am 27.6.2014).

²⁴⁹ Vgl. Karsten Kühnel, Partizipation durch Standardisierung? Erschließung vor dem Hintergrund fortgeschrittener Nutzeremanzipation, Vortrag auf der Tagung Offene Archive 2.1 am 3./4.4.2014 in Stuttgart, <http://archive20.hypotheses.org/1555> (Aufruf am 27.6.2014). Dass es sich hier um ein nur wenigen Archiven offenstehendes Konzept handelt, wird allerdings deutlich, wenn man berücksichtigt, dass Kühnel hier die Zusammenarbeit des Archivs des Internationalen Suchdienstes mit Experten von Yad Vashem und des US Holocaust Memorial Museum beschreibt. Die dazu nötigen „emanzipierten Nutzer“ dürfte man in vielen kleineren Archiven höchst selten finden.

²⁵⁰ Vgl. auch zur Einbindung von Normdaten: Nils Brübach, Archivische Erschließung im digitalen Zeitalter – Herausforderungen und Lösungen, Vortrag auf dem Brandenburgischen Archivtag in Potsdam am 8.5.2014, in: Fernweiterbildung Archiv & Bibliotheksmanagement an der FH Potsdam, Blogbeitrag: <http://fernweiterbildung.fh-potsdam.de/?p=275>, Präsentation: <http://fernweiterbildung.fh-potsdam.de/wp-content/uploads/2014/05/Brb-AT-1.pdf> (Aufruf am 27.6.2014).

²⁵¹ Vgl. Martina Wiech, Das Archivportal NRW, Vortrag auf dem Rheinischen Archivtag am 26.6.2014 in Kleve (Zusammenfassung von Michael Habersack), <http://lvrafz.hypotheses.org/1512> (Aufruf am 27.6.2014); Brübach, Archivische Erschließung im digitalen Zeitalter, Präsentation, S. 8-10.

innerhalb eines regionalen Archivportals zu präsentieren.²⁵² Ab September 2014 wird es mit der Freischaltung des Archivportal-D eine weitere Möglichkeit geben, Beständeinformationen online zu stellen.²⁵³ Inwieweit kleinere Archive auch die Möglichkeit haben, Archivgut digitalisiert und mit Findmitteln verknüpft im Internet zu präsentieren, hängt vom Einzelfall ab, ist derzeit eher als Sonderfall zu sehen und wird daher hier nicht weiter thematisiert.

Für viele kleinere, insbesondere Ein-Personen-Archive ist der Schritt in die digitale Welt immer noch nicht oder nur sehr begrenzt gemacht, zum Beispiel, wenn zum Archiv nur Informationen auf der Internetseite des Archivträgers angeboten werden, etwa nur Kontaktdaten und fast keine Informationen über das Archivgut selbst, die zudem eher versteckt als leicht zu finden sind.²⁵⁴ Hier bietet es sich mit Hilfe des Strategischen Managements an, den Abstand zwischen dem Ist-Stand der Erschließung im eigenen Archiv und der fehlenden öffentlichen Präsentation und dem höheren Standard größerer Archive so weit wie möglich zu verringern.²⁵⁵

Die Erschließung des Archivgutes ist spätestens im Zuge der Verwaltungsreformen der 1990er-Jahre und der Sichtweise von Verwaltung als Dienstleister für Bürgerinnen und Bürger eine der zentralen Aufgaben im öffentlichen Archivwesen geworden.²⁵⁶ Als „Kernaufgabe“ war Erschließung schon immer wichtig, aber erst in den letzten Jahren, in denen die Benutzung des Archivgutes so sehr an Bedeutung gewonnen hat²⁵⁷ und mit Email und Internet neue Kontaktmöglichkeiten zwischen Interessierten und den Archiven entstanden

²⁵² Eine Übersicht regionaler und weiterer Archivportale bietet die Archivschule Marburg: Regionale Archivportale, auf der Seite „Archivportale und Metasuchen im Internet“, <http://archivschule.de/DE/service/archive-im-internet/archive-in-deutschland/archivportale/regionale-archivportale-im-internet.html> (Aufruf am 28.6.2014); demnach bietet sich bislang in den Bundesländern Bremen, Hamburg, Brandenburg, Sachsen-Anhalt und Sachsen keine Möglichkeit einer Präsentation von Archiven abseits der staatlichen Ebene, die per Datenbank abgefragt werden kann. Brandenburg bietet jedoch ein Provisorium mit der Möglichkeit einer ersten Orientierung, vgl. Brandenburgisches Landeshauptarchiv, Brandenburgisches Archivportal, <http://www.landeshauptarchiv-brandenburg.de/netCmsFrames.aspx?PageID=58&NavIndex=04.02> (Aufruf am 28.6.2014).

²⁵³ Vgl. Daniel Fähle, Aufbau eines Archivportals-D, Kurzvorstellung des Projektstands, Vortrag auf dem Westfälischen Archivtag in Bielefeld am 12.3.2014, Präsentation: <http://www.lwl.org/waa-download/tagungen/WAT2014/Faehle.pdf> (Aufruf am 28.6.2014).

²⁵⁴ Speziell dieser Aspekt wird in Kap. 2.2.4 angesprochen.

²⁵⁵ Die folgenden Ausführungen beruhen auf: Schröder, Erschließung als Teilaspekt von Archivmanagement.

²⁵⁶ Vgl. Peter Müller, Schnell zum Ziel, Erschließungspraxis und Benutzererwartungen im Internetzeitalter, in: Frank M. Bischoff (Hrsg.): Benutzerfreundlich - rationell - standardisiert. Aktuelle Anforderungen an archivische Erschließung und Findmittel. Beiträge zum 11. Archivwissenschaftlichen Kolloquium der Archivschule Marburg, Marburg 2007, S. 37-63, hier S. 62f.

²⁵⁷ Zuletzt mit Blick auf die digitale Welt des Web 2.0: Theimer, The Future of Archives is Participatory, darin ihr Zitat (eigene Übersetzung): „Die neue Mission, die ich für Archive vorschlage ist, dass: Archive dem Leben von Menschen Wert hinzu fügen, indem sie deren Verständnis und Wertschätzung der Vergangenheit vergrößern. Diese Mission ist aktiv, nicht passiv, und am wichtigsten, sie stellt Menschen, nicht Unterlagen ins Zentrum.“ (The new mission I propose for archives is that: Archives add value to people’s lives by increasing their understanding and appreciation of the past. This mission is active, not passive, and most importantly, puts people, not materials, at the center.).

sind, ist es deutlich geworden, wie zentral Erschließung tatsächlich ist. Es ist inzwischen wohl „Konsens, dass [...] nicht erschlossenes Archivgut quasi nicht existent ist.“²⁵⁸ Folglich ist mit der Auskunft, Archivbestände seien zwar vorhanden, aber wegen fehlender Erschließung nicht benutzbar, eine Negativwerbung verbunden, die Archive als Dienstleister für ihre Kundinnen und Kunden möglichst selten verbreiten sollten, zumal negative Aspekte – anders als in den Zeiten vor dem Internet – dauerhaft Spuren in Form eines negativen Images hinterlassen können.

Visionär formulieren könnte man zum Beispiel, dass die wesentlichen Informationen für alle Bestände des eigenen Archivs im Internet zu finden sein sollten. Es ließe sich eine Erschließungsstrategie entwickeln, in die der Abbau von Erschließungsrückständen ebenfalls eingepasst werden sollte, etwa so formuliert: „In 5 Jahren sind die Erschließungsrückstände aufgearbeitet. Informationen zu allen Beständen werden in einem anerkannten archivischen Internetportal präsentiert.“ Das dockt an die Mission, den Organisationszweck, an, der sich bei öffentlichen Archiven in der Regel zu großen Teilen aus entsprechenden Archivgesetzen ergibt.

Wenn Erschließung als Teilstrategie umgesetzt wird unter anderen Teilstrategien für Überlieferungsbildung, Bestandserhaltung oder Öffentlichkeitsarbeit, ist es nötig, ein angemessenes Zeitmanagement zu verfolgen. Was ist realistisch zu schaffen? Dies kann nicht für mehrere Jahre vorab festgelegt werden. Üblich ist eine operative Planung für ein Jahr. Je kleiner die betrachteten Zeiträume werden, desto einfacher ist eine Schätzung des Arbeitsaufwandes für Verzeichnungsarbeiten. Sinnvoll ist ein Testlauf vor geplanten größeren Maßnahmen, egal um welche Arbeiten es sich konkret handelt.²⁵⁹ Mit den so gewonnenen Werten lässt sich beispielsweise der Gesamtaufwand für ein Erschließungsprojekt abschätzen und lassen sich daraus Arbeitspakete so aufteilen, dass sich diese in den Ablauf eines oder auch mehrerer Jahre einfügen lassen.

Um Erschließung mit dem Ziel, eine komplette Beständeübersicht und möglichst viele Bestandsinformationen ins Internet zu bringen²⁶⁰, überhaupt erreichen zu können, ist eine geeignete technische Ausstattung in Form einer Archivverwaltungs- und

²⁵⁸ Wilfried Reininghaus, Archivisches Erschließen in der Wissensgesellschaft, in: Frank M. Bischoff (Hrsg.): Benutzerfreundlich - rationell - standardisiert. Aktuelle Anforderungen an archivische Erschließung und Findmittel. Beiträge zum 11. Archivwissenschaftlichen Kolloquium der Archivschule Marburg, Marburg 2007, S. 17-36, hier S. 28.

²⁵⁹ Zurückgegriffen werden kann dabei auch auf: Bundeskonferenz der Kommunalarchive, Arbeitshilfe „Grundlagen kommunalarchivischer Arbeit“ vom 26./27.4.2012, http://www.bundskonferenz-kommunalarchive.de/empfehlungen/Arbeitshilfe_Grundlagen_kommunalarchivischer_Arbeit_2014-06-14.pdf (Aufruf am 29.6.2014).

²⁶⁰ Vgl. Peter Müller, Schnell zum Ziel, S. 62.

Verzeichnungssoftware und eines Internetanschlusses die Voraussetzung. Sollte dies erst geregelt werden müssen, muss neben der Finanzierung ausreichend Zeit für den Test verschiedener Softwareangebote eingeplant werden.²⁶¹ Vielleicht kann die Formulierung einer entsprechenden archivischen Vision und Strategie sogar hilfreich sein, gegenüber der eigenen Verwaltung die Anschaffung einer Software argumentativ zu unterstützen. Einzuplanen sind auch Fortbildungsmaßnahmen für einen adäquaten Einsatz der Software. Dies wären also quasi Start- und Zielpunkt: von der vielleicht noch leeren Archivdatenbank hin zu einer Präsentation in einem deutschen, später auch europäischen Archivportal, denn das Archivportal-D wird absehbar Teil des Archivportals Europa werden.²⁶²

Anschließend muss sich die Analyse des Ist-Standes der Erschließung im eigenen Archiv. Welchen Erschließungsstand gibt es und in welcher Form liegen Erschließungsinformationen vor? Die Bandbreite ist groß: Berücksichtigt werden müssen erschlossene und unerschlossene Bestände, klassifiziert und unklassifiziert verzeichnete Bestände, Erschließung in Form von Karteien, Findbüchern oder Abgabelisten (in Papierform oder als Datei). Bestenfalls existieren schon Datenbankeinträge in einer Archivsoftware. Ein österreichisches Praxisbeispiel für die Ermittlung des Erschließungsstandes im Archiv der Erzdiözese Salzburg kann hier vergleichend herangezogen werden, es berücksichtigt auch die Bestandserhaltung,²⁶³ was wiederum darauf verweist, wie wichtig ein übergreifender gleichzeitiger Blick auf alle archivischen Arbeiten ist, der hier nur kurz angesprochen werden soll.

Nach der Analyse des Ist-Standes beginnt der Prozess der technischen Zusammenführung der Daten mit dem Ziel eines einheitlichen archivinternen Zugangs. Dabei ist Peter Müller zuzustimmen, der dem Aufbau eines elektronischen Informationssystems den Vorrang gibt vor der Perfektionierung von Erschließungsstandards einzelner Findmittel.²⁶⁴ Wenn noch keine Tektonik für das gesamte Archiv vorliegt, wäre der nächste Schritt, mit Hilfe der Archivsoftware eine Tektonik zu erstellen und die Bestände in die Tektonik einzupflegen. Der Verfasser setzt hier schon unausgesprochen voraus, dass die Verzeichnungsinformationen top-down, stufenweise vom Allgemeinen zum Besonderen erstellt werden. Der internationale

²⁶¹ Eine Übersicht bietet: LWL-Archivamt, Archivverwaltung- und Verzeichnungsprogramme, http://www.lwl.org/LWL/Kultur/Archivamt/Archiv_IT/Archivverwaltungs-Verzeichnungsprogramme (Aufruf am 28.6.2014).

²⁶² Vgl. Fährle, Aufbau eines Archivportals-D.

²⁶³ Vgl. Christine M. Gigler, Erschließungsstrategien: Das Beispiel des Archivs der Erzdiözese Salzburg, in: *Scrinium* 67 (2013), S. 73-83.

²⁶⁴ Vgl. Peter Müller, Schnell zum Ziel, S. 62.

Standard dazu ist ISAD(G)²⁶⁵ und hat die (west)deutsche Verzeichnungstradition, die auf der Aktenebene einsetzt, abgelöst.²⁶⁶ ISAD(G) bietet eine praktikable Möglichkeit, zuerst einen umfassenden Überblick zu bekommen und dann zu entscheiden, welche Bestände in welcher Erschließungstiefe bearbeitet werden müssen. Denn es ist inzwischen ein Allgemeinplatz, dass archivische Ressourcen niemals reichen werden, um für alle Bestände eine tiefe Erschließung auf der Ebene einzelner Verzeichnungseinheiten zu realisieren. Daher muss jedes Archiv selbst eine Auswahl treffen und Prioritäten festlegen, welche Bestände zuerst verzeichnet werden und wie tief das im Hinblick auf Nutzungsinteresse und Nutzungshäufigkeit geschehen sollte. Daher ist es ratsam, statt die Konzentration auf die Verzeichnung einiger weniger Bestände zu richten, als ersten Schritt neue Bestände direkt in die Archivtektonik der Software zu integrieren. Dafür nötig ist zunächst nur, den Bestandsnamen, die Provenienz und Bestandsgeschichte in knapper Form, den Verzeichnungsstand, den Umfang, die (gegebenenfalls zu schätzende) Gesamtlaufzeit sowie einige Schlagworte zum Inhalt in der Archivdatenbank zu notieren. Das erste Ziel, intern eine lückenlose Übersicht der vorhandenen Bestände zu erhalten, ist bei konsequenter Umsetzung damit bereits erfüllt.

Ist der Gesamtüberblick über die Archivbestände mittels der Tektonik erarbeitet, ist auch einfach zu ermitteln, welche Bestände unverzeichnet sind. Verzeichnungsrückstände sind in fast allen Archiven, auch in kleinen Kommunalarchiven, Alltag. Sie dürfen aber nicht länger hingenommen werden. Nur wenn der Abbau der Verzeichnungsrückstände in Angriff genommen wird, können den Benutzerinnen und Benutzern die vorhandenen Archivalien auch vorlegt werden. Die dafür nötigen Schritte hat Ireen Schulz zusammengefasst: Wichtig ist vor allem, elektronische Dokumentvorlagen für die Verwaltung zu nutzen, in der Regel Excel-Listen, so dass Abgabelisten für archivwürdige Unterlagen nicht mehr vom Archiv erstellt bzw. bestenfalls nachgebessert werden müssen. Die Einspielung solcher Listen in die Archivdatenbank ist unkompliziert und erleichtert eine spätere Überarbeitung enorm.²⁶⁷ Abgabelisten sind als einfache Form der Erschließung durchaus akzeptabel und können

²⁶⁵ Vgl. International Council on Archives, Standards, ISAD(G): General International Standard Archival Description – Second Edition, <http://www.ica.org/10207/standards/isadg-general-international-standard-archival-description-second-edition.html> (Aufruf am 29.6.2014).

²⁶⁶ Vgl. Peter Müller, Schnell zum Ziel, S. 51f., Anm. 16 und 17; ders., Vollregist, Findbuch oder Informationssystem, Anmerkungen zur Geschichte und Perspektiven archivischer Erschließung, in: Der Archivar 58 (2005), Heft 1, S. 6-15, hier S. 9f.

²⁶⁷ Vgl. Ireen Schulz, Wie können Erschließungsrückstände aufgearbeitet werden? Oder ist es ein Kampf gegen Windmühlen?, in: Brandenburgische Archive 29 (2012), S. 59-62. Ggf. wären Unterscheidungen je nach Struktur der Verwaltungsorganisation zu machen: Abgabelisten für ein archivisch betreutes Zwischenarchiv, die noch nicht endgültig bewertet wurden, würden anders aussehen als Aussonderungen aus einer Altregistratur, die direkt bewertet werden müssten und in das historische (End-)Archiv aufgenommen werden.

problemlos für längere Zeit ohne weitere Bearbeitung genutzt werden. Nach einer gewissen Zeit, abhängig vom Umfang der Erschließungsrückstände, liegen dann alle Erschließungsdaten elektronisch vor – in der Archivsoftware oder noch als Excel-Liste. Jede Excel-Abgabeliste sollte sofort eine Akzessionsnummer und eine Kurzbeschreibung in der Archivsoftware erhalten, ähnlich wie die kurzen Bestandsbeschreibungen in der Archivsoftware. So ist eine Identifizierung einzelner Listen und eine Suche darin möglich. Die Kurzbeschreibung der Akzession müsste die Akzessionsnummer, das Datum der Ablieferung, die abgebende Verwaltungsstelle, den Umfang bzw. die Anzahl der Verzeichnungseinheiten und eine stichwortartige Inhaltsbeschreibung umfassen. Mit einem solchen kombinierten Nachweissystem können sowohl externe als auch verwaltungsinterne Rechercheanfragen zügig erledigt werden. Gegenüber der Arbeitsweise mit verschiedenen herkömmlichen, nicht oder nur teils digital vorliegenden Findmitteln kann die Effizienz der Recherche deutlich erhöht werden. Auch ist die Priorisierung der Erschließungsvorhaben mit einem solchen Gesamtüberblick einfacher möglich.

Verzeichnungsrückstände können aber auch entstehen, wenn die ins Archiv gelangenden Dauerleihgaben, Schenkungen und sonstigen Sammlungen unbearbeitet bleiben. Es kann sich bewähren, die vertragliche Grundlage des Depositat- oder Schenkungsvertrages, der eine Auflistung der Archivalien enthält, direkt so abzufassen, dass die ermittelten Daten in die Archivsoftware kopiert werden können. Kleinere Bestände könnten auf diese Weise direkt komplett verzeichnet werden. In manchen Fällen könnten auch die Depositatgeber oder deren Vermittler bereit sein, diese Listen zu erstellen, die wiederum in elektronischer Form erbeten werden sollten, um sie in die Archivsoftware zu kopieren.²⁶⁸ Bei umfangreicheren Neuzugängen von dritter Seite könnte auch zunächst nur eine Kurzbeschreibung des Bestandes in die Archivtektonik übernommen und eine Verzeichnung der einzelnen Unterlagen je nach Priorität auf einen späteren Zeitpunkt verschoben werden.

Die Schwierigkeiten, die sich bei der Einbeziehung Dritter bei der Erschließung ergeben können, lassen nur deren eingeschränkten Einsatz zu. Erschließung als Daueraufgabe und Kernaufgabe sollte auch weiterhin von ausgebildetem Archivpersonal erledigt werden. Allerdings lassen sich bereits vorhandene Findmittel in konventionellen Formaten wie

²⁶⁸ Vgl. Ruhl, Ehrenamt im Archiv, S. 24ff.; es versteht sich hier von selbst, dass die Qualität einer solchen Auflistung von Archivalien nicht mit archivischer Erschließung gleichgesetzt werden kann, wenn es auch im Einzelfall qualifizierte Ehrenamtliche geben kann, etwa wenn örtliche Heimatvereine regelmäßig Deposita und Schenkungen an das kommunale Archiv vermitteln. Hier wäre dann auf die von Ruhl angesprochenen Qualifizierungsmaßnahmen zu verweisen, vgl. ebd., S. 26ff. Wann eine solche Qualifizierung von Ehrenamtlichen lohnt oder ob deren einmalige Unterstützung zunächst dem etwas ausführlicheren Nachweis eines Depositums oder einer Schenkung dient, kann nur im Einzelfall entschieden werden.

Karteikarten, Findbüchern oder Findlisten auch mit Hilfe von Abschreiben durch Praktikantinnen und Praktikanten, Ehrenamtliche oder sonstige Dritte erledigen, wobei eine anschließende Kontrolle durch Fachpersonal nötig ist. Bei solchem Personaleinsatz kommt es vor allem darauf an, die zur Person passenden Arbeiten auszuwählen.²⁶⁹

Gleichzeitig wäre der Personaleinsatz von archivfremden Helferinnen und Helfern ein geeigneter Zeitpunkt, um Erschließungsrichtlinien zu erstellen. Einführend könnten etwa die Beispiele umfangreicher Erschließungsrichtlinien großer Archive²⁷⁰ zur Kenntnis genommen und begonnen werden, eigene Erschließungsrichtlinien zu erstellen. Einfach und pragmatisch wäre es etwa, typische Verzeichnungsarbeiten, die meistens zumindest teilweise das Abschreiben vorhandener Informationen beinhalten, für Dritte schriftlich zu erläutern. Diese recht einfache Form könnte bei Rückfragen entsprechend klarer formuliert und etwa von Praktikum zu Praktikum für verschiedene Bestandsgruppen und Archivalientypen erweitert werden. Eine Entlastung des Archivs ist damit direkt erreichbar, weil selbstständigeres Mitarbeiten von Dritten gewährleistet wird. Gleichzeitig zwingt die Ausformulierung dazu, sich die eigene Erschließungspraxis bewusst zu machen. Letztlich tragen Erschließungsrichtlinien zu einer Vereinheitlichung der Verzeichnung bei, die für eine spätere Onlinestellung zwar wünschenswert ist, aber zunächst kaum realistisch sein dürfte. Erst auf längere Sicht können Erschließungsrichtlinien dazu beitragen, sich dem Ideal immer mehr anzunähern und sollten daher auch nicht vernachlässigt werden.

Alternativ wurde zur Umwandlung analoger Findmittel in digitale Form in den vergangenen Jahren von der Archivschule Marburg ein Projekt zur Retrokonversion archivischer Findmittel koordiniert, das weiterhin läuft. Anträge sind inzwischen aber direkt bei der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG) zu stellen.²⁷¹ Alternativ lassen sich auch maschinenschriftliche Findbücher mit OCR-Texterkennung scannen und in digitale Form umwandeln.²⁷² Jedes Archiv kann aus diesen Varianten die passendste wählen und in die Erschließungsstrategie einpassen.

Um einen ersten Überblick über das eigene Archivgut zu gewinnen, ist eine Beständeübersicht ein wichtiges Hilfsmittel sowohl für die archivinterne Recherche, als auch

²⁶⁹ Vgl. Ruhl, Ehrenamt im Archiv, S. 23.

²⁷⁰ Vgl. Sächsisches Staatsarchiv, Erschließungsrichtlinie, Stand 20. Mai 2010, <http://www.archiv.sachsen.de/download/Erschliessungsrichtlinie.pdf> (Aufruf am 29.6.2014); Thüringische Staatsarchive, Richtlinie für die Erschließung von Akten und Urkunden in den Thüringischen Staatsarchiven, in Kraft gesetzt 20.8.2011, <http://www.thueringen.de/imperia/md/content/staatsarchive/verzeichnung.pdf> (Aufruf am 29.6.2014).

²⁷¹ Vgl. Archivschule Marburg, DFG-Projekt „Koordinierungsstelle Retrokonversion archivischer Findmittel“ <http://archivschule.de/DE/forschung/retrokonversion/willkommen.html> (Aufruf am 29.6.2014).

²⁷² Vgl. pworm [Peter Worm], Praxisbericht Retrokonversion maschinenschriftlicher Findbücher, in: archivamtblog, 13.5.2014, <http://archivamt.hypotheses.org/691> (Aufruf am 29.6.2014).

für die Möglichkeit, im Internet die vorhandenen Bestände eines Archivs zu präsentieren. Doch ist es fraglich, ob das langfristig ausreicht. Denn das Rechercheverhalten der Interessierten orientiert sich inzwischen durchgängig an der Volltextsuche, die im Internet wegen der quasi-Monopolstellung der in dieser Weise funktionierenden Suchmaschine der Firma Google bekannt und verbreitet ist. Daher würden viele Bestände unbeachtet bleiben, wenn nur Basisinformationen online vorliegen, Hinweise auf den Inhalt der Bestände aber nicht von den großen Suchmaschinen im Internet gefunden würden. Peter Müller plädiert daher dafür, vor allem Kontextinformationen aus Beständetektonik und Bestandsklassifikation online zu präsentieren.²⁷³ Ob das für eine bessere Onlinerecherche ausreichen würde, hängt wie Vieles in diesem Bereich vom einzelnen Bestand ab. Daher ist es sinnvoll, auch hier den Prozesscharakter zu betonen und eine stetige Verbesserung der Erschließungsinformationen anzustreben. Dabei kommt es im Wesentlichen auch darauf an, die Arbeitsressourcen sinnvoll einzusetzen. Prioritäten bei der Erschließung unterhalb der Tektonikebene lassen sich aber nur setzen, wenn die vorhandenen Ressourcen für Erschließungsmaßnahmen, das zu erwartende Nutzerinteresse und das etwaige Vorhandensein analoger Erschließungsinformationen gleichermaßen berücksichtigt werden. Auch diese Frage ist daher von Archiv zu Archiv eigenständig zu beantworten.

Inzwischen geht es aber nicht nur um die Frage der Verzeichnungstiefe einzelner Bestände. Hans-Christian Hermann hat überwiegend an Beispielen aus DDR-Beständen überzeugend dargelegt, warum es auch innerhalb von Beständen sinnvoll sein kann, unterschiedliche Erschließungstiefen nicht nur zuzulassen, sondern aktiv zu produzieren, womit er den von Bernd Kappelhoff geforderten effizienten Ressourceneinsatz bei der Erschließung²⁷⁴ als Erschließungsgrundsatz „Quantität vor Qualität“ zuspitzt. Hermann geht es um eine Ergänzung grundsätzlich flacher Erschließung, um gezielte erweiterte Erschließungsmaßnahmen. Nur so kann in Bestandsgruppen, deren Aktentitel den Inhalt eher verschleiern als einen Zugang eröffnen, für die nötige Benutzerorientierung gesorgt werden.²⁷⁵ Außerdem hat Hermann für Kommunalarchive als tiefer zu erschließenden

²⁷³ Vgl. Peter Müller, Schnell zum Ziel, S. 44f., 57f.

²⁷⁴ Vgl. Bernd Kappelhoff, Langfristige archivische Arbeitsplanung und rationeller Ressourceneinsatz, Ergebnisse einer Organisations- und Beständeuntersuchung in den niedersächsischen Staatsarchiven, in: Stefanie Unger (Hrsg.), Archive und ihre Nutzer – Archive als moderne Dienstleister, Beiträge des 8. Archivwissenschaftlichen Kolloquiums der Archivschule Marburg, Marburg 2004, S. 121-148, hier: S. 125.

²⁷⁵ Vgl. Hans-Christian Hermann, Benutzerorientierte Erschließung von DDR-Beständen und erweiterte Erschließung als Teil einer differenzierten Erschließungsstrategie, in: Frank M. Bischoff (Hrsg.): Benutzerfreundlich - rationell - standardisiert. Aktuelle Anforderungen an archivische Erschließung und Findmittel. Beiträge zum 11. Archivwissenschaftlichen Kolloquium der Archivschule Marburg, Marburg 2007, S. 65-102, hier S. 70-84. Nach Hermann ist die flache Erschließung in der Informationsgesellschaft sogar ein Auslaufmodell, vgl. ebd., S. 84.

Bestand das Hauptamt identifiziert.²⁷⁶ Hier kann ihm der Verfasser aus eigener Erschließungserfahrung nur zustimmen, ebenso bei „der Einschätzung, Erschließung als Prozess zu begreifen“²⁷⁷, denn gerade in kleinen Archiven dauert es eine gewisse Zeit, die gewählte Erschließungsstrategie in der Praxis umzusetzen. Umso wichtiger ist es, dies durch strategische Steuerung auch über einen längeren Zeitraum im Fokus zu behalten.

Die hier angerissenen grundsätzlichen Fragen der Erschließungstiefe und Verzeichnungsrückstände sind im Übrigen kein deutsches Phänomen, sondern spiegeln sich auch in der amerikanischen Diskussion um einen beschleunigten Archivierungsprozess, der sich eine schnelle Zugänglichkeit und Kurzverzeichnung im Sinne der Benutzung zum Ziel gesetzt hat.²⁷⁸ Auch dabei ist Widerspruch gekommen, der den Prozesscharakter des Bearbeitens und Erschließens von Archivgut betont und die langfristige tiefere Erschließung als Ziel nicht aufgibt.²⁷⁹ Bei der Beantwortung der Frage, wie Bestände erschlossen und präsentiert werden sollten, gibt es also auch international keinen Konsens. Deutlich wird aber, dass es inzwischen für jede Entscheidung über flache und tiefere Erschließung gute Gründe geben kann. Daher kann – nein: muss – diese Entscheidung als Teil einer strategischen Planung getroffen und begründet werden. Dabei ist es nicht hilfreich, nach Perfektion zu streben, auch wenn dieses Ziel fachlich nicht aufgegeben werden darf. Um erst einmal brauchbare Erschließungsergebnisse zu erzielen, ist an die schon oben vorgestellte Pareto-Regel zu erinnern, nach der mit 20% des Einsatzes 80% des Ergebnisses zu erzielen ist. Gerade kleineren Archiven sollte eine daran angelehnte Vorgehensweise Mut machen können. Als Kennzahlen bei der Erschließung bieten sich verschiedene Betrachtungsebenen an: In Bezug auf das Ziel, Bestände online zu präsentieren, könnte der Prozentualanteil der online verfügbaren Findbücher in Bezug auf die Gesamtzahl im Archiv verfügbarer Bestände anzeigen, wie weit die Zielerreichung fortgeschritten ist. Als Kennzahlen dienen könnten aber auch, angesichts unterschiedlich großer Bestände, die Gesamtzahl der verzeichneten Archivalien bzw. deren Zuwachs in bestimmten Zeitabschnitten. Das Beispiel einer Teilstrategie für die Erschließung wurde schon in Kap. 2.1.3 angeführt und soll daher hier nicht wiederholt werden.

²⁷⁶ Vgl. Hermann, Benutzerorientierte Erschließung von DDR-Beständen, S. 97f.

²⁷⁷ Hermann, Benutzerorientierte Erschließung von DDR-Beständen, S. 99 (nach Peter Müller, Vollregest, S. 14).

²⁷⁸ Vgl. Mark A. Greene/Dennis Meissner, More product, less process, Revamping traditional archival processing, in: *The American Archivist* 68 (2005), Heft 2, S. 208-263.

²⁷⁹ Vgl. Robert S. Cox, Maximal Processing, or, Archivist on a Pale Horse, in: *Journal of Archival Organization* 8 (2011), 2, S. 134-148, http://www.academia.edu/390933/Maximal_processing_or_archivist_on_a_pale_horse, http://umass.academia.edu/RobertCox/Papers/364454/Maximal_processing_or_archivist_on_a_pale_horse (Aufruf am 29.6.2014).

Kennzahlen könnten sich also einerseits auf interne kleinteilige Arbeitsschritte des Verzeichnens, andererseits auf den sichtbaren Effekt, die online präsentierten Findbücher beziehen. Es bietet sich an, Kennzahlen auf der Ebene der Verzeichnungseinheiten und auf der Ebene der Bestände, jeweils für die interne Verfügbarkeit, d.h. die Erschließung per Archivverzeichnungssoftware, und die online-Präsentation zu erheben, um über die verschiedenen Arbeitsschritte umfassend informiert zu sein.

Als Handlungsrahmen für eine auf fünf Jahre angelegte Strategie könnte für den Teilbereich der Erschließung folgendes gelten:

Jahr 1 könnte also als operative Ziele umfassen:

- die Anschaffung einer Archivsoftware incl. der nötigen Fortbildungsmaßnahmen;
- die komplette Erstellung einer Beständeübersicht;
- das Erstellen einer Prioritätenliste für die Verzeichnung einzelner Bestände.

Jahr 2 könnte umfassen:

- die Retrokonversion vorhandener analoger Findmittel (ggfls. nur teilweise);
- die Erschließung eines nutzungsintensiven Bestandes auf der Ebene der Verzeichnungseinheiten (bei tieferer Erschließung von Protokollserien oder zentralen Aktengruppen);
- die Erschließung neuer Bestände teils in der Beständeübersicht, teils flach auf der Ebene der Verzeichnungseinheiten.

Jahr 3 könnte umfassen:

- die Retrokonversion weiterer vorhandener analoger Findmittel;
- die Erschließung weiterer nutzungsintensiver Bestände;
- die Anmeldung für ein Archivportal, entsprechende Fortbildung und das Einpflegen der Beständeübersicht;
- das Hochladen eines Testbestandes als Findbuch im Archivportal für die Aufwandsabschätzung.

Die Jahre 4 und 5 könnten umfassen:

- die Erschließung weiterer Bestände;
- das Hochladen weiterer Findbücher im Archivportal.

2.2.4 Benutzung

Die Benutzung von Archivgut ist für Archive konstitutiv: „Neben die Grundaufgabe des *Bewahrens* tritt [...] die der Ermöglichung der *Benutzung*.“²⁸⁰ Definiert wird Benutzung als „Einsichtnahme in die Bestände eines Archivs für die Auswertung zu persönlichen, rechtlichen oder wissenschaftlichen Zwecken auf der Grundlage der Benutzungsordnung und i.d.R. nach Genehmigung des Benutzungsantrags.“²⁸¹ Hinzuzufügen ist, sofern das in Frage kommende Archiv Zwischenarchivfunktion für den eigenen Archivträger hat, auch eine verwaltungsinterne Einsichtnahme, die von der öffentlichen Benutzung insofern abzugrenzen ist, als nicht die Allgemeinheit im Rahmen archivgesetzlicher Fristen, sondern nur die abgebende Organisationseinheit des Archivträgers Zugriff auf das von ihr stammende Zwischenarchivgut erhalten kann.²⁸² Unabhängig von diesem Sonderfall wird üblicherweise die persönliche Benutzung, die auswärtige Benutzung und die Benutzung durch Anfrage unterschieden.²⁸³ Perspektivisch betrachtet ist inzwischen die persönliche Benutzung, die bislang als Besuch im Archiv gedacht war, um die Nutzung eines „digitalen Lesesaals“ zu erweitern, wenn auch die wenigsten Archive in den nächsten Jahren diesem Ziel schon nahekommen dürften.²⁸⁴ Es ist aber eine Zwischenstufe der Benutzung denkbar, bei der eine schriftliche Anfrage nicht nur mit dem Verweis auf einschlägige Archivbestände, sondern auch auf einzelne Archivaliensignaturen beantwortet wird, und – nach Erhalt eines ausgefüllten Benutzungsantrages – die Übersendung von Digitalisaten einschließt.²⁸⁵ Dies wäre eine für kleine Archive angemessene Reaktion auf Plassmanns Einschätzung, wonach

²⁸⁰ Norbert Reimann, Benutzung in Archiven – alte Zöpfe, neue Herausforderungen. Eine kritische Betrachtung, in: Marcus Stumpf/Katharina Tiemann (Hrsg.), Aufbruch ins digitale Zeitalter – Kommunalarchive zwischen Vorfeldarbeit und Nutzerorientierung, Referate des 15. und 16. Fortbildungsseminars der Bundeskonferenz der Kommunalarchive in Fulda (7.-11.11.2006) und Magdeburg (12.-14.11.2007), Münster 2008, S. 37-42, hier S. 37.

²⁸¹ Fachbegriffe des Archivwesens, hier: Benutzung, in: Reimann, Praktische Archivkunde, S. 337.

²⁸² Vgl. Höötman, Schriftgutverwaltung und Überlieferungsbildung, S. 71f.

²⁸³ Vgl. Rickmer Kießling/Katharina Tiemann, Benutzung von Archivalien, in: Norbert Reimann (Hrsg.), Praktische Archivkunde, Ein Leitfaden für Fachangestellte für Medien- und Informationsdienste, Fachrichtung Archiv, 3. aktualis. Aufl., Münster 2014, S. 243-268, hier S. 254-258. Da die auswärtige Benutzung, die Ausleihe von Archivalien an eine andere archivische Institution zur dortigen Einsichtnahme, eine Ausnahme darstellt, wird hierauf im Folgenden nicht weiter eingegangen.

²⁸⁴ Vgl. Max Plassmann, Lesesaal abschaffen oder erweitern? Perspektiven der Nutzung im digitalen Zeitalter, in: Marcus Stumpf/Katharina Tiemann (Hrsg.), „Im (virtuellen) Lesesaal ist für Sie ein Platz reserviert...“, Archivbenutzung heute – Perspektiven für morgen, Beiträge des 21. Fortbildungsseminars der Bundeskonferenz der Kommunalarchive (BKK) in Kassel vom 14.-16. November 2012, Münster 2013, S. 9-19; ders., Archiv ohne Lesesaal? Wie ändert sich Archivbenutzung in Zeiten vielfältiger Angebote über Archivportale?, in: Archivpflege in Westfalen-Lippe 77 (2012), S. 36-40.

²⁸⁵ In der Übersendung von Digitalisaten liegt hier die Erweiterung der von Kießling/Tiemann beschriebenen „Schriftlichen Benutzung“, die sie für die Beantwortung kurzer Sachfragen vorsehen und bei der dem Anfragenden das Ergebnis einer Archivalienrecherche mitgeteilt wird, vgl. Kießling/Tiemann, Benutzung von Archivalien, S. 257.

öffentliche Archive, die sich als bürgernahe Einrichtungen verstehen, es sich auf Dauer nicht leisten können, sich einem virtuellen Zugang zum Archivgut zu verschließen.²⁸⁶

„Der Lesesaal wird auch in ferner Zukunft seine Existenzberechtigung haben, denn alle digitalen Angebote können den Zugang zum Original niemals vollständig ersetzen. Die ortsungebundene, digitale Nutzung wird aber gleichberechtigt neben und zum Teil vorrangig vor die Originalbenutzung treten.“²⁸⁷

Solange kleinere Archive keinen digitalen Lesesaal bieten können, dürfte die „ortsungebundene, digitale Nutzung“ nur durch Übersendung von Digitalisaten zu regeln sein, auch wenn Plassmann diesen Zwischenzustand als Kompromiss ansieht, der „voraussichtlich nicht von Dauer sein“²⁸⁸ kann. Gerade in kleineren Archiven dürfte dies jedoch nach Einschätzung des Verfassers trotz erhöhtem Aufwand für die Erstellung von einzelnen Digitalisaten ein längerfristiger Dauerzustand werden, weil die Alternative, Investitionen für die Onlinestellung von Digitalisaten zu tätigen²⁸⁹, nur höchst begrenzt umsetzbar sein dürfte, wenn die heutige Finanzkraft der kommunalen Archivträger zu Grunde gelegt wird.

Benutzung hängt, wie nicht nur dieses Beispiel zeigt, stark mit der Dienstleistungsqualität von Archiven zusammen. Dabei ist Benutzung schon viel umfassender zu betrachten. Sie beginnt nicht erst in dem Moment, wenn der Kontakt zwischen Benutzerinnen und Benutzern und dem Archiv hergestellt wird, sondern schon dann, wenn diese, wie heute üblich, im Internet recherchieren, welches Archiv für die eigene Fragestellung kontaktiert werden muss. Karsten Uhde hat dies unter dem Stichwort „Benutzerführung“ erläutert, und zählt dazu alle Schritte, „die dazu geeignet sind, die potentiellen Benutzer – und zwar sowohl die, die persönlich ins Archiv kommen wollen, als auch diejenigen, die nur eine Anfrage an das Archiv richten wollen – auf die Benutzung so gut und exakt wie möglich vorzubereiten und dabei gleichzeitig zu verhindern, dass sich Personen an das Archiv wenden, denen es mangels Zuständigkeit oder Quellen nicht helfen kann.“²⁹⁰ Wie wichtig es daher ist, dass die Internetseite des eigenen Archivs, die es in der Regel bei kommunalen Archivträgern auf dessen Internetseite – mehr oder weniger versteckt – gibt, von Benutzern gefunden werden kann, ist nur der erste Schritt. Es kommt auch darauf an, dass dort Informationen vorgehalten werden, die den potentiellen Benutzerinnen und Benutzern alle grundlegenden Informationen liefern. Uhde plädiert hier zu Recht für ein Untermenü „Benutzung“, das auf verschiedene

²⁸⁶ Vgl. Plassmann, Lesesaal abschaffen, S. 10f.

²⁸⁷ Plassmann, Lesesaal abschaffen, S. 18.

²⁸⁸ Plassmann, Lesesaal abschaffen, S. 17.

²⁸⁹ Vgl. Plassmann, Lesesaal abschaffen, S. 17.

²⁹⁰ Karsten Uhde, Benutzerführung im Internet, in: Marcus Stumpf/Katharina Tiemann (Hrsg.), Aufbruch ins digitale Zeitalter – Kommunalarchive zwischen Vorfeldarbeit und Nutzerorientierung, Referate des 15. und 16. Fortbildungsseminars der Bundeskonferenz der Kommunalarchive in Fulda (7.-11.11.2006) und Magdeburg (12.-14.11.2007), Münster 2008, S. 120-127, hier S. 121.

Nutzergruppen abgestimmt sein sollte. Besonders für die „Laien“, die noch nie ein Archiv besucht haben, sollte „erläutert werden, was das Archiv zu bieten und noch wichtiger, was das Archiv nicht zu bieten hat.“²⁹¹ Die Angebote des Archivs werden in der Regel mit online-Findmitteln wie Beständeübersichten und Findbüchern transparent gemacht, was wiederum auf die Bedeutung der Erschließung (siehe Kap. 2.2.3) verweist. Uhde weist aber auch darauf hin, dass ein Archiv sich die Beantwortung vieler Fragen ersparen kann, wenn explizit spezielle Quellengruppen angesprochen werden, die viele Benutzer interessieren, aber anderswo verfügbar sind, wie die von Genealogen genutzten Kirchenbücher und Standesamtsunterlagen. Erstere sind nur in manchen kommunalen Archiven, in der Regel als Duplikate, vorhanden. Letztere sind, abhängig von den Schutzfristen, gegebenenfalls noch im Standesamt zu anderen Benutzungsbedingungen vorhanden. Da das Archiv diese Informationen haben müsste, ist es ratsam, sie den Benutzern allgemein auf den Internetseiten zur Kenntnis zu geben, um sich regelmäßige entsprechende Nachfragen zu ersparen und dem Benutzer gleichfalls vorab wichtige Informationen an die Hand zu geben. Verweise etwa für Kirchenbücher auf das in Frage kommende kirchliche Archiv oder für noch nicht archivreife Personenstandsunterlagen auf das Standesamt gehören ebenfalls zu diesem Serviceaspekt.²⁹² Das Prozedere der Benutzung sollte ebenfalls im Internet beschrieben werden. Neben der Benutzungsordnung sollte online der Benutzungsantrag abrufbar und als pdf-Datei ausdrückbar sein, um ihn bereits ausgefüllt ins Archiv mitbringen zu können. Öffnungszeiten und Ausbezeiten, sofern letztere in einem kleinen Archiv überhaupt bestehen, sollten ebenso angegeben sein wie die Möglichkeit, Reproduktionen²⁹³ von Archivalien zu erhalten. Anreisebeschreibungen für verschiedene Verkehrsmittel incl. Parkplatzangebot und eine Anfahrtsskizze sollten das Angebot abrunden. Für Laien sinnvoll ist eine Ablaufbeschreibung eines typischen Archivbesuchs. Uhde weist wiederum zu Recht darauf hin, schon an dieser Stelle auch die Grenzen der Hilfestellung zu nennen, die in der Regel keine hilfswissenschaftlichen Erläuterungen und Transkriptionen oder Vorlesen von Quellen

²⁹¹ Vgl. Uhde, Benutzerführung im Internet, S. 122-125, Zitat S. 124. Als Fallbeispiel eines kleineren Großstadtarchivs, das auch für Ein-Personen-Archive viel Überlegenswertes enthält, siehe Kai Rawe, Nicht nur für Nerds: Stadtarchive im World Wide Web – Das Beispiel Mülheim an der Ruhr, in: Marcus Stumpf/Katharina Tiemann (Hrsg.), „Im (virtuellen) Lesesaal ist für Sie ein Platz reserviert...“, Archivbenutzung heute – Perspektiven für morgen, Beiträge des 21. Fortbildungsseminars der Bundeskonferenz der Kommunalarchive (BKK) in Kassel vom 14.-16. November 2012, Münster 2013, S. 97-103.

²⁹² Vgl. Uhde, Benutzerführung im Internet, S. 124f.

²⁹³ Zur Frage der Kopieranfertigung war in den letzten Jahren weniger die Höhe möglicher Gebühren im Gespräch als die Grundsatzfrage, die Selbstanfertigung von Digitalfotos durch die Benutzer zu ermöglichen, wobei sich auf staatlicher Ebene eher ein restriktiver, bei kleinen Archiven ein eher positiver Trend hin zu einer solchen Erlaubnis abzeichnet, vgl. Rico Quaschny, Reproduktionen aus Archivgut – Selbsterstellung per Digitalkamera oder Einnahmequelle für Archive?, in: Archivpflege in Westfalen-Lippe 77 (2012), S. 51-56; Reimann, Benutzung in Archiven, S. 40f.

enthalten. Gleichfalls ratsam ist eine Erläuterung der Recherchemöglichkeiten in den online-Findmitteln, sowohl was die Merkmale einer provenienzorientierten, als auch einer Volltext-Recherche ausmacht. Für die Recherche nach Provenienzen nötig ist daher auch ein Überblick über den Verwaltungsaufbau des Archivträgers inklusive seiner historischen Veränderungen.²⁹⁴ In jedem Archiv dürften darüber hinaus spezifische Fragen besonders häufig beantwortet werden, für die sich eine Rubrik „FAQ (Frequently Asked Questions) – Häufig gestellte Fragen“ auf den Internetseiten anbietet, weil sie jederzeit ergänzt werden können. Dieser Aspekt verweist aber auch schon auf die Möglichkeit, Benutzeranfragen in interaktiver Form zu beantworten, so dass Antworten dauerhaft auch anderen Interessierten zur Verfügung stehen, wie dies unter dem Schlagwort Web 2.0 etwa bei Facebook oder in einem archiveigenen Weblog möglich wäre. Dies wird in Kapitel 2.2.6 aufgegriffen.

Seinen Dienstleistungscharakter muss das Archiv dann bei der eigentlichen Benutzung beweisen. Insbesondere für schriftliche Anfragen ist es sinnvoll, einen gleichmäßigen Service zu bieten, der ebenfalls bereits auf den eigenen Internetseiten angekündigt sein sollte – mit „klar definierte[n], transparente[n] und für alle gleiche[n] Grenzen des Service auf einem leistbaren Niveau [...], um breiten Zugang zu ermöglichen, statt wenigen als wichtig wahrgenommenen Einzelnutzern einen Vollservice auf Kosten der übrigen zu bieten.“²⁹⁵ Dieses Prinzip sollte auch auf die Benutzung durch persönlichen Besuch des Archivs übertragen werden, soweit dies im individuellen Kontakt überhaupt gleichmäßig erfolgen kann. Doch auch dafür lässt sich klären, inwieweit etwa Hilfestellungen beim Lesen alter Schriften oder die Recherche verschiedener, aus Sicht des Benutzers „kleiner“ Nachfragen begrenzt werden müssen.

Zur Dienstleistungshaltung sollte grundsätzlich das Bemühen zählen, bürokratische Hürden abzubauen, um auch dadurch einen möglichst schnellen Service zu bieten und für so viel Transparenz wie möglich zu sorgen, indem die einschlägigen rechtlichen Regelungen, Findmittel und eine Handbibliothek zur Einsichtnahme im Besucherraum bereitstehen.²⁹⁶ Der Verfasser würde hierzu auch zählen, die gebührenfreie Selbsterstellung von Digitalfotos durch Benutzer zuzulassen, soweit dies aus datenschutzrechtlichen oder urheberrechtlichen Gründen möglich ist.²⁹⁷ Dass in kleinen Archiven Ausbebezeiten zu beachten wären, gehört ohnehin

²⁹⁴ Vgl. Uhde, Benutzerführung im Internet, S. 125f.

²⁹⁵ Plassmann, Lesesaal abschaffen, S. 14.

²⁹⁶ Vgl. Kießling/Tiemann, Benutzung von Archivalien, S. 258-261.

²⁹⁷ Vgl. Kießling/Tiemann, Benutzung von Archivalien, S. 249; Quaschny, Reproduktionen aus Archivgut, S. 56.

kaum zur Regel und sollte im Sinne der Benutzung nicht nötig sein. Auch eine Beschränkung der Anzahl der vorgelegten Archivalien wäre im dienstleisterischen Sinne abzuschaffen.²⁹⁸

Leitbilder öffentlicher Verwaltungen dürften durchgängig Bürgernähe und die Vision eines hohen Dienstleistungscharakters beinhalten, woran sich auch die Archive als Teil der kommunalen Verwaltungen gebunden fühlen müssen. Archive sollten dieses Ziel allerdings auch selbst – und unabhängig davon, ob sie eine eigene Vision entwickelt haben – verfolgen, da die Benutzung ihres Archivgutes so zentral ist wie oben bereits angesprochen. Immerhin ist dies durch entsprechende Paragraphen in den diversen Archivgesetzen auf Länderebene vorgegeben und somit Teil der Mission auch jedes kommunalen Archivs.²⁹⁹

Strategien für die Benutzung sollten sich daher grundsätzlich auf die Dienstleistungsqualität beziehen, die sowohl zuverlässig sein als auch zügig erfolgen sollte und ebenfalls die Grenzen der dienstleisterischen Tätigkeiten transparent machen müsste, etwa: „Die Serviceleistungen des Archivs orientieren sich an den Bedürfnissen der Benutzer und bieten zuverlässige Auskünfte innerhalb einer angemessenen Bearbeitungsfrist. Die Grundsätze, welcher Rechercheaufwand für jeden Benutzer kostenlos erbracht wird, werden transparent gemacht. Eventuell anfallende Gebühren werden dem Benutzer vorab mitgeteilt.“

Als Kennzahl für die Benutzung könnte zum Beispiel die Anzahl der Irrläufer bei (schriftlichen) Anfragen dienen, weil ihre Zahl Hinweise darauf gibt, ob die (im Internet) vorgehaltenen Informationen zum Archiv umfassend genug ausgearbeitet sind. Ziel sollte es sein, diese Zahlen soweit möglich zu senken oder gering zu halten. Eine weitere Kennzahl wäre die Bearbeitungsdauer insbesondere bei schriftlichen Anfragen, weil hier der Zeitraum zwischen eingehender Anfrage und abgehender Antwort recht einfach festzustellen ist und geringe Wartezeiten von hoher Dienstleistungsqualität zeugen. Auch hier ist es sinnvoll, eine Zielvorgabe zu definieren, etwa eine Beantwortung innerhalb eines Zeitraums von zwei Wochen anzustreben und dies dann je nach Leistungsvermögen des Archivs zu steigern, d.h. die Bearbeitungszeit zu verringern. Alternativ oder auch zusätzlich könnte auch eine Quote angegeben werden, da nicht alle Anfragen den gleichen Schwierigkeitsgrad haben und somit unterschiedlichen Aufwand produzieren dürften. Wenn von einer überwiegenden Zahl recht einfach zu bewältigender Anfragen ausgegangen werden kann, könnte etwa festgelegt werden, dass 80% der schriftlichen Anfragen innerhalb von fünf Werktagen beantwortet sein

²⁹⁸ Vgl. Kießling/Tiemann, Benutzung von Archivalien, S. 264; Reimann, Benutzung in Archiven, S. 42.

²⁹⁹ Es würde hier zu weit führen, die deutschen Archivgesetze auf Länderebene mit ihren auf die Benutzung einerseits und die Kommunalarchive andererseits verweisenden Paragraphen zu zitieren. Einen Zugang zur Gesetzgebung bietet die Internetseite der Archivschule Marburg, „Archivgesetze und weitere Gesetze“, <http://www.archivschule.de/DE/service/archivgesetze/> (Aufruf am 9.7.2014).

sollten und für den Rest spätestens nach zwei Wochen eine Antwort oder eine Benachrichtigung über den Bearbeitungsstand erfolgt.

Es ist schwieriger, Kennzahlen für die persönliche Nutzung festzulegen, da diese in der Regel von größerer Individualität und geringerer Verschriftlichung geprägt sind. Hier wäre es denkbar, eine angemessene Anzahl an Besuchertagen je Benutzer in Relation zum Schwierigkeitsgrad des Forschungsinteresses als Maßstab zu Grunde zu legen, wobei sowohl die Öffnungszeiten des Archivs als auch die Fragestellung der Benutzer großen Einfluss auf das Ergebnis hätte und die Kennzahl daher allzu subjektiv ausfallen müsste. Gleichwohl wäre es wichtig zu erfahren, ob Nutzer ihre Wünsche innerhalb einer angemessenen Zeit realisieren konnten und ob zusätzliche Aspekte wie Reproduktionswünsche zufriedenstellend erfüllt wurden. Es bleibt vermutlich die beste Möglichkeit, eine Benutzerumfrage nach der Dienstleistungsqualität zu machen.³⁰⁰ Dafür könnte jedem persönlichen Benutzer ein Fragebogen überreicht werden mit der Bitte, ihn auszufüllen und dem Archiv auf diesem Weg zu helfen, den Service einzuschätzen und zu verbessern.³⁰¹ Wenn hier neben der Möglichkeit, Verbesserungsvorschläge frei formulieren zu können, für bestimmte Aspekte ein Notensystem zur Auswahl gestellt würde, könnten daraus Durchschnittsnoten abgeleitet werden: Schnelligkeit des Service, Freundlichkeit, etc. könnten auf diese Weise einzeln ausgewertet werden und als Kennzahlen herangezogen werden.

Als Handlungsrahmen für eine auf fünf Jahre angelegte Strategie könnte für den Teilbereich der Benutzung folgendes gelten:

Jahr 1 könnte als operative Ziele umfassen:

- Die Benutzerführung auf der Internetseite des Archivs wird evaluiert und verbessert, indem „Irrläufer“ inhaltlich ausgewertet werden;
- die durchschnittliche Beantwortungsdauer der schriftlichen Anfragen wird ermittelt und versucht, diese Dauer im Folgejahr zu halten (wenn sie bereits recht kurz ist) oder die Dauer zu verkürzen (wenn dies realistisch ist);

³⁰⁰ Vgl. etwa Christiane von Nessen, Serviceinitiative im Stadtarchiv Halle (Saale) – Benutzerumfragen als Mittel zur Steigerung der Zufriedenheit von Nutzern, in: *Archivar* 64 (2011), Heft 2, S. 208-210. Dass eine vernünftige Rücklaufquote benötigt wird, um möglicherweise wenig berechnete Einzelmeinungen von Benutzern zu unterscheiden von schwerwiegenden Qualitätsmängeln, zeigt sich sogar bei Umfragen größerer Archive, vgl. Brage bei der Wieden/Ulrich Schwarz, Benutzer und Benutzerzufriedenheit im Staatsarchiv Wolfenbüttel, Ergebnisse einer Befragung, in: *Archiv-Nachrichten Niedersachsen* 11 (2007), S. 98-103.

³⁰¹ Wie dies inhaltlich und organisatorisch gestaltet werden kann, soll hier nicht näher vertieft werden. Speziell in kleineren Archiven ist es nicht leicht, glaubhaft Anonymität zu garantieren und eine ausreichend aussagekräftige Anzahl von Rückmeldungen zu erhalten. Ohnehin dürften Benutzerantragszahlen pro Jahr in kleineren Ein-Personen-Archiven selten dreistellig werden. Denkbar wäre allerdings das Aufstellen einer durchsichtigen Sammelbox, die nur einmal im Jahr geöffnet wird, so dass dadurch Anonymität gewährleistet wird.

- ein Fragebogen für eine Nutzerbefragung wird entwickelt und im Folgejahr angewendet.

Die Jahre 2 bis 5 könnten als operative Ziele umfassen:

- Die Benutzerführung auf der Internetseite des Archivs wird weiter verbessert, indem „Irrläufer“ inhaltlich ausgewertet werden und die Erkenntnisse zur Verbesserung genutzt werden;
- Es wird versucht, die durchschnittliche Beantwortungsdauer der schriftlichen Anfragen aus dem Vorjahr zu halten (wenn sie bereits recht kurz ist) oder die Dauer zu verkürzen (wenn dies realistisch ist);
- eine Nutzerbefragung wird durchgeführt und jährlich ausgewertet, Verbesserungspotentiale werden ausgeschöpft, soweit möglich; nicht erfüllbare Benutzerwünsche werden auf der Internetseite transparent gemacht.

2.2.5 Bestandserhaltung

Ebenso wie schon die Benutzung ergibt sich auch die Bestandserhaltung als Aufgabe – nicht nur für kommunale (Ein-Personen-)Archive – aus den verschiedenen Archivgesetzen. Begrenzte Ressourcen für diese Fachaufgabe führen jedoch in jedem Fall zu dem Schluss, dass sowohl bei der Auswahl der für bestandserhaltende Maßnahmen in Frage kommenden Bestände als auch bei der Auswahl der Maßnahmen Prioritäten zu setzen sind.³⁰² Priorität müssen zunächst die grundlegenden und kostengünstigen Aufgabenbereiche haben: die Schaffung eines Problembewusstseins für die Bestandserhaltung, die Entwicklung von Lösungsstrategien für das eigene Archiv, die „Schaffung eines angemessenen Bewahrungsumfeldes“ aus Lagerung im Sinne von archivbaulich-klimatischen Bedingungen und technischer Bearbeitung der Archivalien, die mit „Regalfertig-Machen“ besser zusammengefasst ist als üblicherweise nur mit dem Teilaspekt der „Verpackung“. Erst anschließend ist über die kostenträchtigeren Bestandserhaltungsaufgaben der Schutzmedienerstellung, Konservierungs- und Restaurierungsmaßnahmen zu entscheiden.³⁰³

³⁰² Vgl. Mario Glauert, Die zweite Bewertung, Prioritäten bei der Bestandserhaltung, in: VdA-Verband deutscher Archivarinnen und Archivare e.V. (Hrsg.), Für die Zukunft sichern! Bestandserhaltung analoger und digitaler Unterlagen, 78. Deutscher Archivtag 2008 in Erfurt, [Fulda] 2009, S. 49-60, hier S. 49.

³⁰³ Vgl. Glauert, Die zweite Bewertung, S. 50f., Zitate S. 51; zum Kostenaspekt S. 52f. Dass der Aspekt der Lagerung eventuell nicht im Kostenrahmen an niedrigster Stelle rangiert, verdeutlicht Sebastian Barteleit, Vertikale und horizontale Bestandserhaltung – Einige Überlegungen zum nachhaltigen Umgang mit knappen Ressourcen, in: VdA-Verband deutscher Archivarinnen und Archivare e.V. (Hrsg.), Für die Zukunft sichern! Bestandserhaltung analoger und digitaler Unterlagen, 78. Deutscher Archivtag 2008 in Erfurt, [Fulda] 2009, S. 211-217, hier S. 213. Dazu als Beispiel: Tim Begler, Vom Reck zum Regal, Umbau der Kerksig-Turnhalle zum

Da Bestandserhaltung „im Kopf, nicht im Geldbeutel“ beginnt, gilt Glauerts Appell für finanziell nur eingeschränkt handlungsfähige kleine Archive in besonderem Maße:

„Geldmangel ist keine Entschuldigung für eine unzureichende Analyse, Vorsorge und Planung. Die Ermittlung von Magazinmängeln, eine Aufnahme von Schäden oder eine voraussichtliche Notfallplanung [...] sind Maßnahmen, die keine größeren Haushaltsmittel erfordern [...].“³⁰⁴

Allerdings gilt für Schadensanalysen, dass diese zu häufig die Ursachen der Schäden vernachlässigten. Vielmehr sind Schäden der Vergangenheit mit dem Ziel, diese zu beheben, Schadensfaktoren der Gegenwart mit dem Ziel, diese zu beenden und Schadensrisiken der Zukunft mit dem Ziel, diese zu beachten (und diesen vorzubeugen) gleichermaßen zu berücksichtigen.³⁰⁵ Ziel eines solchen Konzepts des Risikomanagements für die Bestandserhaltung „ist eine Minimierung aller als zu hoch bewerteter Risiken gefolgt von einer Evaluation der durchgeführten Minimierungsmaßnahmen und einem permanenten Monitoring aller Analysedaten.“ Damit würde Bestandserhaltung konsequenterweise als Daueraufgabe etabliert. Nötige Prioritätsentscheidungen sind zudem durch eine prospektive Risikobewertung besser zu begründen als durch andere Bewertungsmaßstäbe wie historischer Wert oder Schadensgrad.³⁰⁶

Es hängt allerdings auch vom einzelnen Archiv, seinen Beständen und deren Zustand und vorliegenden Risikofaktoren ab, ob man dem Konzept der horizontalen Bestandserhaltung folgen sollte, bei dem Mittel und Maßnahmen allen Archivalien gleichmäßig zu Gute kommen, „um einen möglichst großen Nutzen für die gesamten Bestände zu erzielen“³⁰⁷, oder dem Konzept der vertikalen Bestandserhaltung, das Bestände nach den Kriterien der Bedeutung des Bestandes, der Nutzungsfrequenz und der bereits entstandenen oder zu erwartenden Schäden in unterschiedlicher Reihenfolge und Intensität für bestandserhaltende Maßnahmen berücksichtigt.³⁰⁸ „Für ein Szenario bietet sich allerdings die Vorbereitung von vertikalen Strategien besonders an – wenn unerwartet viel Geld für die Bestandserhaltung zur Verfügung gestellt wird.“³⁰⁹

Archivbau in Lüdenscheid, in: Gunnar Teske (Red.), Bau und Einrichtung von Archiven, Erfahrungen und Beispiele aus Westfalen, Münster 2007, S. 67-78, hier S. 77.

³⁰⁴ Vgl. Glauert, Die zweite Bewertung, S. 53, Zitate ebd.

³⁰⁵ Vgl. Glauert, Die zweite Bewertung, S. 57f.; vgl. Mario Glauert, Von der Strategie zum Konzept, Bestandserhaltung zwischen Willkür, Wunsch und Wirklichkeit, Vortrag beim 66. Westfälischen Archivtag in Bielefeld, 12.3.2014; die Powerpoint-Folien sind online unter <http://www.lwl.org/waa-download/tagungen/WAT2014/Glauert.pdf>, Folie 3 (Aufruf am 12.7.2014).

³⁰⁶ Vgl. Glauert, Die zweite Bewertung, S. 58-60, Zitat S. 59.

³⁰⁷ Vgl. Barteleit, Vertikale und horizontale Bestandserhaltung, S. 212f., Zitat S. 212.

³⁰⁸ Vgl. Barteleit, Vertikale und horizontale Bestandserhaltung, S. 213f.

³⁰⁹ Barteleit, Vertikale und horizontale Bestandserhaltung, S. 216. Als ein solches Beispiel ist die nordrhein-westfälische Landesinitiative Substanzerhalt zu nennen, bei der Massensäuerungsmaßnahmen in kommunalen Archiven mit 70% Landesförderung unterstützt wird, vgl. Hans-Jürgen Höötman, Sachstandsbericht zur

Die Praxis der Bestandserhaltung wird sowohl Glauerts zu Recht erhobene Forderung, Archivgut als gleichrangig und gleichwertig zu behandeln und daher am besten auf kennzahlenbasierte, nachvollziehbare Prioritätsentscheidungen zu setzen³¹⁰, berücksichtigen als auch den Barteleit'schen Pragmatismus in seinem Konzept der vertikalen Bestandserhaltung, das vom Einzelbestand ausgehend durchaus Wertigkeiten zu Grunde legt³¹¹, für die er auch einen praxisnahen Grund angibt: „Zu Recht fordern Archive von ihren Trägern eine gute und vernünftige Ausstattung für die Bestandserhaltung, wenn die Politik dies einmal umsetzt, sind die Archive aber auch in der Pflicht zu zeigen, dass das Geld schnell und zielführend eingesetzt werden kann.“³¹² Solange (kurz- und mittelfristig) noch keine kennzahlenbasierte Prioritätsentscheidung bei der Bestandserhaltung getroffen werden kann, hat Barteleits Argument genügend Kraft. Spätestens nach mehrjähriger Praxis des Risikomanagements nach Glauert sollte aber jede Entscheidung von bestandserhaltenden Maßnahmen durch Kennzahlen abzusichern sein.

Es ist an dieser Stelle nicht beabsichtigt, die heterogenen Aufgaben im Bereich der Bestandserhaltung vollständig abzudecken und anzusprechen.³¹³ Für (auch kleinere) kommunale Archive hat das BKK-Positionspapier „Das historische Erbe bewahren!“ nochmals knapp zusammengefasst, dass effiziente Bestandserhaltung eine archivspezifische Konzeption erfordert, dass Schadensanalysen und die Priorisierung substanzerhaltender Maßnahmen die Grundlage nachhaltiger Bestandserhaltung bilden und dass Bestandserhaltung Maßnahmen der allgemeinen Schadensprävention, der Notfallvorsorge und der Restaurierung umfasst, wobei allen Maßnahmen eine Orientierung an Kostenbewusstsein und Wirkung zu Grunde zu legen ist.³¹⁴

Landesinitiative Substanzerhalt, in: Archivpflege in Westfalen-Lippe 80 (2014), S. 54-56 und ders., Projekt zur Massenentsäuerung kommunalen Schriftgutes, in: Archivpflege in Westfalen-Lippe 65 (2006), S. 23-24.

³¹⁰ Vgl. Glauert, Die zweite Bewertung, S. 59f.

³¹¹ Vgl. Barteleit, Vertikale und horizontale Bestandserhaltung, S. 214.

³¹² Barteleit, Vertikale und horizontale Bestandserhaltung, S. 216.

³¹³ Dazu zuletzt Jana Moczarski, Bestands- und Formenvielfalt in nichtamtlichen Beständen als bestandserhalterische Herausforderung für Archive mit kleinem Budget, in: Marcus Stumpf/Katharina Tiemann (Hrsg.), Nichtamtliches Archivgut in Kommunalarchiven, Teil 2: Bestandserhaltung, Dokumentationsprofil, Rechtsfragen, Beiträge des 20. Fortbildungsseminars der Bundeskonferenz der Kommunalarchive (BKK) in Eisenach vom 23.-25. November 2011, Münster 2012, S. 9-17; Rickmer Kießling/Hans-Jürgen Höötman, Archivtechnik, in: Norbert Reimann (Hrsg.), Praktische Archivkunde, Ein Leitfaden für Fachangestellte für Medien- und Informationsdienste, Fachrichtung Archiv, 3. aktualis. Aufl., Münster 2014, S. 191-221; Hartmut Weber, Bestandserhaltung, in: Evelyn Kroker/Renate Köhne-Lindenlaub/Wilfried Reininghaus (Hrsg.), Handbuch für Wirtschaftsarchive, Theorie und Praxis, München 1998 (und 2., erw. Aufl. 2005), S. 175-215.

³¹⁴ Vgl. Bundeskonferenz der Kommunalarchive, Positionspapier „Das historische Erbe bewahren! Bestandserhaltung – eine kommunalarchivische Kernaufgabe“, Beschluss der BKK vom 2009-09-21/22 in Regensburg, http://www.bundeskonferenz-kommunalarchive.de/empfehlungen/Positionspapier_BKK-UA_Bestandserhaltung_2010-10-03.pdf (Aufruf am 12.7.2014).

Strategien der Bestandserhaltung für kleinere Archive wurden unlängst auf dem Westfälischen Archivtag in Bielefeld im März 2014 thematisiert. Neben der für kommunale Archive adaptierten Strategiekonzeption von Mario Glauert mit dem Ziel, im Archiv keine neuen Schäden entstehen zu lassen und daher vornehmlich auf Problembewusstsein, Planung, kostengünstige Prävention und kostenintensive(re) Restaurierung „on demand“ zu setzen³¹⁵, bot Anna Ventura eine Hilfestellung zur Priorisierung von Beständen, deren Schadensbilder säurehaltiges Papier, mikrobieller Befall und Verschmutzung schon in den Bereich kostenintensiver Konservierung und Restaurierung fallen und einen erhöhten finanziellen Mitteleinsatz benötigen³¹⁶.

Für die grundsätzliche Konzeption einer Bestandserhaltungsstrategie ist Glauerts Beitrag besser geeignet, da er wiederum zeigt, wie wirksam Bestandserhaltung mit geringem finanziellen Aufwand begonnen werden kann, womit er jedes Archiv anzusprechen weiß. Weitergehende Konzepte wären dann ohnehin von spezifischeren Rahmenbedingungen abhängig zu machen. Zu den kostenlosen Maßnahmen zählt er die Schärfung von Problembewusstsein durch Schulung und/oder Fortbildung, das Aufstellen von Regeln für den Umgang mit Archivgut, das Aufstellen von Vorgaben für Materialien und Verpackungen, die Einführung einer Lesesaalordnung und die Durchführung entsprechend akzentuierter Führungen, das Aufstellen von Vorgaben für Ausleihen und Ausstellungen, Magazinkontrollen von Klima, Schimmel und Schädlingsbefall, eine Risikoanalyse im Rahmen der Notfallvorsorge, den Aufbau eines Notfallverbundes für das eigene Archiv, die Schadenserfassung und die „proaktive“ Bestandserhaltung im archivischen Vorfeld.³¹⁷

Für eine kostengünstige Basisprävention schlägt er vor, neu übernommenes Archivgut innerhalb eines Jahres fachgerecht nach DIN ISO 16245 magazintechnisch zu bearbeiten und zu verpacken, geht allerdings schon davon aus, dass die Unterbringung im Magazin normgerecht nach DIN ISO 11799 erfolgt. Für seine Modellrechnung ist diese Annahme zu rechtfertigen, in der Praxis muss hier eine Prüfung als ebenfalls kostenlose Maßnahme erfolgen, inwieweit die Lagerungsbedingungen der Norm entsprechen.³¹⁸ Sollte dieser Punkt Nachbesserungsbedarf zu Tage fördern, wäre der Archivträger in der Pflicht zur

³¹⁵ Vgl. Glauert, Von der Strategie zum Konzept.

³¹⁶ Vgl. Katharina Tiemann/Anna Ventura, Praxisnah: Priorisierung von Archivbeständen im Rahmen eines Bestandserhaltungskonzeptes, Vortrag beim 66. Westfälischen Archivtag in Bielefeld, 12.3.2014; die Powerpoint-Folien sind online unter http://www.lwl.org/waa-download/tagungen/WAT2014/Tiemann_Ventura.pdf (Aufruf am 12.7.2014); der Vortrag wurde nur von A. Ventura gehalten, jedoch zusammen mit K. Tiemann entwickelt.

³¹⁷ Vgl. Glauert, Von der Strategie zum Konzept, Folie 16.

³¹⁸ Vgl. Glauert, Von der Strategie zum Konzept, Folie 17; hierzu auch Mario Glauert, Anforderungen an ein Archivmagazin, Eine Checkliste, in: ders./Sabine Ruhnau (Hrsg.), Verwahren, Sichern, Erhalten, Handreichungen zur Bestandserhaltung in Archiven, Potsdam 2005, S. 29-54.

Anpassung.³¹⁹ Weiterhin gehört zum Konzept, 5% des Archivgutes, das noch nicht abschließend bearbeitet ist, jedes Jahr fachgerecht technisch zu bearbeiten und zu verpacken, womit die Rückstandsbearbeitung innerhalb der nächsten 20 Jahre erfolgen kann. Und zuletzt sollte häufig genutztes Archivgut nicht mehr im Original, sondern als Schutzmedium vorgelegt werden, womit als kostengünstigste Variante sogar Papierkopien in Frage kämen, aber auch jede andere Form, die sich ein Archiv leisten kann, in der Regel aber Digitalisierung oder Microverfilmung.³²⁰

Erst als dritten, aber konsequenten Schritt seines Bestandserhaltungskonzepts empfiehlt Glauert die kostenintensiven Bereiche der Konservierung und Restaurierung. Entsprechend der Empfehlung der Kultusministerkonferenz von 1995 empfiehlt er, 1% des gefährdeten Archivgutes jährlich konservatorisch bearbeiten zu lassen, zudem die Restaurierung am Nutzerbedarf zu orientieren und jedes bestellte („on demand“), aber nicht vorlagefähige Archivalie innerhalb eines Jahres restaurieren zu lassen.³²¹

Dies ist nach Ansicht des Verfassers der kritischste Aspekt des Glauert'schen Konzepts. Denn während Haushaltsmittel jährlich vom Archivträger für ein Archiv festgelegt sind und damit die vorab ermittelten Bedarfe für Verpackung und Konservierung einigermaßen dem fachlich Notwendigen angepasst werden können, würde ein Archiv, dessen Nutzer mehr restaurierungsbedürftige Archivalien bestellen als Haushaltsmittel für diesen Bereich eingeplant sind, das Konzept schnell an seine Grenzen führen. Da das Nutzerverhalten jedoch nicht planbar ist, stellt dieser Vorschlag immerhin den praktikabelsten Vorschlag dar, gegenüber dem Archivträger die Kostenübernahme von Restaurierungsmaßnahmen zu begründen. Denn laut Glauert ist die Restaurierung „on demand“ in Archiven üblich und eine Prioritätenbildung ohnehin notwendig. Gewichtiges Argument ist vor allem, dass das Ziel der Bestandserhaltung die Nutzung ist und das Konzept der „on demand“-Restaurierung mit der tatsächlichen statt der erwarteten Nutzung eine hohe Nutzungsorientierung aufweist, womit die Kosten gut begründbar sind. Zudem entfallen dabei die ohnehin problematischen Schadensanalysen. Als möglicherweise drohende Gefahr benennt Glauert selbst immerhin den

³¹⁹ Vgl. Glauert, Von der Strategie zum Konzept, Folie 21.

³²⁰ Vgl. Glauert, Von der Strategie zum Konzept, Folie 17.

³²¹ Vgl. Glauert, Von der Strategie zum Konzept, Folie 18f. Bei den Konservierungsmaßnahmen ist vor allem die Entsäuerung zu nennen, die in Nordrhein-Westfalen seit Ende 2006 gefördert wird, vgl. Höötman, Projekt zur Massenentsäuerung. Doch auch in anderen Bundesländern ist die Entsäuerung eine wichtige Maßnahme, vgl. etwa Johannes Rosenplänter, Die Initiative des Landes Schleswig-Holstein zur Bestandserhaltung, in: Rainer Hering (Hrsg.), 5. Norddeutscher Archivtag 12. und 13. Juni 2012 in Lübeck, Nordhausen 2013, S. 223-224.

unbemerktten Zerfall „wichtiger“ Stücke oder Bestände³²² – wobei dies nur eingeschränkt gilt, wenn aus den zuerst umzusetzenden, kostenlosen Schritten seines Konzept der Bereich der Schadenserfassung konsequent regelmäßig aktualisiert wird.

Als Teil der Archivgesetzgebung ist Bestandserhaltung quasi „automatisch“ Teil der archivischen Mission. Im Rahmen des Strategischen Managements kann für diese Arbeit daher entsprechend auch für die Strategieformulierung das Glauert'sche Konzept adaptiert und als Teilstrategieziel formuliert werden: „Im Archiv entstehen keine neuen Schäden.“³²³ Da sich diese Formulierung auf die drei Bereiche bereits in der Vergangenheit entstandener Schäden, gegenwärtiger Schadensfaktoren und zukünftiger Schadensrisiken bezieht, muss diese Teilstrategie im Rahmen operativer jährlicher Ziele weiter spezifiziert und aufgefächert werden.

Für die Kennzahlenerhebung bietet sich an, die Verpackungseinheiten des neu verpackten Archivgutes bzw. die entsprechende Verpackungsquote (100% des jährlich neu hinzugekommenen Archivgutes, jährlich 5% des noch nicht abschließend bearbeiteten Archivgutes) für die Basisprävention zu Grunde zu legen. Weiterhin kann als Kennzahl die jährliche 1%-Quote für die Konservierung aus dem Glauert'schen Konzept übernommen werden. Die Anfertigungszahl von Schutzmedien für häufig genutztes Archivgut sowie die Anzahl der „on demand“-Restaurierungen wären hingegen weniger geeignete Kennzahlen, auch wenn sie einen Bezug auf das strategische Ziel haben. Denn die Nutzungshäufigkeit einzelner Archivalien und die Nutzungswünsche in Bezug auf restaurierungsbedürftige Archivalien sind schwankend und daher für eine planvolle Erhebung weniger geeignet. Für die Erreichung des strategischen Ziels haben sie zudem einen deutlich geringeren Einfluss als die zuerst genannten Kennzahlen.

Als Handlungsrahmen für eine auf fünf Jahre angelegte Strategie könnte für den Teilbereich der Bestandserhaltung folgendes gelten:

Jahr 1 könnte also als operative Ziele umfassen:

- die grundsätzliche Kontrolle der baulichen und klimatischen Bedingungen im Magazin und Ermittlung ggfls. notwendiger baulicher Anpassungen;
- die Durchführung einer Risikoanalyse, Planung der Notfallvorsorge incl. Gründung eines Notfallverbundes;
- die Einführung einer regelmäßigen Magazinkontrolle (Klima, Schimmel, Schädlingsbefall, Risikoanalyse);

³²² Vgl. Glauert, Von der Strategie zum Konzept, Folie 19. Zur Problematik der Schadensanalyse vgl. Glauert, Die zweite Bewertung, S. 57f.

³²³ Glauert, Von der Strategie zum Konzept, Folie 14.

- das Aufstellen von Regeln im Umgang mit dem Archivgut (gültig intern und für die Benutzer in Form einer Lesesaalordnung, für Ausleihen und Ausstellungen);
- das Aufstellen von Vorgaben für die technische Bearbeitung und Verpackung von Archivgut;
- die Schadenserfassung nach Beständen;
- die Beratung der Registraturbildner zur Vermeidung bestandserhalterischer Risikofaktoren;
- die fachgerechte Bearbeitung und Verpackung von 100% des neu übernommenen Archivgutes;
- die fachgerechte Bearbeitung und Verpackung von 5% des noch nicht abschließend bearbeiteten Archivgutes;
- die Konservierung von 1% des gefährdeten Archivgutes.

Die Jahre 2 bis 5 könnten als operative Ziele umfassen:

- das Einwirken auf den Archivträger, ggfls. notwendige bauliche Anpassungen im Magazin vorzunehmen;
- die Aktualisierung von Risikoanalyse und Notfallvorsorge, Durchführung von Notfallübungen im Rahmen eines Notfallverbundes;
- die regelmäßige Magazinkontrolle (Klima, Schimmel, Schädlingsbefall, Risikoanalyse);
- die Fortführung der Schadenserfassung nach Beständen;
- die Fortführung der Beratung der Registraturbildner zur Vermeidung bestandserhalterischer Risikofaktoren;
- die fachgerechte Bearbeitung und Verpackung von 100% des neu übernommenen Archivgutes;
- die fachgerechte Bearbeitung und Verpackung von 5% des noch nicht abschließend bearbeiteten Archivgutes;
- die Konservierung von 1% des gefährdeten Archivgutes.

2.2.6 Öffentlichkeitsarbeit

In der archivischen Fachdiskussion zeichnet sich derzeit noch kein einheitliches Meinungsbild darüber ab, wie sich Archive in der Öffentlichkeit präsentieren sollten.³²⁴ Als Fachbegriff des Archivwesens wird Öffentlichkeitsarbeit heute zumindest so definiert: „Darstellung des Archivs in der Öffentlichkeit durch eigene Aktivitäten und durch die Zusammenarbeit mit Medien. Interne Öffentlichkeitsarbeit bezieht sich auf die Darstellung gegenüber dem Archivträger und dessen Einrichtungen.“³²⁵ Öffentlichkeitsarbeit hat aber immer auch ein Ziel, nämlich ein positives Image für das Archiv (und das Archivwesen) aufzubauen.³²⁶ Immerhin seit den 1990er Jahren gibt es schon Archivarinnen und Archivare, die Öffentlichkeitsarbeit durchaus als Pflichtaufgabe begreifen und ihr mit dem Prädikat „Kernaufgabe“ quasi höhere Weihen verliehen haben³²⁷, obwohl dies nach schwierigem Beginn seit dem Deutschen Archivtag von 1969 mit dem Rahmenthema der „Archivarischen Öffentlichkeitsarbeit“ nicht selbstverständlich war.³²⁸ Jens Murken schließlich hat auf dem Deutschen Archivtag 2006 eindringlich darauf hingewiesen, dass Benutzerorientierung, auf die eine archivische Öffentlichkeitsarbeit naturgemäß zielt, und die traditionelle Schriftgutfixierung des archivarischen Berufsbildes kein Widerspruch sein sollten, und dafür plädiert, diese Aufgaben als zusammenhängend zu begreifen. Als „elementare archivarische Tätigkeitsfelder“ seien Öffentlichkeitsarbeit und Historische Bildungsarbeit „in ein Gesamtkonzept von Archivmanagement“ einzubinden, das er dann sogar als Strategisches Management genauer umreißt.³²⁹ In diesem Sinne nimmt er die Zielrichtung von Öffentlichkeitsarbeit im Rahmen dieser Masterarbeit schon vorweg. Ein wesentlicher, an den Nutzerinnen und Nutzern orientierter Arbeitsbereich der Öffentlichkeitsarbeit, nämlich die Historische Bildungsarbeit, wird seitens der Kommunalarchive inzwischen ebenso wie die Öffentlichkeitsarbeit selbst ganz offensiv als Pflichtaufgabe und Kernaufgabe genannt.³³⁰

³²⁴ Vgl. Susanne Freund, Archivtainment – Imagebildung einer Institution, in: Jens Aspelmeier (Hrsg.), *Transparenz für die Bürger? Perspektiven historischer Öffentlichkeits- und Bildungsarbeit in Archiven*, Beiträge zum 17. Archivwissenschaftlichen Kolloquium der Archivschule Marburg, Marburg 2014, S. 117-151, hier S. 118.

³²⁵ Fachbegriffe des Archivwesens, hier: Öffentlichkeitsarbeit, in: Reimann, *Praktische Archivkunde*, S. 341.

³²⁶ Vgl. Jens Murken, *Historische Bildungsarbeit – Öffentlichkeitsarbeit*, Eine theoretische Annäherung, in: *Der Archivar* 60 (2007), Heft 2, S. 131-135, hier S. 133.

³²⁷ Vgl. Clemens Rehm, *Spielwiese oder Pflichtaufgabe? Archivische Öffentlichkeitsarbeit als Fachaufgabe*, in: *Der Archivar* 51 (1998), Heft 2, Sp. 205-218, hier Sp. 210.

³²⁸ Vgl. Robert Kretzschmar, *Rahmenthema, Programm und Ergebnisse des 76. Deutschen Archivtags*, in: VdA-Verband deutscher Archivarinnen und Archivare e.V. (Hrsg.), *Archive und Öffentlichkeit*, 76. Deutscher Archivtag 2006 in Essen, [Fulda] 2007, S. 11-14, hier S. 11f.

³²⁹ Vgl. Murken, *Historische Bildungsarbeit – Öffentlichkeitsarbeit*, S. 135, Zitate ebd.

³³⁰ Vgl. Ernst Otto Bräunche, *Neue Wege und Perspektiven der Historischen Bildungsarbeit*, in: Marcus Stumpf/Katharina Tiemann (Hrsg.), *Profilierung der Kommunalarchive durch Historische Bildungsarbeit*, Beiträge des 18. Fortbildungsseminars der Bundeskonferenz der Kommunalarchive (BKK) in Wolfsburg vom 9.-11. November 2009, Münster 2010, S. 9-18, hier S. 9 und S. 16.

Mit der Fürsprache der Bundeskonferenz der Kommunalarchive (BKK) im Rücken und im Bewusstsein, dass gerade kommunale Archivträger sich inzwischen als Dienstleister für die Bürgerschaft definieren, sollte es in jedem kommunalen Archiv möglich sein, Öffentlichkeitsarbeit als Teil der eigenen archivischen Mission zu verankern und somit auch eine entsprechende Strategie zu formulieren. Bevor dies beispielhaft versucht wird, soll hier in Umrissen versucht werden, die verschiedenen Möglichkeiten von Öffentlichkeitsarbeit auszuloten.

Bereits Clemens Rehm hat hierfür zwei Zielgruppen unterschieden: einerseits den oder die Registraturbildner, mit dem oder mit denen geeignete Kommunikation zu etablieren ist, um das archivische Ziel der Überlieferungsbildung bestmöglich zu erreichen, wie bereits in den Kap. 2.2.1 und 2.2.2 angesprochen wurde; andererseits die das Archiv nutzende Öffentlichkeit.³³¹ Die öffentliche Seite der Zielgruppen lässt sich wiederum genauer als Teilöffentlichkeiten beschreiben, denn es handelt sich um verschiedene Gruppen mit je eigenen Bedürfnissen. Jeder Versuch einer Aufzählung wird vermutlich nicht vollständig sein, doch die typischen Gruppen neben den Verwaltungsmitarbeiterinnen und –mitarbeitern als interner Öffentlichkeit dürften üblicherweise in kleineren Archiven historisch Interessierte, Genealoginnen und Genealogen, Schülerinnen und Schüler, Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, Journalistinnen und Journalisten sowie weitere oder potentiell weitere sein wie Auszubildende, Migrantinnen und Migranten, Menschen mit Behinderungen etc.³³² Es geht schließlich nicht nur darum, sich um diejenigen zu kümmern, die das Archiv schon kennen und vielleicht sogar besuchen, sondern auch neue Nutzergruppen für das Archiv zu interessieren und damit prinzipiell „alle“ mindestens im Blick zu haben. In der analogen Welt hätte sich dieser umfassende Anspruch auf das regionale Umfeld des Archivs bezogen, in der virtuellen Welt ist die potentielle Nutzergruppe weltweit verteilt und insofern kaum abschließend zu definieren (siehe Kap. 2.1.2.2).

Als klassisches Mittel archivischer Öffentlichkeitsarbeit gilt die Vermittlung von Forschungsergebnissen in Form von Ausstellungen, Vorträgen und Publikationen in Druckform oder digital.³³³ Daneben sind üblicherweise auch die Präsentation von Findmitteln

³³¹ Vgl. Rehm, Spielwiese oder Pflichtaufgabe?, Sp. 211f. Für eine weitergehende, auch „die Verwaltung bei ihrer Außendarstellung und Aufgabenerledigung“ unterstützende interne Öffentlichkeitsarbeit vgl. Gabriele Viertel, Öffentlichkeitsarbeit für die Verwaltung – ein Erfahrungsbericht des Stadtarchivs Chemnitz, in: Marcus Stumpf/Katharina Tiemann (Hrsg.), Aufbruch ins digitale Zeitalter – Kommunalarchive zwischen Vorfeldarbeit und Nutzerorientierung, Referate des 15. und 16. Fortbildungsseminars der Bundeskonferenz der Kommunalarchive in Fulda (7.-11.11.2006) und Magdeburg (12.-14.11.2007), Münster 2008, S. 103-110, Zitat S. 103.

³³² Vgl. Freund, Archivtainment – Imagebildung einer Institution, S. 122-124.

³³³ Vgl. Freund, Archivtainment – Imagebildung einer Institution, S. 118-121.

(Kurzführer, Beständeübersichten, Findbücher: sowohl gedruckt als auch digital), Historische Bildungsarbeit/Archivpädagogik und Pressearbeit inzwischen „Klassiker“, zu denen auch Tage der offenen Tür oder die Teilnahme am „Tag der Archive“ zählen. Archivführungen sind dabei eine übliche Form, die Arbeit des Archivs in die Öffentlichkeit zu vermitteln.³³⁴ Besonders auf die Dimension des „Bildungsauftrags“, den Archive gegenüber der Gesellschaft, und insbesondere im Rahmen von Archivpädagogik gegenüber Schülerinnen und Schülern erfüllen, sei eindringlich hingewiesen.³³⁵ Es ist nicht die Frage, ob Archive eine bürgernahe Geschichtsvermittlung leisten sollten, sondern welche Form davon jeweils zum einzelnen Archiv passt. Den eigenen Handlungsrahmen (archiveigene Voraussetzungen, mögliche Kooperationspartner, lokale Spezifika der Schulen etc.) zu ermitteln, führt schon in den Bereich der Strategieentwicklung hinein. Ohne größere Schwierigkeiten können aus der Fülle der Handlungsmöglichkeiten, etwa eines größeren Kommunalarchivs, Aktivitäten für ein kleineres Archiv „abgeschaut“ und adaptiert werden.³³⁶

Letztlich kann zu archivischer Öffentlichkeitsarbeit alles gezählt werden, was über eine typische Nutzungssituation von Archivgut (Anfrage, Beratung durch das Archiv, Bestellung und Nutzung von Archivalien durch in der Regel eine Person) hinausgeht. Susanne Freund hat dies in die Bereiche „bildend“ (Historische Bildungsarbeit und Archivpädagogik) und „werbend“ (für jede Form von Kommunikation und auch die Kooperation mit externen Partnern) kategorisiert.³³⁷ Mit Blick auf die unter dem Begriff des „Web 2.0“ gefassten

³³⁴ Vgl. Horst Conrad/Gunnar Teske, Archivische Öffentlichkeitsarbeit, in: Norbert Reimann (Hrsg.), Praktische Archivkunde, Ein Leitfadens für Fachangestellte für Medien- und Informationsdienste, Fachrichtung Archiv, 3. aktualis. Aufl., Münster 2014, S. 269-280; einschlägig auch: Marcus Stumpf/Katharina Tiemann (Hrsg.), Profilierung der Kommunalarchive durch Historische Bildungsarbeit, Beiträge des 18. Fortbildungsseminars der Bundeskonferenz der Kommunalarchive (BKK) in Wolfsburg vom 9.-11. November 2009, Münster 2010, darin insbesondere der Beitrag von Susanne Schlösser, Die Situation vor Ort nutzen ... – Historische Bildungsarbeit im Archiv – Formen, Möglichkeiten, Erfahrungen, S. 19-33.

³³⁵ Vgl. Susanne Freund, Perspektiven und Grenzen Historischer Bildungs- und Öffentlichkeitsarbeit in Archiven, in: Marcus Stumpf/Katharina Tiemann (Hrsg.), Aufbruch ins digitale Zeitalter – Kommunalarchive zwischen Vorfeldarbeit und Nutzerorientierung, Referate des 15. und 16. Fortbildungsseminars der Bundeskonferenz der Kommunalarchive in Fulda (7.-11.11.2006) und Magdeburg (12.-14.11.2007), Münster 2008, S. 91-102, hier S. 92f.

³³⁶ Vgl. Schlösser, Die Situation vor Ort nutzen, S. 20-31; sie nennt Publikationen (gedruckte Findmittel, Periodika zur Stadtgeschichte, „große“ Stadtgeschichten), Ausstellungen (regelmäßige kleine Archivalienausstellungen, größere Ausstellungen auch in Kooperation mit Partnern wie einem örtlichen Museum), Veranstaltungen (Archivführungen, Tag der Archive, „Events“ wie (kostümierte) Stadtführungen), Gedenk- und Erinnerungsarbeit im Sinne demokratischer Traditionsbildung (insbesondere zu historischen Jubiläen, die mit der Demokratiegeschichte und Widerstand gegen Diktaturen in Zusammenhang stehen), Jubiläen (Führen einer Gedenktags- und Jubiläumsliste, Mitarbeit bei der Vorbereitung von Jubiläumsveranstaltungen), Geschichte im Stadtbild (Mitarbeit beim Aufstellen von stadthistorischen Informationstafeln, Mitarbeit bei Straßenbenennungen und dem Aufstellen von Denkmälern und Gedenktafeln) und die Archivpädagogik (für Schülerinnen/Schüler und Erwachsene mit den Themenbereichen: Archivführungen, Projektbegleitung, archivbezogene Lehrerfortbildung, Schülerwettbewerb des Bundespräsidenten, Archiveinführung für Studierende und Paläographie- bzw. quellenkundliche Kurse für interessierte Erwachsene wie Heimat- und Familienforscher).

³³⁷ Vgl. Freund, Perspektiven und Grenzen, S. 93.

diversen Social Media, die inzwischen auch von einigen Archiven genutzt werden und die schon vor einigen Jahren als „Gegenwart – auch für Archive“³³⁸ bezeichnet wurden, müsste diese Kategoriebildung nach Ansicht des Verfassers um die Kategorie „interaktiv“ erweitert werden.³³⁹ Allerdings bieten Social Media Unterstützung bei der Bewältigung verschiedenster archivischer Aufgaben an, die damit auch weit über die Öffentlichkeitsarbeit hinausgehen und deren Nutzung dafür eine zustimmende Haltung des Archivpersonals voraussetzt.³⁴⁰ Auch hier ist die Offenheit des Archivars/der Archivarin eine wesentliche Voraussetzung für eine Umsetzung. Jedenfalls gehören sehr viele der Charakteristika, die auf Archive mit Nutzung von Web 2.0-Aktivitäten zutreffen, in den Bereich einer modernen Öffentlichkeitsarbeit.³⁴¹ Bei alledem darf wiederum nicht vergessen werden, dass auch Archive, die in der Welt des Web 2.0 agieren, „zuerst in der analogen Welt offen und einladend“ sein müssen, weil nicht vergessen werden darf, „dass die Kommunikation mit dem Nutzer auch, immer und zuerst im persönlichen Gespräch stattfinden muss“.³⁴² Susann Gutsch rät in ihrer praxisnahen Zusammenfassung „Web 2.0 in Archiven“ – obwohl inzwischen vier Jahre alt und damit möglicherweise nicht mehr ganz aktuell – zur Nutzung entsprechender neuer Werkzeuge, empfiehlt ausdrücklich die Erstellung eines Konzepts und rät als Start zur Kombination eines sozialen Netzwerkes (explizit wird Facebook genannt) mit einem Weblog.³⁴³ Archive, die hier tätig werden wollen, sind wegen der schnellen Veränderungen gut beraten, den neuesten Stand zum Einsatz von Web 2.0 in Archiven in die Konzepterstellung einzubeziehen, wofür sich insbesondere die wissenschaftliche Plattform „Archive 2.0“³⁴⁴ und das Weblog „Archivalia“ von Klaus Graf³⁴⁵ als Informationsbasis anbieten. Beispielhaft kann auf die

³³⁸ Susann Gutsch, Web 2.0 in Archiven, Hinweise für die Praxis, Potsdam 2010, S. 125.

³³⁹ Ähnlich, im Sinne eines „Mitmacharchivs“, argumentierte schon 2009: Mario Glauert, Archiv 2.0, Vom Aufbruch der Archive zu ihren Nutzern, in: VdA-Verband deutscher Archivarinnen und Archivare e.V. (Hrsg.), Archive im digitalen Zeitalter, Überlieferung – Erschließung – Präsentation, 79. Deutscher Archivtag in Regensburg, [Fulda] 2010, S. 43-54, hier S. 51f. Zur Definition von „Web 2.0“ vgl. Gutsch, Web 2.0 in Archiven, S. 11-18.

³⁴⁰ Vgl. Bastian Gillner, Archive im digitalen Nutzerkontakt, Virtuelle Lesesäle, soziale Medien und mentale Veränderungszwänge, in: Archivar 66 (2013), Heft 4, S. 406-415, insbes. auch die graphische Übersicht auf S. 410; zu den technischen Möglichkeiten vgl. Gutsch, Web 2.0 in Archiven, S. 23-112.

³⁴¹ Vgl. Kate Theimer, What is the meaning of Archives 2.0?, in: The American Archivist 74 (2011), Heft 1, S. 58-68, hier S. 61f.: insbesondere Offenheit, Transparenz, Nutzerzentrierung, Unterstützung/Moderation („Facilitator“) und das Werben um neue Nutzer. Zum rechtlichen Rahmen dieser Kommunikationsmedien vgl. Carsten Ulbricht, Social Media & Recht, Chancen und Risiken im Web 2.0, in: VdA-Verband deutscher Archivarinnen und Archivare e.V. (Hrsg.), Kulturelles Kapital und ökonomisches Potential – Zukunftskonzepte für Archive, 82. Deutscher Archivtag 2012 in Köln, Fulda 2013, S. 185-193.

³⁴² Mario Glauert, Ausblick (Offene Archive 2.1), Vortrag am 4.4.2014 auf der Tagung „Offene Archive 2.1“ am 3./4.4.2014 in Stuttgart, <http://archive20.hypotheses.org/1663> (Aufruf am 20.7.2014).

³⁴³ Vgl. Gutsch, Web 2.0 in Archiven, S. 121-124.

³⁴⁴ Archive 2.0, social media im deutschsprachigen Archivwesen, <http://archive20.hypotheses.org/> (Aufruf am 20.7.2014).

³⁴⁵ Archivalia, [privates nichtgewerbliches Gemeinschafts-Weblog von Dr. Klaus Graf], <http://archiv.twoday.net/> (Aufruf am 20.7.2014).

Aktivitäten des Stadtarchivs Linz/Rhein, einem typischen Ein-Personen-Archiv, verwiesen werden.³⁴⁶

In der Zusammenschau von bildenden, werbenden und interaktiven Anteilen der Öffentlichkeitsarbeit hätte jedes Archiv zu klären, welche Zielgruppen es bereits hat, welche es (zusätzlich) haben möchte und welche Zielgruppen möglicherweise Wünsche an das Archiv haben bzw. haben könnten, die noch nicht erfüllt werden konnten. Dann wäre ausgehend von den Nutzerwünschen und abgewogen mit dem, was das Archiv strategisch erreichen möchte und auch leisten kann, eine Strategie für die Öffentlichkeitsarbeit zu entwickeln.³⁴⁷ Dabei wäre schließlich auch die technische Seite zu berücksichtigen, die neben den klassischen Printformen das Internet und die Welt des Web 2.0 umfasst.

Wie bereits oben gezeigt, ist mit Bezug auf die Position der BKK eine Verankerung von Öffentlichkeitsarbeit in der archivischen Mission recht einfach möglich. Als Vision könnte das Archiv formulieren, dass es über verschiedenste Kommunikationskanäle eine möglichst vielfältige, große Zahl von Menschen erreichen möchte.³⁴⁸ Im Konkreten müsste die Teilstrategie für den Bereich der Öffentlichkeitsarbeit dann Bezug nehmen auf die drei Kategorien Bildung, Werbung und Interaktion:

- Das Archiv macht unterschiedliche Bildungsangebote für verschiedene Nutzergruppen;
- es wirbt regelmäßig für seine Arbeit und seine Angebote;
- und es macht der allgemeinen Öffentlichkeit interaktive Angebote.³⁴⁹

Kennzahlen im Bereich Öffentlichkeitsarbeit sind recht konkret zu fassen. Denn es kann gezählt werden, wieviele Personen direkt erreicht wurden mit Angeboten des Archivs: Verkaufszahlen von Publikationen, Klickzahlen von Internetangeboten, Teilnehmezahlen bei Ausstellungen, schulischen und sonstigen Bildungsveranstaltungen.³⁵⁰ Aufgegriffen werden kann auch das von Clemens Rehm vorgeschlagene Modell, der archivpädagogischen Kundschaft „passgenaue“ Produkte im Sinne von vorgefertigten, buchbaren Angeboten zu

³⁴⁶ Vgl. Andrea Rönz, Das Stadtarchiv Linz am Rhein im Web 2.0, Vortrag auf der Tagung Archive 2.0 am 22./23.11.2012 in Speyer, Präsentation unter: <http://archive20.hypotheses.org/460> (Aufruf am 20.7.2014).

³⁴⁷ Ein mehr auf die Bildungsarbeit zielendes, älteres Praxisbeispiel ist: Stefan Schröder, Wie funktioniert Kultur- und Bildungsarbeit in einem kleineren Archiv? Ressourcen – Schwerpunkte – Profilbildung, in: Archivpflege in Westfalen-Lippe 69 (2008), S. 11-15.

³⁴⁸ Hier ist bewusst nicht von Nutzerinnen und Nutzern oder Bürgerinnen und Bürgern die Rede, denn potentiell sollten hier keine Schranken gesetzt werden.

³⁴⁹ Für das Staatsarchiv Hamburg lautete etwa ein strategisches Ziel: „Das Archiv erweitert den Zugang zu seiner archivischen Überlieferung“, wozu als ein operatives Ziel die „Gestaltung eines benutzerfreundlichen Online-Auftritts nach Web-2.0-Standards“ umgesetzt werden sollte, vgl. Klein, Zielführend und nachhaltig, S. 173, Zitate ebd.

³⁵⁰ Bei entsprechenden Angeboten kann auch auf die Zahl der „Gefällt mir“-Angaben bei Facebook, die Zahl der „Follower“ bei Twitter oder die Anzahl der Abonnenten von archivischen RSS-Feeds als Direktkontakt angesehen werden. Vgl. zu diesen Applikationen Gutsch, Web 2.0 in Archiven, S. 29f., 88f., 106f.

machen³⁵¹, denn die Passgenauigkeit ließe sich hier durch die Kennzahl der Buchungshäufigkeit ablesen. Bei öffentlichkeitswirksamen Maßnahmen wie Pressemeldungen lässt sich in der Regel nicht direkt das Interesse in Zahlen ablesen. Hier kann die Anzahl der öffentlichkeitswirksamen Aktionen zumindest stellvertretend, wenn auch mit geringerer Aussagekraft, als Kennzahl dienen.

Als Handlungsrahmen für eine auf fünf Jahre angelegte Strategie könnte für den Teilbereich der Öffentlichkeitsarbeit folgendes gelten:

Jahr 1 könnte also als operative Ziele umfassen:

- die Konzepterstellung, welche öffentlichkeitswirksamen Aktivitäten verfolgt werden sollen, welche Zielgruppen relevant sein sollen und mit welchen Medien (Persönliche Kontakte, Print, Internet, Web 2.0) sie erreicht werden sollen, wobei ein größtmöglicher Medienmix anzustreben ist;
- die Weiterführung bisheriger Aktivitäten der Öffentlichkeitsarbeit, sofern sie mit dem in Arbeit befindlichen Konzept noch in Einklang stehen;
- die Kontaktaufnahme mit schon bisher bekannten und wichtigen Zielgruppen (wie etwa Schulen oder Genealoginnen und Genealogen) und Überprüfung ihres Bedarfs an Informationen und/oder Angeboten.

Die Jahre 2 und 3 könnten umfassen:

- die Überarbeitung bzw. Neueinführung je eines Angebotes aus dem Bereich der bildenden, der werbenden und der interaktiven Öffentlichkeitsarbeit (qualitative Verbesserung nach dem erstellten Konzept)
- die ressourcenschonende Verknüpfung der verschiedenen Maßnahmen der Öffentlichkeitsarbeit (z.B. Onlinestellung von aktuellen/früheren Publikationen und Werbung dafür über alle verfügbaren Informationskanäle incl. Web 2.0)

Die Jahre 4 und 5 könnten umfassen:

- den Versuch, den bislang etablierten Formen der Öffentlichkeitsarbeit eine größere Reichweite durch direkte und indirekte Verbreitung zu verschaffen (quantitative Verbesserung nach dem erstellten Konzept);
- den Versuch, Interessierte aktiv einzubinden und mit ihnen (in der Regel über Web 2.0-Angebote) interaktiv zu kommunizieren (z.B. über gezielte Aktionen wie Fotoerschließung durch Nutzer etc.)

³⁵¹ Vgl. Clemens Rehm, Das archivpädagogische Qualitätssiegel „Archiv und Schule“ – ein Plädoyer, in: Jens Aspelmeier (Hrsg.), Transparenz für die Bürger? Perspektiven historischer Öffentlichkeits- und Bildungsarbeit in Archiven, Beiträge zum 17. Archivwissenschaftlichen Kolloquium der Archivschule Marburg, Marburg 2014, S. 283-295, hier S. 290.

3. Fazit

„Wie können kommunale Ein-Personen-Archive mit Hilfe von Archivmanagement ihrer Leitungsaufgabe gerecht werden und ihre Institution besser oder gezielter entwickeln?“ Für diese Ausgangsfrage wurde entschieden, aus einer Vielzahl möglicher Managementkonzepte das Strategische Management als Grundlage zu wählen, weil damit gute Aussichten bestehen sollten, die Arbeitsgrundlagen eines Archivs zu sichern, zu entwickeln und die Institution sicherer in die Zukunft zu führen. Die Arbeitsdefinition (*„Archivmanagement besteht aus Vision/Mission/Leitbild, (mehrjähriger) strategischer und (üblicherweise jährlicher) operativer Planung. Zum Archivmanagement gehören alle konzeptionellen Überlegungen, die für einen längeren oder kürzeren Zeitraum die tägliche archivische Arbeit priorisieren, strukturieren und organisieren sowie in einen übergeordneten Zusammenhang stellen.“*) wurde dabei sowohl in Bezug auf die übergeordneten Zusammenhänge des Strategischen Managements als auch in der konkreten Ausgestaltung als operative Planung mit Inhalt gefüllt, ohne dabei auf ein bestimmtes Archiv Bezug zu nehmen. Konkrete Schlussfolgerungen für ein konkretes Archiv könnten daraus abgeleitet werden, im Kern dieser Arbeit stand jedoch zunächst zu prüfen, inwieweit entsprechende Managementkonzepte überhaupt für Archive nutzbar zu machen sind. Grundsätzlich kommt der Verfasser zu dem Schluss, dass Konzepte des Strategischen Managements auch für kleine Archive, insbesondere kommunale Ein-Personen-Archive durchaus anwendbar sind.

Die Adaption des Konzepts von Sander und Bauer stellte jedoch auch in zweifacher Hinsicht eine Herausforderung dar. Zum einen sind Archive als eine eigene Form von Non-Profit-Organisationen nicht mit allen weiteren NPOs vergleichbar. Entsprechend können allgemeinere Strategiekonzepte für NPOs nicht unverändert auf alle NPOs übertragen und angewendet werden. Insofern stellte sich die Adaption der praxisnahen Strategiekonzepte von Sander/Bauer für NPOs mit dem Schwerpunkt aus dem sozialen Sektor nicht immer als übertragbar dar, ohne eigene Überlegungen zum Archivwesen hinzuzufügen. Zum anderen zielte diese Masterarbeit speziell auf kleine Archive, eingegrenzt auf kommunale Ein-Personen-Archive. Gerade dieser personelle Aspekt stellt an einigen Stellen eine besondere Herausforderung dar, vollzieht sich Strategisches Management doch üblicherweise in Organisationen mit teils beträchtlich größerem Personalumfang. Diesem Umstand wurde schon Rechnung getragen, indem Überlegungen zum Selbstmanagement bereits zu Beginn in Kap. 1.5.1 angesprochen wurden. Doch auch bei einigen Schritten der Strategieentwicklung ergab sich aus der angenommenen Sondersituation des/der „einsamen“, auf sich gestellten Archivars/Archivarin als Schlussfolgerung ein Bedarf an Diskussion oder Austausch mit

Dritten, damit nicht zu wenig selbstkritisch an diese zentralen Herausforderungen herangegangen wird.

Die in allen Strategieentwicklungsprozessen üblicherweise angewendeten Instrumente für die Umweltanalyse und die Organisationsanalyse wie die STEP-Analyse und die Stakeholder-Analyse und für die Zusammenschau beider Bereiche die SWOT-Analyse, eingeschränkt auch die Gap-Analyse, können auch in (kommunalen Ein-Personen-)Archiven zur Anwendung gelangen. Ungewohnt ist es dabei sicherlich, typische archivische Arbeitsprozesse als „Geschäftsprozesse“ zu sehen und entsprechend einer „Analyse der Wertkette“ zu unterziehen. Doch nur auf diese Weise lässt sich feststellen, wie die Wertschöpfung (im Sinne eines Schaffens von Mehrwert durch Bearbeitung) in einem Archiv aussieht und vor allem zu prüfen, wie dabei Verbesserungen zu erzielen sind.

Schwierigkeiten der Übertragbarkeit ergeben sich für die Konzeptionsphase der Strategieentwicklung (Kap. 2.1.2.3), weil die von Sander/Bauer vorgeschlagene wettbewerbsorientierte Strategieentwicklung besonders ungewohnt für das Archivwesen zu sein scheint. Der Versuch einer Übertragbarkeit ergab allerdings genügend Beispiele aus dem Archivwesen, um Wettbewerbsaspekte nicht auszuschließen. Die für NPOs vorgeschlagenen Instrumente ließen sich jedoch nicht auf das Archivwesen übertragen.

Die Frage nach der Effektivität („Tun wir die richtigen Dinge?“) wird in der Organisationsanalyse in vielfältiger Weise gestellt und wurde vom Verfasser mit Bezug auf die archivischen „Kernaufgaben“ (Kap. 2.2.1 bis 2.2.6) beantwortet. Sicherlich gibt es darüber hinaus weiteren Spielraum, den in der Praxis jedes Archiv eigenständig ausloten müsste. Als Fundament, auf dem alle Archive stehen oder doch stehen sollten, drängte sich diese Schwerpunktsetzung jedoch auf. Gerade weil kleinere Archive häufig in die Verlegenheit geraten, durch archivfremde Aufgabenerfüllung die archivfachlich gebotenen Arbeiten zu vernachlässigen, sollte archivisches Strategisches Management umso mehr auf diesem Kern beharren.

Die Effizienz („Tun wir die Dinge richtig?“) der vorgestellten Geschäftsprozesse sollte mit den Vorschlägen für geeignete Kennzahlen und möglichen Umsetzungen innerhalb eines Fünfjahreszeitraums wenigstens nachvollziehbar, gegenüber Archivträgern vermittelbar, sowie auch messbar gemacht werden können. Doch auch die Optimierung der archivischen Geschäftsprozesse benötigt einen analysierenden Blickwinkel, der im Rahmen des Strategischen Managements ausgehend von einer Vision bis hin zu zahlreichen in Kapitel 2.2 konkretisierten Arbeitsschritten reicht und auf diese Weise ermöglicht wird. Da der Sachstand in den genannten Aufgabenbereichen in jedem Archiv unterschiedlich sein dürfte, sind auch

die Vorschläge für ihre weitere Umsetzung nur ein Idealbild, das jedoch praxisnah formuliert wurde, um adaptierbar zu sein. Denn ausgehend von den in den Kapiteln 2.2.1 bis 2.2.6 gemachten Beispielen für die Umsetzung der jeweiligen Teilstrategien kann daraus nach Art eines „Baukastens“ praktischer Nutzen gezogen werden. Erst in der praktischen Umsetzung und der Anpassung an ein konkretes Zeitbudget würde auch die Tatsache abgemildert, dass in dieser Arbeit für alle Teilstrategien ein Arbeitsschwerpunkt im Jahr 1 der Umsetzung liegt, ausgehend davon, dass in diesem ersten Jahr grundlegende Voraussetzungen zu schaffen sind, die in der Praxis jedoch in vielen Archiven zumindest teilweise schon vorliegen sollten. Kein Archiv dürfte in allen diesen Bereichen tatsächlich „bei Null“ anfangen. Für die Praxis gilt aber auch, dass möglicherweise nicht alle wünschbaren Aufgaben bei erstmaliger Umsetzung einer archivischen Strategie erledigt werden können. Daher ist darauf zu verweisen, dass die Strategieentwicklung in mehrjährigem Abstand zyklisch wiederholt werden sollte und sich weitere Verbesserungen daher auch erst in größerem Zeitabstand, nach der ersten mehrjährigen Strategieumsetzungsphase, ergeben können. Besonders in kleinen Archiven ist damit zu rechnen, dass positive Veränderungen erst mittel- bis langfristig erreicht werden können.

Noch mangelt es im Archivwesen an genügend Beispielen und Offenheit für Diskussionen rund um das Thema „Archivmanagement“. Da Strategisches Management ein Konzept darstellt, das auf der Schaffung von Transparenz beruht, indem die Ergebnisse von Strategieentwicklungsprozessen, Leitbilder etc. veröffentlicht werden, wäre schon die Sammlung von archivischen Konzepten, etwa in Form einer Internetressource, eine wichtige Hilfestellung für alle Archive, die sich dem Thema annähern möchten und nach Best Practice-Beispielen suchen. Schon dies würde die „Isolation“ von Ein-Personen-Archiven beim Strategieentwicklungsprozess aufbrechen helfen. Der Stellenwert von Archivmanagement in der archivischen Ausbildung ist vor diesem Hintergrund besonders hoch zu veranschlagen. Der Verfasser hofft, dass die in dieser Arbeit enthaltene praxisnahe Antwort auf die Frage nach dem „Wie“ von Archivmanagement in kleinen Archiven einen Beitrag dazu leisten kann.

Literatur

Hilfsmittel

- Archivalia, [privates nichtgewerbliches Gemeinschafts-Weblog von Dr. Klaus Graf], <http://archiv.twoday.net/> (Aufruf am 20.7.2014).
- Archive 2.0, social media im deutschsprachigen Archivwesen, <http://archive20.hypotheses.org/> (Aufruf am 20.7.2014).
- Archivschule Marburg, Modulhandbuch für das Referendariat im höheren Archivdienst, http://www.archivschule.de/uploads/Ausbildung/Modulhandbuch-hD_2013-o.pdf (Aufruf am 7.4.2014).
- Internationale Bibliographie zum Archivwesen, <http://archivschule.de/DE/service/bibliographien/bibliographie-zum-archivwesen-1998-ff.html> (Aufruf am 14.8.2014).
- Karlsruher Virtueller Katalog: <http://www.ubka.uni-karlsruhe.de/kvk.html> (Aufruf am 5.3.2014).

Fachliteratur

- Archiv-Nachrichten Niedersachsen 15 (2011), „Kommunalarchive in Niedersachsen: Geschichte – Stand – Perspektiven“.
- Archivschule Marburg, Terminologie der Archivwissenschaft, <http://www.archivschule.de/uploads/Forschung/ArchivwissenschaftlicheTerminologie/Terminologie.html> (Aufruf am 28.6.2014).
- Bartleit, Sebastian, Vertikale und horizontale Bestandserhaltung – Einige Überlegungen zum nachhaltigen Umgang mit knappen Ressourcen, in: VdA-Verband deutscher Archivarinnen und Archivare e.V. (Hrsg.), Für die Zukunft sichern! Bestandserhaltung analoger und digitaler Unterlagen, 78. Deutscher Archivtag 2008 in Erfurt, [Fulda] 2009, S. 211-217.
- Bauer, Elisabeth/Gudrun Sander/Sabina von Arx, Strategien wirksam umsetzen, Das Handbuch für Non-Profit-Organisationen, Bern/Stuttgart/Wien 2010.
- Bea, Franz-Xaver/Jürgen Haas, Strategisches Management, 6., vollst. überarb. Aufl., Konstanz/München 2013.
- Becker, Irmgard Christa, Effizienzsteigerung in der Überlieferungsbildung – Dokumentationsprofile und Archivierungsmodelle, in: Rainer Hering (Hrsg.), 5. Norddeutscher Archivtag 12. und 13. Juni 2012 in Lübeck, Nordhausen 2013, S. 195-206.
- Becker, Irmgard Christa, Arbeitshilfe zur Erstellung eines Dokumentationsprofils für Kommunalarchive, Einführung in das Konzept der BKK zur Überlieferungsbildung und Textabdruck, in: Archivar 62 (2009), Heft 2, S. 122-131.
- Begler, Tim, Vom Reck zum Regal, Umbau der Kerksgig-Turnhalle zum Archivbau in Lüdenscheid, in: Gunnar Teske (Red.), Bau und Einrichtung von Archiven, Erfahrungen und Beispiele aus Westfalen, Münster 2007, S. 67-78.
- Bettington, Jackie/Kim Eberhard/Rowena Loo/Clive Smith, Keeping archives, 3. Aufl., Canberra 2008.
- Bickhoff, Nicole, Reform der baden-württembergischen Archivverwaltung, Strategisches Management als Steuerungsinstrument des Veränderungsprozesses, in: Der Archivar 58 (2005), Heft 3, S. 186-188.
- Bischoff, Frank M., Bewertung elektronischer Unterlagen und die Auswirkungen archivarischer Eingriffe auf die Typologie zukünftiger Quellen, in: Archivar 67 (2014), Heft 1, S. 40-52.
- Bockhorst, Wolfgang, Digitalisierung von genealogischen Daten durch Ancestry, in: Archivpflege in Westfalen-Lippe 80 (2014), S. 54.
- Bräunche, Ernst Otto, Neue Wege und Perspektiven der Historischen Bildungsarbeit, in: Marcus Stumpf/Katharina Tiemann (Hrsg.), Profilierung der Kommunalarchive durch Historische Bildungsarbeit, Beiträge des 18. Fortbildungsseminars der Bundeskonferenz der Kommunalarchive (BKK) in Wolfsburg vom 9.-11. November 2009, Münster 2010, S. 9-18.
- Brübach, Nils, Archivische Erschließung im digitalen Zeitalter – Herausforderungen und Lösungen, Vortrag auf dem Brandenburgischen Archivtag in Potsdam am 8.5.2014, in: Fernweiterbildung Archiv & Bibliotheksmanagement an der FH Potsdam, Blogbeitrag: <http://fernweiterbildung.fh-potsdam.de/?p=275>, Präsentation: <http://fernweiterbildung.fh-potsdam.de/wp-content/uploads/2014/05/Brb-AT-1.pdf> (Aufruf am 27.6.2014).
- Brübach, Nils, Records-Management – Die internationale Diskussion, in: Stefanie Unger (Hrsg.), Archive und ihre Nutzer – Archive als moderne Dienstleister, Beiträge des 8. Archivwissenschaftlichen Kolloquiums der Archivschule Marburg, Marburg 2004, S. 191-209.
- Buchholz, Matthias, Statistische Methoden als Werkzeug der Überlieferungsbildung bei „Massenakten“, in: Brandenburgische Archive 31 (2014), S. 24-27.
- Buchholz, Matthias, Archivische Überlieferungsbildung im Spiegel von Bewertungsdiskussion und Repräsentativität, 2. überarb. Aufl., Köln 2011.

- Buchholz, Matthias, Archivische Bewertung – eine Kernaufgabe als Krisenmanagement? Bestandsaufnahme zur Bewertungspraxis in rheinischen Kommunalarchiven, in: Der Archivar 51 (1998), Heft 3, Sp. 399-410.
- Bundeskonferenz der Kommunalarchive, Arbeitshilfe „Grundlagen kommunalarchivischer Arbeit“ vom 26./27.4.2012, http://www.bundeskonferenz-kommunalarchive.de/empfehlungen/Arbeitshilfe_Grundlagen_kommunalarchivischer_Arbeit_2014-06-14.pdf (Aufruf am 29.6.2014).
- Bundeskonferenz der Kommunalarchive, Unterausschuss Überlieferungsbildung, Arbeitshilfe Erstellung eines Dokumentationsprofils für Kommunalarchive, Beschluss der BKK vom 2008-09-15/16, http://www.bundeskonferenz-kommunalarchive.de/empfehlungen/Arbeitshilfe_Dokumentationsprofil.pdf (Aufruf am 21.5.2014).
- Bundeskonferenz der Kommunalarchive, Positionspapier „Das historische Erbe bewahren! Bestandserhaltung – eine kommunalarchivische Kernaufgabe“, Beschluss der BKK vom 2009-09-21/22 in Regensburg, http://www.bundeskonferenz-kommunalarchive.de/empfehlungen/Positionspapier_BKK-UA_Bestandserhaltung_2010-10-03.pdf (Aufruf am 12.7.2014).
- Conrad, Horst/Gunnar Teske, Archivische Öffentlichkeitsarbeit, in: Norbert Reimann (Hrsg.), Praktische Archivkunde, Ein Leitfaden für Fachangestellte für Medien- und Informationsdienste, Fachrichtung Archiv, 3. aktualis. Aufl., Münster 2014, S. 269-280.
- Cox, Robert S., Maximal Processing, or, Archivist on a Pale Horse, in: Journal of Archival Organization 8 (2011), 2, S. 134-148, http://www.academia.edu/390933/Maximal_processing_or_archivist_on_a_pale_horse, http://umass.academia.edu/RobertCox/Papers/364454/Maximal_processing_or_archivist_on_a_pale_horse (Aufruf am 29.6.2014).
- Daines, J. Gordon III, Re-engineering archives: Business Process Management (BPM) and the quest for archival efficiency, in: The American Archivist 74 (2011), Heft 1, S. 123-157.
- Dearstyne, Bruce W. (Hrsg.), Leading and managing archives and records programs, Strategies for success, London 2008.
- Dearstyne, Bruce W., Leading archives and records programs: Perspectives and insights, in: Ders. (Hrsg.), Leading and managing archives and records programs, Strategies for success, London 2008, S. 291-312.
- Drucker, Peter F., Managing the Nonprofit Organization, Principles and Practices, New York/London/Toronto/Sydney 2005.
- Entwicklung der Personalstrukturen im Archivwesen der Länder in der Bundesrepublik Deutschland, Strategiepapier der ARK 2011, in: Archivar 64 (2011), Heft 4, S. 397-413.
- Fähle, Daniel, Aufbau eines Archivportals-D, Kurzvorstellung des Projektstands, Vortrag auf dem Westfälischen Archivtag in Bielefeld am 12.3.2014, Präsentation: <http://www.lwl.org/waa-download/tagungen/WAT2014/Faehle.pdf> (Aufruf am 28.6.2014).
- Freund, Susanne, Archivtainment – Imagebildung einer Institution, in: Jens Aspelmeier (Hrsg.), Transparenz für die Bürger? Perspektiven historischer Öffentlichkeits- und Bildungsarbeit in Archiven, Beiträge zum 17. Archivwissenschaftlichen Kolloquium der Archivschule Marburg, Marburg 2014, S. 117-151.
- Freund, Susanne, Perspektiven und Grenzen Historischer Bildungs- und Öffentlichkeitsarbeit in Archiven, in: Marcus Stumpf/Katharina Tiemann (Hrsg.), Aufbruch ins digitale Zeitalter – Kommunalarchive zwischen Vorfeldarbeit und Nutzerorientierung, Referate des 15. und 16. Fortbildungsseminars der Bundeskonferenz der Kommunalarchive in Fulda (7.-11.11.2006) und Magdeburg (12.-14.11.2007), Münster 2008, S. 91-102.
- Froning, Andreas, „Die Industrialisierung im Westmünsterland“ – Ein Lernmodul für den Geschichtsunterricht im Archiv, in: Archivpflege in Westfalen-Lippe 78 (2013), S. 2-5.
- Gigler, Christine M., Erschließungsstrategien: Das Beispiel des Archivs der Erzdiözese Salzburg, in: Scrinium 67 (2013), S. 73-83.
- Gillner, Bastian, Archive im digitalen Nutzerkontakt, Virtuelle Lesesäle, soziale Medien und mentale Veränderungszwänge, in: Archivar 66 (2013), Heft 4, S. 406-415.
- Glauert, Mario, Ausblick (Offene Archive 2.1), Vortrag am 4.4.2014 auf der Tagung „Offene Archive 2.1“ am 3./4.4.2014 in Stuttgart, <http://archive20.hypotheses.org/1663> (Aufruf am 20.7.2014).
- Glauert, Mario, Archivmanagement, Schwierige Antworten auf einfache Fragen, Vortrag am 21.3.2014 auf der Frühjahrstagung der Fachgruppe 8 im VdA in Berlin.
- Glauert, Mario, Von der Strategie zum Konzept, Bestandserhaltung zwischen Willkür, Wunsch und Wirklichkeit, Vortrag beim 66. Westfälischen Archivtag in Bielefeld, 12.3.2014; die Powerpoint-Folien sind online unter <http://www.lwl.org/waa-download/tagungen/WAT2014/Glauert.pdf> (Aufruf am 12.7.2014).

- Glauert, Mario, Was ist ein gutes Archiv? Ein Kennzahlen-Index für das Rating von Archiven, in: Rainer Hering (Hrsg.), 5. Norddeutscher Archivtag 12. und 13. Juni 2012 in Lübeck, Nordhausen 2013, S. 147-162.
- Glauert, Mario, Archiv 2.0, Vom Aufbruch der Archive zu ihren Nutzern, in: VdA-Verband deutscher Archivarinnen und Archivare e.V. (Hrsg.), Archive im digitalen Zeitalter, Überlieferung – Erschließung – Präsentation, 79. Deutscher Archivtag in Regensburg, [Fulda] 2010, S. 43-54.
- Glauert, Mario, Die zweite Bewertung, Prioritäten bei der Bestandserhaltung, in: VdA-Verband deutscher Archivarinnen und Archivare e.V. (Hrsg.), Für die Zukunft sichern! Bestandserhaltung analoger und digitaler Unterlagen, 78. Deutscher Archivtag 2008 in Erfurt, [Fulda] 2009, S. 49-60.
- Glauert, Mario, Anforderungen an ein Archivmagazin, Eine Checkliste, in: ders./Sabine Ruhnau (Hrsg.), Verwahren, Sichern, Erhalten, Handreichungen zur Bestandserhaltung in Archiven, Potsdam 2005, S. 29-54.
- Glauert, Mario/Hartwig Walberg (Hrsg.), Archivmanagement in der Praxis, Potsdam 2011.
- Glauert, Mario/Hartwig Walberg, Einleitung, in: Dies. (Hrsg.), Archivmanagement in der Praxis, Potsdam 2011, S. 7-11.
- Gourmelon, Andreas/Michael Mroß/Sabine Seidel, Management im öffentlichen Sektor, Organisationen steuern – Strukturen schaffen – Prozesse gestalten, Heidelberg u.a. 2011.
- Graf, Klaus, Archivgesetz NRW: Stadtarchive und Uniarchive sollen Archivgut verscherbeln dürfen, in: Archivalia, 30.11.2009, online unter <http://archiv.twoday.net/stories/6070626/> (Aufruf am 13.4.2014).
- Greene, Mark A., Trying to lead from good to great and some reflections on leadership at all levels, in: Bruce W. Dearstyne (Hrsg.), Leading and managing archives and records programs, Strategies for success, London 2008, S. 137-161.
- Greene, Mark A./Dennis Meissner, More product, less process, Revamping traditional archival processing, in: The American Archivist 68 (2005), Heft 2, S. 208-263.
- Gussek-Revermann, Anja, Möglichkeiten der archivischen Vorfelddarbeit am Beispiel der Stadt Münster, in: Peter Worm [Red.], Handlungsstrategien für Kommunalarchive im digitalen Zeitalter, Beiträge zu einem Workshop im Rathaus Oberhausen, 14.12.2005, Münster 2006, S. 31-39.
- Gutsch, Susann, Web 2.0 in Archiven, Hinweise für die Praxis, Potsdam 2010.
- Hedwig, Andreas, Betriebswirtschaftliches Finanzmanagement, in: Mario Glauert/Hartwig Walberg (Hrsg.), Archivmanagement in der Praxis, Potsdam 2011, S. 91-114.
- Hermann, Hans-Christian, Benutzerorientierte Erschließung von DDR-Beständen und erweiterte Erschließung als Teil einer differenzierten Erschließungsstrategie, in: Frank M. Bischoff (Hrsg.): Benutzerfreundlich - rationell - standardisiert. Aktuelle Anforderungen an archivische Erschließung und Findmittel. Beiträge zum 11. Archivwissenschaftlichen Kolloquium der Archivschule Marburg, Marburg 2007, S. 65-102.
- Höötman, Hans-Jürgen, Schriftgutverwaltung und Überlieferungsbildung, in: Norbert Reimann (Hrsg.), Praktische Archivkunde, Ein Leitfaden für Fachangestellte für Medien- und Informationsdienste, Fachrichtung Archiv, 3. aktualis. Aufl., Münster 2014, S. 55-83.
- Höötman, Hans-Jürgen, Sachstandsbericht zur Landesinitiative Substanzerhalt, in: Archivpflege in Westfalen-Lippe 80 (2014), S. 54-56.
- Höötman, Hans-Jürgen, Projekt zur Massenentsäuerung kommunalen Schriftgutes, in: Archivpflege in Westfalen-Lippe 65 (2006), S. 23-24.
- Höötman, Hans-Jürgen, Records Management – Archivische Funktion und Nutzen, in: Rickmer Kießling [Red.], Übernahme und Bewertung von kommunalem Schriftgut, Datenmanagement-Systeme, Referate des 8. Fortbildungsseminars der Bundeskonferenz der Kommunalarchive (BKK) vom 8. bis 10.11.1999 in Wernigerode/Harz, Münster 2000, S. 11-24.
- Höötman, Hans-Jürgen/Katharina Tiemann, Archivische Bewertung – Versuch eines praktischen Leitfadens zur Vorgehensweise bei Aussonderungen im Sachaktenbereich, in: Archivpflege in Westfalen und Lippe 52 (2000), S. 1-11.
- Hohmeyer, Andrea, Das Konzernarchiv als Dienstleister. Ein Beitrag zur Wertschöpfung des Unternehmens, in: VdA-Verband deutscher Archivarinnen und Archivare e.V. (Hrsg.), Kulturelles Kapital und ökonomisches Potential – Zukunftskonzepte für Archive, 82. Deutscher Archivtag 2012 in Köln, Fulda 2013, S. 141-146.
- Jossé, Germann, Balanced Scorecard, Ziele und Strategien messbar umsetzen, München 2005.
- Kappelhoff, Bernd, Langfristige archivische Arbeitsplanung und rationeller Ressourceneinsatz, Ergebnisse einer Organisations- und Beständeuntersuchung in den niedersächsischen Staatsarchiven, in: Stefanie Unger (Hrsg.), Archive und ihre Nutzer – Archive als moderne Dienstleister, Beiträge des 8. Archivwissenschaftlichen Kolloquiums der Archivschule Marburg, Marburg 2004, S. 121-148.
- Kellerhals, Andreas, Gestaltete Zukunft: Strategieentwicklung im Schweizerischen Bundesarchiv, in: arbedo 1/2009, S. 28-32.

- Kellerhals, Andreas, Navigieren in der Zeit, Strategiedefinition als Akt der Selbstbestimmung und Ausdruck von Eigenverantwortlichkeit, in: VdA-Verband deutscher Archivarinnen und Archivare e.V. (Hrsg.), Archive und Öffentlichkeit, 76. Deutscher Archivtag 2006 in Essen, [Fulda] 2007, S. 45-49.
- Kerth, Klaus/Heiko Asum/Volker Stich, Die besten Strategietools in der Praxis, Welche Werkzeuge brauche ich wann? Wie wende ich sie an? Wo liegen die Grenzen? 5. erw. Aufl., München 2011.
- Kießling, Rickmer/Hans-Jürgen Höötman, Archivtechnik, in: Norbert Reimann (Hrsg.), Praktische Archivkunde, Ein Leitfaden für Fachangestellte für Medien- und Informationsdienste, Fachrichtung Archiv, 3. aktualis. Aufl., Münster 2014, S. 191-221.
- Kießling, Rickmer/Katharina Tiemann, Benutzung von Archivalien, in: Norbert Reimann (Hrsg.), Praktische Archivkunde, Ein Leitfaden für Fachangestellte für Medien- und Informationsdienste, Fachrichtung Archiv, 3. aktualis. Aufl., Münster 2014, S. 243-268.
- Klein, Michael, Zielführend und nachhaltig: Vision, Strategische Ziele und Maßnahmen im modernen Archivmanagement, in: Rainer Hering (Hrsg.), 5. Norddeutscher Archivtag 12. und 13. Juni 2012 in Lübeck, Nordhausen 2013, S. 163-177.
- Kluttig, Thekla, Behördliche Schriftgutverwaltung – obskures Objekt der Beratung, in: Stefanie Unger (Hrsg.), Archive und ihre Nutzer – Archive als moderne Dienstleister, Beiträge des 8. Archivwissenschaftlichen Kolloquiums der Archivschule Marburg, Marburg 2004, S. 211-223.
- Korn, Michael, Profilbildung beginnt beim Träger: Das Stadtarchiv als Dienstleister und Partner der Verwaltung am Beispiel von Sankt Augustin, Powerpoint-Präsentation zum Vortrag auf dem Westfälischen Archivtag in Bielefeld am 11.3.2014, <http://www.lwl.org/waa-download/tagungen/WAT2014/Korn.pdf> (Aufruf am 19.6.2014).
- Kram, Benjamin, Behördenberatung, in: Archivschule Marburg, Terminologie der Archivwissenschaft, <http://www.archivschule.de/uploads/Forschung/ArchivwissenschaftlicheTerminologie/Terminologie.html> (erstellt am 9.7.2013, Aufruf am 15.6.2014).
- Kramer, Brigitte, Management in Kommunalarchiven – Strategien für die Anpassung an veränderte Arbeitsbedingungen im Rahmen der neuen Steuerungsformen, in: Archivpflege in Westfalen-Lippe 64 (2006), S. 8-16.
- Krems, Burkhardt, Geschäftsprozess, in: Online-Verwaltungslexikon olev.de, Version 16.17 (Stand 29.7.2014), <http://www.olev.de/g.htm#Geschaeftsprozess> (Aufruf am 15.8.2014).
- Krems, Burkhardt, Markt, in: Online-Verwaltungslexikon olev.de, Version 16.17 (Stand 29.7.2014), <http://www.olev.de/l.htm#Markt> (Aufruf am 15.8.2014).
- Krems, Burkhardt, Portfolioanalyse, in: Online-Verwaltungslexikon olev.de, Version 16.14 (Stand 16.5.2014), <http://www.olev.de/p.htm#Portfolioanalyse> (Aufruf am 24.5.2014).
- Krems, Burkhardt, Strategisches Management, in: Online-Verwaltungslexikon olev.de, Version 1.71 (Stand 4.7.2012), http://www.olev.de/s/strat_Management.htm (Aufruf am 28.3.2014).
- Kretschmar, Robert, Absichtlich erhaltene Überreste, Überlegungen zur quellenkundlichen Analyse von Archivgut, in: Archivar 67 (2014), Heft 3, S. 265-269.
- Kretschmar, Robert, Alles neu zu durchdenken? Archivische Bewertung im digitalen Zeitalter, in: Archivpflege in Westfalen-Lippe 80 (2014), S. 9-15.
- Kretschmar, Robert, Quellensicherung im institutionellen Rahmen, Zur Macht und Ohnmacht der Archive bei der Überlieferungsbildung, in: Rainer Hering/Dietmar Schenk (Hrsg.), Wie mächtig sind Archive? Perspektiven der Archivwissenschaft, Hamburg 2013, S. 45-63.
- Kretschmar, Robert, Auf dem Weg ins 21. Jahrhundert: Archivische Bewertung, Records Management, Aktenkunde und Archivwissenschaft, in: Archivar 63 (2010), Heft 2, S. 144-150.
- Kretschmar, Robert, Rahmenthema, Programm und Ergebnisse des 76. Deutschen Archivtags, in: VdA-Verband deutscher Archivarinnen und Archivare e.V. (Hrsg.), Archive und Öffentlichkeit, 76. Deutscher Archivtag 2006 in Essen, [Fulda] 2007, S. 11-14.
- Kretschmar, Robert, Handlungsebenen bei der archivischen Bewertung, Strategische Überlegungen zur Optimierung der Überlieferungsbildung, in: Archivalische Zeitschrift 88 (2006), S. 481-509.
- Kretschmar, Robert, Positionen des Arbeitskreises Archivische Bewertung im VdA – Verband deutscher Archivarinnen und Archivare zur archivischen Überlieferungsbildung, Einführung und Textabdruck, in: Der Archivar 58 (2005), Heft 2, S. 88-94.
- Kretschmar, Robert, Spuren zukünftiger Vergangenheit, Archivische Überlieferungsbildung im Jahr 2000 und die Möglichkeiten einer Beteiligung der Forschung, in: Der Archivar 53 (2000), Heft 3, S. 215-222.
- Kübler, Thomas, Archivische Vorfelddarstellung bei Vereinen und Verbänden in Dresden, in: Marcus Stumpf/Katharina Tiemann (Hrsg.), Aufbruch ins digitale Zeitalter – Kommunalarchive zwischen Vorfelddarstellung und Nutzerorientierung, Referate des 15. und 16. Fortbildungsseminars der Bundeskonferenz der Kommunalarchive in Fulda (7.-11.11.2006) und Magdeburg (12.-14.11.2007), Münster 2008, S. 243-246.

- Kunz, Johannes, Strategiefindung von Non-Profit-Organisationen, Diss., Univ. St. Gallen 2006, [http://www1.unisg.ch/www/edis.nsf/SysLkpByIdentifizier/3136/\\$FILE/dis3136.pdf](http://www1.unisg.ch/www/edis.nsf/SysLkpByIdentifizier/3136/$FILE/dis3136.pdf) (Aufruf am 16.8.2014).
- Kurtz, Michael J., Managing archival & manuscript repositories, Chicago 2004.
- Landesarchiv NRW, Überlieferungsbildung, <http://www.archive.nrw.de/lav/archivfachliches/ueberlieferungsbildung/index.php> (Aufruf am 19.6.2014).
- Leonhard, Julius, Bewertungsmodell, in: Archivschule Marburg, Terminologie der Archivwissenschaft, <http://www.archivschule.de/uploads/Forschung/ArchivwissenschaftlicheTerminologie/Terminologie.html> (erstellt am 9.7.2013, Aufruf am 20.6.2014).
- Lutz, Alexandra (Hrsg.), Schriftgutverwaltung nach DIN ISO 15489-1, Ein Leitfaden zur qualitätssicheren Aktenführung, Berlin/Wien/Zürich 2012.
- Mariz, George/Donna E. McCrea/Larry J. Hackman/Tony Kurtz/Randall C. Jimerson, Leadership skills for archivists, in: The American Archivist 74 (2011), Heft 1, S. 102-122.
- Millar, Laura A., Archives, Principles and practices, London 2010.
- Moczarski, Jana, Bestands- und Formenvielfalt in nichtamtlichen Beständen als bestandserhalterische Herausforderung für Archive mit kleinem Budget, in: Marcus Stumpf/Katharina Tiemann (Hrsg.), Nichtamtliches Archivgut in Kommunalarchiven, Teil 2: Bestandserhaltung, Dokumentationsprofil, Rechtsfragen, Beiträge des 20. Fortbildungsseminars der Bundeskonferenz der Kommunalarchive (BKK) in Eisenach vom 23.-25. November 2011, Münster 2012, S. 9-17.
- Müller, Jörg, Erschließen, in: Archivschule Marburg, Terminologie der Archivwissenschaft, <http://www.archivschule.de/uploads/Forschung/ArchivwissenschaftlicheTerminologie/Terminologie.html> (erstellt am 7.2.2012, Aufruf am 28.6.2014).
- Müller, Peter, Schnell zum Ziel, Erschließungspraxis und Benutzererwartungen im Internetzeitalter, in: Frank M. Bischoff (Hrsg.): Benutzerfreundlich – rationell – standardisiert. Aktuelle Anforderungen an archivische Erschließung und Findmittel. Beiträge zum 11. Archivwissenschaftlichen Kolloquium der Archivschule Marburg, Marburg 2007, S. 37-63.
- Müller, Peter, Vollregest, Findbuch oder Informationssystem, Anmerkungen zur Geschichte und Perspektiven archivischer Erschließung, in: Der Archivar 58 (2005), Heft 1, S. 6-15.
- Mumenthey, Irmgard, Überlegungen zu Records Management in der hamburgischen Verwaltung, in: Thomas Kujawinski [Red.], Standards und Normen im Alltag der Archive, 44. Rheinischer Archivtag 10.-11. Juni 2010 in Bonn-Bad Godesberg, Beiträge, Bonn 2011, S. 29-37.
- Mumenthey, Irmgard, Erdhörchen verlassen ihre Höhle, Einblicke in die strategische Steuerung und Zukunftsplanung im Staatsarchiv Hamburg, in: Auskunft 27 (2007), Heft 1, S. 104-111.
- Murken, Jens, Historische Bildungsarbeit – Öffentlichkeitsarbeit, Eine theoretische Annäherung, in: Der Archivar 60 (2007), Heft 2, S. 131-135.
- von Nessen, Christiane, Serviceinitiative im Stadtarchiv Halle (Saale) – Benutzerumfragen als Mittel zur Steigerung der Zufriedenheit von Nutzern, in: Archivar 64 (2011), Heft 2, S. 208-210.
- Nimz, Brigitta, Archivische Erschließung, in: Norbert Reimann (Hrsg.), Praktische Archivkunde, Ein Leitfaden für Fachangestellte für Medien- und Informationsdienste, Fachrichtung Archiv, 3. aktualis. Aufl., Münster 2014, S. 105-141.
- Nöllke, Matthias/Christian Zielke, Management, Freiburg 2011.
- Nolte, Burkhard, Kennzahlen, Kennzahlensysteme und Benchmarking – Nutzen und Grenzen im Archiv, in: Mario Glauert/Hartwig Walberg (Hrsg.), Archivmanagement in der Praxis, Potsdam 2011, S. 69-89.
- North, Alison, Records [Management] and Archives: Two Sides of the Same Coin?, in: Irmgard Christa Becker/Dominik Haffer/Karsten Uhde (Hrsg.), Digitale Registraturen – digitale Archivierung, Pragmatische Lösungen für kleinere und mittlere Archive? Beiträge zum 16. Archivwissenschaftlichen Kolloquium der Archivschule Marburg, Marburg 2012, S. 13-25.
- Novoselac, Tomislav, Implementierung strategischer Management-Methoden im Zentralarchiv der CLAAS KGaA mbH, Diplomarbeit zur Erlangung des Titels Diplom-Archivar (FH), Gütersloh 2010 [Diplomarbeit an der FH Potsdam].
- Pilger, Andreas, Ein neues Positionspapier des VdA-Arbeitskreises „Archivische Bewertung“ zur Überlieferungsbildung im Verbund, in: Archivar 65 (2011), Heft 1, S. 6-11.
- Plassmann, Max, Lesesaal abschaffen oder erweitern? Perspektiven der Nutzung im digitalen Zeitalter, in: Marcus Stumpf/Katharina Tiemann (Hrsg.), „Im (virtuellen) Lesesaal ist für Sie ein Platz reserviert...“, Archivbenutzung heute – Perspektiven für morgen, Beiträge des 21. Fortbildungsseminars der Bundeskonferenz der Kommunalarchive (BKK) in Kassel vom 14.-16. November 2012, Münster 2013, S. 9-19.
- Plassmann, Max, Archiv ohne Lesesaal? Wie ändert sich Archivbenutzung in Zeiten vielfältiger Angebote über Archivportale?, in: Archivpflege in Westfalen-Lippe 77 (2012), S. 36-40.

- Quaschny, Rico, Reproduktionen aus Archivgut – Selbsterstellung per Digitalkamera oder Einnahmequelle für Archive?, in: Archivpflege in Westfalen-Lippe 77 (2012), S. 51-56.
- Rath, Jochen, Records Management: Neues Berufsbild oder Berufsfeld – und für wen?, in: Marcus Stumpf/Katharina Tiemann (Hrsg.), Aufbruch ins digitale Zeitalter – Kommunalarchive zwischen Vorfeldarbeit und Nutzerorientierung, Referate des 15. und 16. Fortbildungsseminars der Bundeskonferenz der Kommunalarchive in Fulda (7.-11.11.2006) und Magdeburg (12.-14.11.2007), Münster 2008, S. 130-142.
- Rawe, Kai, Nicht nur für Nerds: Stadtarchive im World Wide Web – Das Beispiel Mülheim an der Ruhr, in: Marcus Stumpf/Katharina Tiemann (Hrsg.), „Im (virtuellen) Lesesaal ist für Sie ein Platz reserviert...“, Archivbenutzung heute – Perspektiven für morgen, Beiträge des 21. Fortbildungsseminars der Bundeskonferenz der Kommunalarchive (BKK) in Kassel vom 14.-16. November 2012, Münster 2013, S. 97-103.
- „Records Management“, in: Archivschule Marburg, Terminologie der Archivwissenschaft, <http://www.archivschule.de/uploads/Forschung/ArchivwissenschaftlicheTerminologie/Terminologie.html> (erstellt am 6.2.2012, Aufruf am 15.6.2014).
- Rehm, Clemens, Das archivpädagogische Qualitätssiegel „Archiv und Schule“ – ein Plädoyer, in: Jens Aspelmeier (Hrsg.), Transparenz für die Bürger? Perspektiven historischer Öffentlichkeits- und Bildungsarbeit in Archiven, Beiträge zum 17. Archivwissenschaftlichen Kolloquium der Archivschule Marburg, Marburg 2014, S. 283-295.
- Rehm, Clemens, Überlieferungsbildung als Kommunikationsprozess, Modell – Verbund – Bürgerbeteiligung, in: Brandenburgische Archive 31 (2014), S. 3-8.
- Rehm, Clemens, Management der Überlieferungsbildung – Erinnerung in Schachteln. Gedanken zwischen Regalen, in: Mario Glauert/Hartwig Walberg (Hrsg.), Archivmanagement in der Praxis, Potsdam 2011, S. 183-205.
- Rehm, Clemens, Spielwiese oder Pflichtaufgabe? Archivische Öffentlichkeitsarbeit als Fachaufgabe, in: Der Archivar 51 (1998), Heft 2, Sp. 205-218.
- Rehse, Birgit/Irina Schwab, Frühjahrstagung der Fachgruppe 8 im VdA in Berlin, in: Archivar 67 (2014), Heft 3, S. 315-317.
- Reimann, Norbert (Hrsg.), Praktische Archivkunde, Ein Leitfaden für Fachangestellte für Medien- und Informationsdienste, Fachrichtung Archiv, 3. aktualis. Aufl., Münster 2014.
- Reimann, Norbert, Benutzung in Archiven – alte Zöpfe, neue Herausforderungen. Eine kritische Betrachtung, in: Marcus Stumpf/Katharina Tiemann (Hrsg.), Aufbruch ins digitale Zeitalter – Kommunalarchive zwischen Vorfeldarbeit und Nutzerorientierung, Referate des 15. und 16. Fortbildungsseminars der Bundeskonferenz der Kommunalarchive in Fulda (7.-11.11.2006) und Magdeburg (12.-14.11.2007), Münster 2008, S. 37-42.
- Reininghaus, Wilfried, Archivisches Erschließen in der Wissensgesellschaft, in: Frank M. Bischoff (Hrsg.): Benutzerfreundlich - rationell - standardisiert. Aktuelle Anforderungen an archivische Erschließung und Findmittel. Beiträge zum 11. Archivwissenschaftlichen Kolloquium der Archivschule Marburg, Marburg 2007, S. 17-36.
- Riedenaier, Markus/Andrea Tschirf, Zeitmanagement und Selbstorganisation in der Wissenschaft, Ein selbstbestimmtes Leben in Balance, Wien 2012.
- Rönz, Andrea, Das Stadtarchiv Linz am Rhein im Web 2.0, Vortrag auf der Tagung Archive 2.0 am 22./23.11.2012 in Speyer, Präsentation unter: <http://archive20.hypotheses.org/460> (Aufruf am 20.7.2014).
- Rosenplänter, Johannes, Die Initiative des Landes Schleswig-Holstein zur Bestandserhaltung, in: Rainer Hering (Hrsg.), 5. Norddeutscher Archivtag 12. und 13. Juni 2012 in Lübeck, Nordhausen 2013, S. 223-224.
- Ruhl, Ramona, Ehrenamt im Archiv, Ein Leitfaden, Berlin 2012.
- Sander, Gudrun/Elisabeth Bauer, Strategieentwicklung kurz und klar, Das Handbuch für Non-Profit-Organisationen, 2. Aufl., Bern/Stuttgart/Wien 2011.
- Sächsisches Staatsarchiv, Erschließungsrichtlinie, Stand 20. Mai 2010, <http://www.archiv.sachsen.de/download/Erschliessungsrichtlinie.pdf> (Aufruf am 29.6.2014).
- Schaper, Uwe, Bedeutung der nichtamtlichen Überlieferung für Kommunalarchive, in: Marcus Stumpf/Katharina Tiemann (Hrsg.), Nichtamtliches Archivgut in Kommunalarchiven, Teil 1: Strategien, Überlieferungsbildung, Erschließung, Beiträge des 19. Fortbildungsseminars der Bundeskonferenz der Kommunalarchive (BKK) in Eisenach am 10.-12. November 2010, Münster 2011, S. 9-21.
- Schedler, Kuno/John Philipp Siegel, Strategisches Management in Kommunen, Ein integrativer Ansatz mit Bezug auf Governance und Personalmanagement, Düsseldorf 2004.
- Schäfer, Udo, Modernes Archivmanagement, Vision – Ziele – Maßnahmen, in: Angelika Menne-Haritz/Rainer Hofmann (Hrsg.), Archive im Kontext, Öffnen, Erhalten und Sichern von Archivgut in

Zeiten des Umbruchs, Festschrift für Prof. Dr. Hartmut Weber zum 65. Geburtstag, Düsseldorf 2010, S.125-137.

- Schlösser, Susanne, Die Situation vor Ort nutzen ... – Historische Bildungsarbeit im Archiv – Formen, Möglichkeiten, Erfahrungen, in: Marcus Stumpf/Katharina Tiemann (Hrsg.), Profilierung der Kommunalarchive durch Historische Bildungsarbeit, Beiträge des 18. Fortbildungsseminars der Bundeskonferenz der Kommunalarchive (BKK) in Wolfsburg vom 9.-11. November 2009, Münster 2010, S. 19-33.
- Schneider, Gerd, „Archivare aufgewacht!“, Anmerkungen eines Externen zur gegenwärtigen Situation im deutschen Archivwesen, in: Der Archivar 57 (2004), Heft 1, S. 37-44.
- „Schriftgutverwaltung“, in: Archivschule Marburg, Terminologie der Archivwissenschaft, <http://www.archivschule.de/uploads/Forschung/ArchivwissenschaftlicheTerminologie/Terminologie.html> (erstellt am 6.2.2012, Aufruf am 15.6.2014).
- Schröder, Stefan, Erschließung als Teilaspekt von Archivmanagement, Vortrag auf dem Brandenburgischen Archivtag, Potsdam, 9.5.2014. Nachträglich zum Vortrag veröffentlichte Powerpoint-Präsentation im Blog der Fernweiterbildung der FH Potsdam, <http://fernweiterbildung.fh-potsdam.de/?p=267> bzw. http://fernweiterbildung.fh-potsdam.de/wp-content/uploads/2014/05/BrandenbgArchivtag_Schroeder_20140509.pdf (Aufrufe am 29.6.2014).
- Schröder, Stefan, Wie funktioniert Kultur- und Bildungsarbeit in einem kleineren Archiv? Ressourcen – Schwerpunkte – Profilbildung, in: Archivpflege in Westfalen-Lippe 69 (2008), S. 11-15.
- Schulz, Ireen, Wie können Erschließungsrückstände aufgearbeitet werden? Oder ist es ein Kampf gegen Windmühlen?, in: Brandenburgische Archive 29 (2012), S. 59-62.
- Seiwert, Lothar, Noch mehr Zeit für das Wesentliche, Zeitmanagement neu entdecken, 4. Aufl., München 2009.
- Sieper, Marc, Strategische Planung in Nonprofit-Organisationen, Hamburg 2008.
- Steinert, Mark, Das neue Archivgesetz des Landes Nordrhein-Westfalen, Regelungen für kommunale Archive, in: Archivpflege in Westfalen-Lippe 73 (2010), S. 44-52.
- Stropp, Sabine unter Mitarbeit von Lutz Sanne, Methodische Hinweise zur Konzeptentwicklung in Archiven und Öffentlichen Bibliotheken, in: Landesfachstelle für Archive und öffentliche Bibliotheken im Brandenburgischen Landeshauptarchiv (Hrsg.), Demografischer Wandel, Auswirkungen und Gestaltungsmöglichkeiten für Archive und Öffentliche Bibliotheken, 2., unveränd. Aufl., Potsdam 2011, S. 17-28.
- Stumpf, Marcus, Archiventwicklungsplanung als strategisches Instrument, Vortrag beim 66. Westfälischen Archivtag in Bielefeld, 11.3.2014; die Powerpoint-Folien sind online unter <http://www.lwl.org/waa-download/tagungen/WAT2014/Stumpf.pdf> (Aufruf am 28.4.2014).
- Stumpf, Marcus, „Jetzt helf ich mir selbst! Wege der Strategieentwicklung für kleinere und mittlere Archive“, Vortrag bei der Frühjahrstagung „Archivmanagement – Ressourcen nutzen, Potentiale erkennen“ der Fachgruppe 8 im Verband deutscher Archivarinnen und Archivare, am 21.3.2014 in Berlin.
- Stumpf, Marcus, Vorwort, in: ders./Katharina Tiemann (Hrsg.), Nichtamtliches Archivgut in Kommunalarchiven, Teil 1: Strategien, Überlieferungsbildung, Erschließung, Beiträge des 19. Fortbildungsseminars der Bundeskonferenz der Kommunalarchive (BKK) in Eisenach am 10.-12. November 2010, Münster 2011, S. 7f.
- Stumpf, Marcus/Katharina Tiemann (Hrsg.), Profilierung der Kommunalarchive durch Historische Bildungsarbeit, Beiträge des 18. Fortbildungsseminars der Bundeskonferenz der Kommunalarchive (BKK) in Wolfsburg vom 9.-11. November 2009, Münster 2010.
- Theimer, Kate, The future of archives is participatory: Archives as platform or A new mission for archives, <http://www.archivesnext.com/?p=3700> (Aufruf am 14.5.2014).
- Theimer, Kate, What is the meaning of Archives 2.0?, in: The American Archivist 74 (2011), Heft 1, S. 58-68.
- Thüringische Staatsarchive, Richtlinie für die Erschließung von Akten und Urkunden in den Thüringischen Staatsarchiven, in Kraft gesetzt 20.8.2011, <http://www.thueringen.de/imperia/md/content/staatsarchive/verzeichnung.pdf> (Aufruf am 29.6.2014).
- Tiemann, Katharina, Bewertung und Übernahme von amtlichem Registraturgut, in: Norbert Reimann (Hrsg.), Praktische Archivkunde, Ein Leitfaden für Fachangestellte für Medien- und Informationsdienste, Fachrichtung Archiv, 3. aktualis. Aufl., Münster 2014, S. 85-104.
- Tiemann, Katharina/Anna Ventura, Praxisnah: Priorisierung von Archivbeständen im Rahmen eines Bestandserhaltungskonzeptes, Vortrag beim 66. Westfälischen Archivtag in Bielefeld, 12.3.2014; die Powerpoint-Folien sind online unter http://www.lwl.org/waa-download/tagungen/WAT2014/Tiemann_Ventura.pdf (Aufruf am 12.7.2014).
- Treffeisen, Jürgen, Komplementäre Bewertung konventioneller Akten und elektronischer Daten, in: VdA-Verband deutscher Archivarinnen und Archivare e.V. (Hrsg.), Archive im digitalen Zeitalter,

Überlieferung – Erschließung – Präsentation, 79. Deutscher Archivtag in Regensburg, [Fulda] 2010, S. 193-200.

- Treffeisen, Jürgen, Im Benehmen mit... – Formen der Kooperation bei Bewertungsfragen mit den betroffenen Behörden, Erfahrungen des Staatsarchivs Sigmaringen, in: Robert Kretzschmar (Hrsg.), Historische Überlieferung aus Verwaltungsunterlagen, Stuttgart 1997, S. 73-101.
- Uhde, Karsten, Benutzerführung im Internet, in: Marcus Stumpf/Katharina Tiemann (Hrsg.), Aufbruch ins digitale Zeitalter – Kommunalarchive zwischen Vorfeldarbeit und Nutzerorientierung, Referate des 15. und 16. Fortbildungsseminars der Bundeskonferenz der Kommunalarchive in Fulda (7.-11.11.2006) und Magdeburg (12.-14.11.2007), Münster 2008, S. 120-127.
- Ulbricht, Carsten, Social Media & Recht, Chancen und Risiken im Web 2.0, in: VdA-Verband deutscher Archivarinnen und Archivare e.V. (Hrsg.), Kulturelles Kapital und ökonomisches Potential – Zukunftskonzepte für Archive, 82. Deutscher Archivtag 2012 in Köln, Fulda 2013, S. 185-193.
- Viertel, Gabriele, Öffentlichkeitsarbeit für die Verwaltung – ein Erfahrungsbericht des Stadtarchivs Chemnitz, in: Marcus Stumpf/Katharina Tiemann (Hrsg.), Aufbruch ins digitale Zeitalter – Kommunalarchive zwischen Vorfeldarbeit und Nutzerorientierung, Referate des 15. und 16. Fortbildungsseminars der Bundeskonferenz der Kommunalarchive in Fulda (7.-11.11.2006) und Magdeburg (12.-14.11.2007), Münster 2008, S. 103-110.
- Weber, Hartmut, Archivmanagement als Hilfestellung beim Spagat zwischen Sparzwang und Dienstleistungsqualität, in: Archive in Bayern 1 (2003), S. 165-206.
- Weber, Hartmut, Bestandserhaltung, in: Evelyn Kroker/Renate Köhne-Lindenlaub/Wilfried Reininghaus (Hrsg.), Handbuch für Wirtschaftsarchive, Theorie und Praxis, München 1998 (und 2., erw. Aufl. 2005), S. 175-215.
- Weber, Hartmut/Renate Köhne-Lindenlaub, Archivmanagement, in: Evelyn Kroker/Renate Köhne-Lindenlaub/Wilfried Reininghaus (Hrsg.), Handbuch für Wirtschaftsarchive, Theorie und Praxis, München 1998, S. 259-274.
- Wiech, Martina, Das Archivportal NRW, Vortrag auf dem Rheinischen Archivtag am 26.6.2014 in Kleve (Zusammenfassung von Michael Habersack), <http://tvrafz.hypothesen.org/1512> (Aufruf am 27.6.2014).
- Wiech, Martina, Strategisches Management für Archive, in: Mario Glauert/Hartwig Walberg (Hrsg.), Archivmanagement in der Praxis, Potsdam 2011, S. 13-35.
- bei der Wieden, Brage/Ulrich Schwarz, Benutzer und Benutzerzufriedenheit im Staatsarchiv Wolfenbüttel, Ergebnisse einer Befragung, in: Archiv-Nachrichten Niedersachsen 11 (2007), S. 98-103.
- Wikenhauser, Martin, Die Balanced Scorecard als Beispiel für modernes Management im öffentlichen Archivbereich, Bachelorarbeit zur Erlangung des Titels Bachelor of Arts (FH), München 2011 [Bachelorarbeit an der FH Potsdam].
- Williams, Caroline, Managing archives, Foundations, principles and practice, Oxford 2006.
- Worm, Peter, Zwischen melderechtlicher Löschvorschrift und archivrechtlicher Anbietungspflicht – Ansätze zur Sicherung der elektronischen Einwohnermelderegister, in: Irmgard Christa Becker/Dominik Haffer/Karsten Uhde (Hrsg.), Digitale Registraturen – digitale Archivierung, Pragmatische Lösungen für kleinere und mittlere Archive? Beiträge zum 16. Archivwissenschaftlichen Kolloquium der Archivschule Marburg, Marburg 2012, S. 65-80.
- pworm [Worm, Peter], Praxisbericht Retrokonversion maschinenschriftlicher Findbücher, in: archivamtblog, 13.5.2014, <http://archivamt.hypothesen.org/691> (Aufruf am 29.6.2014).
- Worm, Peter, Neue Informationstechnologien und Archive, in: Norbert Reimann (Hrsg.), Praktische Archivkunde, Ein Leitfaden für Fachangestellte für Medien- und Informationsdienste, Fachrichtung Archiv, 3. aktualis. Aufl., Münster 2014, S. 223-241.
- Zahnhausen, Vera, Überlieferungsbildung von analog zu digital – Erfahrungen bei der Übernahme von digitalem Archivgut, in: Katharina Tiemann (Hrsg.), Bewertung und Übernahme elektronischer Unterlagen – Business as usual?, Beiträge des Expertenworkshops in Münster am 11. und 12. Juni 2013, Münster 2013, S. 8-19.
- Zamon, Christina, The lone arranger, Succeeding in a small repository, Chicago 2013.
- Zweifel, Josef, Modernes Archivmanagement, in: Gilbert Coutaz u.a., Archivpraxis in der Schweiz, Pratiques archivistiques en Suisse, Baden 2007, S. 195-230.

Sonstiges

- Archivschule Marburg, 20. Archivwissenschaftliches Kolloquium der Archivschule Marburg 2015, Ziele, Zahlen, Zeitersparnis. Wieviel Management brauchen Archive?, 10. und 11. Juni 2015, Call for Papers, <http://archivschule.de/DE/forschung/archivwissenschaftliche-kolloquien/2015ziele-zahlen/> (Aufruf am 13.8.2014).
- Archivschule Marburg, „Archivgesetze und weitere Gesetze“, <http://www.archivschule.de/DE/service/archivgesetze/> (Aufruf am 9.7.2014).

- Archivschule Marburg, DFG-Projekt „Koordinierungsstelle Retrokonversion archivischer Findmittel“ <http://archivschule.de/DE/forschung/retrokonversion/willkommen.html> (Aufruf am 29.6.2014).
- Archivschule Marburg, Regionale Archivportale, auf der Seite „Archivportale und Metasuchen im Internet“, <http://archivschule.de/DE/service/archive-im-internet/archive-in-deutschland/archivportale/regionale-archivportale-im-internet.html> (Aufruf am 28.6.2014).
- Becker, Irmgard Christa, Email an den Verfasser vom 10.3.2014.
- Brandenburgisches Landeshauptarchiv, Brandenburgisches Archivportal, <http://www.landeshauptarchiv-brandenburg.de/netCmsFrames.aspx?PageID=58&NavIndex=04.02> (Aufruf am 28.6.2014).
- Heizmann, Uwe, Ergebnisse der Umfrage zu den derzeit in deutschen Archiven auftretenden Nutzergruppen, [unveröffentlichte, den teilnehmenden Archiven zur Verfügung gestellte Auswertung], Stuttgart [Mai] 2014.
- International Council on Archives, Standards, <http://www.ica.org/10206/standards/standards-list.html> (Aufruf am 27.6.2014).
- International Council on Archives, Standards, ISAD(G): General International Standard Archival Description – Second Edition, <http://www.ica.org/10207/standards/isadg-general-international-standard-archival-description-second-edition.html> (Aufruf am 29.6.2014).
- Korn, Michael, Email an den Verfasser vom 14.4.2014.
- Kreisarchiv Siegen-Wittgenstein, Workshop „Vorbei und vergessen? Die Lösung: Das Vereinsarchiv!“, www.siwiarchiv.de/?p=3707 (24.2.2013, Aufruf am 15.8.2014).
- Landesarchiv Baden-Württemberg, Unser Selbstverständnis, <http://www.landearchiv-bw.de/web/46230> (Aufruf am 14.8.2014).
- LWL-Archivamt, Archivverwaltung- und Verzeichnungsprogramme, http://www.lwl.org/LWL/Kultur/Archivamt/Archiv_IT/Archivverwaltungs-Verzeichnungsprogramme (Aufruf am 28.6.2014).
- LWL-Archivamt für Westfalen, Westfälischer Archivtag 2014, Tagungsprogramm: http://www.lwl.org/waa-download/tagungen/AT2014_programm.pdf (Aufruf am 5.3.2014).
- LWL-Archivamt für Westfalen, Westfälischer Archivtag 2014, Abstracts: http://www.lwl.org/waa-download/tagungen/AT2014_abstracts.pdf (Aufruf am 5.3.2014).
- LWL-Archivamtblog, Präsentationen zum Westfälischen Archivtag 2014 jetzt online!, <http://archivamt.hypotheses.org/529>, (Blogeintrag vom 10.4.2014, Aufruf am 12.4.2014).
- The National Archives [Hrsg.], Living Information, The Vision of the National Archives, July 2007 [Snapshot der Website vom 2.2.2011], <http://collections.europarchive.org/tna/20110131174836/http://www.nationalarchives.gov.uk/document/s/living-information.pdf> (Aufruf am 13.6.2014).
- The National Archives [Hrsg.], Our plans [Strategie für 2011 bis 2015], <http://www.nationalarchives.gov.uk/about/our-plans.htm> (Aufruf am 13.6.2014).
- The National Archives [Hrsg.], Our plans [Ältere Strategien, Snapshot der Website vom 2.2.2011], <http://collections.europarchive.org/tna/20110131174836/http://www.nationalarchives.gov.uk/how-we-are-run/our-plans.htm> (Aufruf am 13.6.2014).
- Ray, Louise, Management Skills for Archivists and Records Managers (Verlagsankündigung): <http://www.facetpublishing.co.uk/title.php?id=5841> (Aufruf am 14.8.2014).
- Staatsarchiv der Freien und Hansestadt Hamburg, Vision (Stand 1.1.2014), <http://www.hamburg.de/contentblob/4266522/data/vision-des-staatsarchivs.pdf> (Aufruf am 18.8.2014).
- Stadt Greven (Hrsg.), Haushalt 2014, Ziele, Produkte, Kennzahlen, Budgets, Stand Dezember 201[3], http://www.greven.net/medien/bindata/politik/themen/Haushalt_2014_komprimiert.pdf (Aufruf am 4.6.2014).
- Stadt Greven (Hrsg.), Leitbild der Stadt Greven, Die Entwicklung des Grevener Gemeinwesens, Grundsätze und Ziele einer modernen kommunalen Selbstverwaltung, Vorgelegt von der Projektgruppe Leitbildentwicklung der Stadt Greven. Vom Rat der Stadt Greven in seiner Sitzung am 20. März 1996 angenommen.
- Stadtarchiv Emden, Leitbild, <https://www.emden.de/kultur/stadtarchiv/leitbild/> (Aufruf am 14.5.2014).
- Stadtarchiv Leinfelden-Echterdingen, Aufgaben, http://www.leinfelden-echterdingen.de/servlet/PB/menu/1216546_11/index.html (Aufruf am 14.5.2014).
- Stadtarchiv Münster, Personenstandsregister http://www.muenster.de/stadt/archiv/service_personenstandsregister.html (Aufruf am 14.5.2014).
- Verband der deutschen Archivarinnen und Archivare (VdA), Fachgruppe 2 (Kommunale Archive), <http://www.vda.archiv.net/fachgruppen/fachgruppe-2-kommunale-archiv.html?contrast=mfsewraa> (Aufruf am 4.5.2014).

Ich versichere hiermit an Eides statt, dass ich die vorliegende Masterarbeit mit dem Titel "Archivmanagement in kleinen Archiven" 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 Schule 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.

Münster, den 20.8.2014