

Entwicklung einer Balanced Scorecard für ein Wirtschaftsarchiv – Dargestellt am Beispiel des Historischen Archivs des Ostdeutschen Sparkassenverbandes

Bachelorarbeit

Zur Erlangung des akademischen Grades Bachelor of Arts (B. A.)

Vorgelegt am Fachbereich Informationswissenschaften,
Studiengang Archiv B. A., der Fachhochschule Potsdam
bei Professor Dr. Hartwig Walberg (Erstgutachter) und Britta
Weschke, M. A. (Zweitgutachterin)

Von:

Christina Loose

Adolf-Damaschke-Str. 67a

14542 Werder (Havel)

E-Mail: loose.christina@gmail.com

Matrikelnr.: 11592

Bearbeitungszeit: 17.11.2014 – 26.01.2015

Zusammenfassung

Die transparente, betriebswirtschaftliche Vermittlung von Archivaufgaben und Zielen gegenüber der Abteilungsleitung mithilfe von Kennzahlen sowie die interne Steuerung, Planung und Kontrolle von Archivprozessen, Archivpersonal und Archivdienstleistungen bilden für Wirtschaftsarchive wichtige Aufgaben in der Wahrnehmung des Archivmanagements. Bedingt durch den Kostendruck der Unternehmen, bedarf es der Entwicklung von Strategien für Wirtschaftsarchive, um das Aufgabenwachstum mit effektivem und effizientem Ressourceneinsatz zu bewältigen. Das Ansteigen der Aufgaben betrifft zum einen den Bereich Social Media und digitale Archivierung und zum anderen den Bereich Öffentlichkeitsarbeit und Serviceleistungen für die wirksame Außendarstellung des Unternehmens. Die Existenz der Wirtschaftsarchive hängt vom Unternehmen ab, weswegen sie gefährdet ist, wenn der ökonomische Nutzen und Mehrwert für das Unternehmen nicht herausgestellt wird. Die Balanced Scorecard (BSC) unterstützt als ganzheitliches Führungs- und Controlling-Instrument das strategische und operative Management im Verbund. Aus der Strategie, die durch die kommunikative Einbindung von allen wertschöpfenden ArchivmitarbeiterInnen getragen wird, werden Subziele in den anzugehenden strategischen Themen und auszubauenden Potenzialen definiert und daraus operative Maßnahmen abgeleitet, die zur Zufriedenstellung der NutzerInnen, zur Erfüllung der Strategie und letztendlich zur langfristigen Sicherung der Zukunft des Archivs führen. Bisher setzten sich Archive wenig mit betriebswirtschaftlichen Methoden auseinander – hauptsächlich aus dem Kostenaspekt heraus, seit Kosten-Leistungsrechnungen in der öffentlichen Verwaltung eingeführt wurden. Die vorliegende Arbeit zeigt die Eignung und Nutzung der BSC in Wirtschaftsarchiven am Beispiel des Historischen Archivs des Ostdeutschen Sparkassenverbandes mit einer betriebswirtschaftlichen Herangehensweise von Friedtag und Schmidt auf, die auf Non-Profit-Organisationen ausgerichtet ist und eine individuelle Entwicklung der BSC auf die auszubauenden Potenziale des Archivs hin erlaubt.

Summary

To communicate the archiving tasks and goals to the head of department in a transparent way and relying on economic insights by the use of key performance indicators is as important a duty for economic archives in the exercise of their functions as the internal controlling, planning and monitoring of archiving processes, staff and services. However, due to the cost pressure companies are experiencing today, economic archives must develop strategies that will allow them to make an effective and efficient use of their resources when coping with the growing tasks in the field of social media and digital archiving, on the one hand, and in the area of public relations and services for the effective image construction of enterprises, on the other hand. Nevertheless, as economic archives depend on the respective enterprises, their existence will be threatened as long as their economic use and added value for the company has not been proven. Now, the Balanced Scorecard (BSC) as integral management and controlling instrument supports both the strategic and operational management. So, from the strategy sustained by the whole value-adding archive staff it will be possible to firstly derive the obligatory subordinated goals associated with the different strategic issues, to secondly identify the potentials that will have to be developed and, thirdly, to deduce thereof the operational measures that will guarantee customer satisfaction, the fulfilling of the strategy and, in the end, safeguard the archive's long-term future. However, so far archives have paid little attention to business methods and if so, it has been mainly because of the cost factor as cost and performance accounting have also been introduced in public administration. As a consequence, this thesis will demonstrate the BSC's suitability and use for economic archives taking the example of the *Historical Archive of the Ostdeutscher Sparkassenverband* and applying the business approach developed by Friedag and Schmidt as this method focuses on non-profit organisations and will allow us to customise the BSC for those potentials of the Archive that should be further developed.

Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung.....	II
Summary.....	III
Inhaltsverzeichnis.....	IV
1. Einleitung.....	5
2. Balanced Scorecard	8
2.1 Geschichte	8
2.2 Definition	9
2.3 Anwendung	16
2.4 Vorteile gegenüber anderen Controlling-Instrumenten.....	17
2.5 Nutzen für Archive.....	23
3. Stand der Nutzung von Controlling-Instrumenten	27
3.1 In Archiven	27
3.2 In anderen Informationseinrichtungen	31
4. Das Historische Archiv des Ostdeutschen Sparkassenverbandes	34
4.1 Profil	34
4.2 Entstehung und Aufgaben.....	36
4.3 Berichtssystem und Kontrolle	38
4.4 Ist-Zustand	40
5. Entwicklung der Balanced Scorecard	42
5.1 Ansatz und Vorgehensweise	42
5.2 Strategieentwicklung	44
5.3 Leitbild und Leitziel.....	47
5.4 Strategische Themen	50
5.5 Vorstellung der Entwicklungsgebiete mit Zielen und Kennzahlen	53
5.6 Strategiefokussierte Aktionen.....	57
5.7 Zusammenführung der Aktionen	72
5.8 Berichts-Scorecard.....	79
5.9 Handlungsempfehlungen zur Umsetzung	86
6. Fazit und Ausblick.....	90
Anhang: Führungs-Scorecard in Form eines strategischen Hauses	94
Literaturverzeichnis	97
Interne Quellen.....	103
Abkürzungsverzeichnis	104
Abbildungsverzeichnis	105
Tabellenverzeichnis	106
Eidesstattliche Erklärung.....	107

1. Einleitung

Archive sehen sich durch Sparzwänge ihrer Träger, angesichts der Konsolidierung der öffentlichen Haushalte, einer zunehmenden Ökonomisierung ausgesetzt. Organisationsuntersuchungen und Wirtschaftlichkeitsprüfungen in Archiven sind inzwischen an der Tagesordnung. Daher müssen Archive *„im Laufe der Zeit auch immer besser in der Lage sein, ihre Arbeitsleistungen, Arbeitsrückstände und künftigen Aufgaben weitestgehend in Kosten und Personalaufwand umzurechnen.“*¹ Insbesondere Wirtschaftsarchive sind in ihrer Existenz bedroht, wenn sie ihre Aufgaben, Leistungen und den damit geschaffenen ökonomischen Mehrwert für das Unternehmen, das das Archiv unterhält, nicht transparent vermitteln können. Denn anders als öffentliche Archive können Wirtschaftsarchive nicht zur Rechtfertigung ihres Bestehens auf eine gesetzliche Grundlage zurückgreifen. Oft kommt es aufgrund mangelnder Kommunikation der Arbeit und fehlender Datenaufbereitung zu Stellenkürzungen, -abbau und finanziellen Einbußen in Archiven. Gleichzeitig steigen tendenziell die zu bewältigenden Aufgaben, insbesondere in Wirtschaftsarchiven, durch fortschreitende technologische Entwicklungen im Informationszeitalter und die damit verbundenen hohen Anforderungen an die digitale Bereitstellung und Kommunikation über das Web 2.0. Den Arbeitsschwerpunkt bildet in Wirtschaftsarchiven die historische Öffentlichkeitsarbeit für die Außendarstellung des Unternehmens im zunehmenden globalen Wettbewerb. Daher sind sie höheren Erwartungen ausgesetzt und müssen ihre Dienstleistungen dem Unternehmen neben der laufenden archivischen Kernarbeit (Bewertung, Übernahme, Erschließung) schnell und qualitativ liefern. Das veranlasst Wirtschaftsarchive verstärkt zur gezielten, strategischen Aufgaben- und Ressourcenplanung.

Aus der Betriebswirtschaft stammende Controlling-Instrumente, die sowohl in Wirtschaftsunternehmen als auch in Non-Profit-Organisationen bereits erfolgreich angewendet werden, helfen, Lösungswege und Strategien zu entwickeln, um Ressourcen effizient und kundenorientiert einzusetzen. Die Balanced Scorecard (BSC) als solches nimmt darüber hinaus mehrere Funktionen wahr, die das Archiv ganzheitlich managen. Als Kennzahlensystem überprüft es, ausgerichtet auf die archiveigene Strategie und seine erfolgsversprechenden Entwicklungspotenziale (z. B. Finanzen, Prozesse, MitarbeiterInnen, KundInnen), die in einer Ursache-Wirkungs-

¹ Schneider, Gerd: „Archivare aufgewacht!“ Anmerkungen eines Externen zur gegenwärtigen Situation im deutschen Archivwesen, in: Der Archivar 57(2004)1, S. 41

Beziehung zueinander stehen, Archivprozesse und -dienstleistungen auf ihre Effektivität („Tun wir die richtigen Dinge?“) und Effizienz („Tun wir die Dinge richtig?“). Zudem leitet es daraus qualitäts- und existenzsichernde operative Maßnahmen ab, die ergriffen werden müssen, um die langfristigen strategischen Ziele zu erreichen. Gleichzeitig ermöglicht die Untersuchung die Entwicklung neuer, auch auf die persönlichen Ziele der leistungstreibenden ArchivmitarbeiterInnen ausgerichteter Strategien, die dem Archiv langfristig den Erhalt und Erfolg sichern. Insbesondere durch die kommunikative Einbindung der Mitarbeitenden in die strategische Planung entsteht ein Zielsystem, mit dem sich die MitarbeiterInnen identifizieren, wodurch sie sich leistungsmotiviert in das operative Tagesgeschäft einbringen können. Weiterführend bietet die Verknüpfung des strategischen mit dem operativen Handeln die Basis für ein kennzahlengestütztes Berichtssystem im Hinblick auf die transparente Kommunikation der gegenwärtigen Leistungen und zukünftigen Ziele des Archivs gegenüber seinen TrägerInnen und Vorgesetzten. Die BSC stellt die Zukunftsfähigkeit des Archivs sicher, denn *„nur, wer beziffern kann, mit welchem Aufwand Ziele erreicht werden können, hat eine Chance, dafür ggf. auch Verständnis in Verwaltung und Politik zu finden“*².

Bisher setzten sich Archive wenig mit betriebswirtschaftlichen Methoden auseinander – hauptsächlich aus dem Kostenaspekt heraus, seit die Kosten-Leistungsrechnung in der öffentlichen Verwaltung eingeführt wurde. Nicht wenige ArchivarInnen stehen neuen betriebswirtschaftlichen Methoden und Denkweisen aufgrund von Unkenntnis und Unvertrautheit noch skeptisch gegenüber, obwohl mittlerweile in zunehmendem Maße die Wichtigkeit der Beschäftigung mit Archivmanagement aus betriebswirtschaftlicher Perspektive erkannt wird. Das im Juni 2015 stattfindende 20. Archivwissenschaftliche Kolloquium zum Thema „Ziele, Zahlen, Zeitersparnis. Wie viel Management brauchen Archive?“³ und der 66. Westfälische Archivtag, der am 11. und 12. März 2014 zum Thema „Nach vorne schauen – Strategieentwicklung und Planung in Archiven“⁴ in Bielefeld stattfand, zeugen davon, dass es bisher nur allgemeine Vorschläge zu Archivmodellen der BSC und Vorgehensweisen bei der Erarbeitung gibt, aber keine

² Stumpf, Markus: Archiventwicklungsplanung als strategisches Instrument, in: Archivpflege in Westfalen-Lippe 81(2014), S. 23

³ Vgl. hierzu Archivschule Marburg: 20. Archivwissenschaftliches Kolloquium der Archivschule Marburg 2015. Ziele, Zahlen, Zeitersparnis. Wie viel Management brauchen Archive? 10. und 11. Juni 2015, online unter: <<http://archivschule.de/DE/forschung/archivwissenschaftliche-kolloquien/2015ziele-zahlen/>> (14.01.2015)

⁴ Vgl. hierzu Worm, Peter: Tagungsbericht: 66. Westfälischer Archivtag am 11. und 12. März 2014 in Bielefeld, in: Archivpflege in Westfalen-Lippe 81(2014), S. 2-6

Einleitung

konkreten Praxisbeispiele, die eine Umsetzung und Implementierung der BSC darlegen.

Dem soll mit der vorliegenden Bachelorarbeit Abhilfe geschaffen werden, indem am Beispiel des Historischen Archivs des Ostdeutschen Sparkassenverbandes die Eignung der BSC als Führungs-, Controlling- und Berichts-Instrument für Wirtschaftsarchive herausgestellt wird. Die Arbeit dient zudem ArchivarInnen als methodische Orientierungshilfe zur Anwendung der BSC. Es wird gezeigt, wie die BSC mit dem Ansatz von Friedtag und Schmidt innerhalb eines Archivs individuell erarbeitet, flexibel angepasst und organisatorisch implementiert werden kann. Zur Nachvollziehbarkeit erfolgt einleitend in das Thema die grundlegende Beschreibung der BSC und ihrer Entstehungsgeschichte. Es folgt eine Definition, die Abgrenzung zu anderen Controlling-Instrumenten und die Darstellung ihrer Anwendungsbereiche, um aus dem Stand der Nutzung von Controlling-Instrumenten in Informationseinrichtungen den Nutzen für Archive abzuleiten. Danach wird das Historische Archiv des Ostdeutschen Sparkassenverbandes als Einrichtung mit seinem Profil, seinen Aufgaben und seinen bestehenden Controlling-Instrumenten vorgestellt. Die Entwicklung der BSC bildet den Hauptteil der Arbeit, wobei als Basis der auf Non-Profit-Organisationen ausgerichtete Ansatz und die Vorgehensweise von Friedtag und Schmidt verwendet wird. Die Methodik erlaubt eine flexible Anpassung der BSC an die Potenziale des OSV-Archivs, die es auszubauen gilt. Auf Grundlage der zu erarbeitenden Führungs-Scorecard für die Selbstanalyse des Archivs erfolgt die Zusammenstellung einer Berichts-Scorecard, die als Kommunikationsmittel für Zielvereinbarungen mit dem Abteilungsleiter dient. Zum Abschluss werden Handlungsempfehlungen für die Umsetzung und Implementierung der BSC gegeben, die eine gezielte Herangehensweise und Anwendung ermöglichen.

2. Balanced Scorecard

2.1 Geschichte

Die Balanced Scorecard wurde Anfang der 1990er Jahre von Robert S. Kaplan und David P. Norton im Rahmen eines Forschungsprojektes zum „Performance Measurement“⁵ als Instrument zur Umsetzung von Strategien in die Praxis entwickelt.⁶

Die Fachwelt der Betriebswirtschaft erkannte die Strategieimplementierung, die bis dahin kaum Umsetzung fand, als wesentlicheren Erfolgsfaktor für die Unternehmensführung und Unternehmenswertsteigerung als die Qualität der Strategie an sich.⁷ Das geschaffene konkurrierende Wettbewerbsumfeld im Informationszeitalter zwang zudem Industrieunternehmen und DienstleisterInnen, neue Ideen für den Wettbewerbserfolg zu entwickeln. Im Industriezeitalter (1850-1975) wurde Wirtschaftlichkeit noch mehr an der Massenproduktion gemessen. Mit dem erhöhten Aufkommen von neuen Technologien gelang es Unternehmen aber nicht mehr, die Technologien schnell in Sachanlagevermögen umzusetzen und mit dem Management finanzieller Vermögenswerte einen Wettbewerbsvorsprung zu erlangen.⁸ Das Management zur Schaffung von Unternehmenswerten wandelte sich daher vom Management materieller Vermögenswerte zum Management wissensbasierter Strategien, das auch die immateriellen Vermögenswerte der Organisation mit einschloss, z. B. Kundenbeziehungen, innovative Produkte und Dienstleistungen, hohe Qualität und flexible Arbeitsprozesse.⁹

⁵ „Prozess zur Identifizierung und Quantifizierung von Leistungsindikatoren (Kennzahlen), die eine Aussage über das Maß der Zielerreichung bez. Qualität, Zeit und Kosten ermöglichen (Performance). Die Leistung ganzer Unternehmen, von Geschäftsbereichen, Abteilungen u. ä. muss aus verschiedenen Perspektiven gemessen werden.“ Gabler Wirtschaftslexikon: Performance Measurement, online unter: <<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/140765/performance-measurement-v4.html>> (26.01.2015)

⁶ Vgl. Friedtag, Herwig R./Schmidt, Walter: Balanced Scorecard, 4. akt. Aufl. [2002], Freiburg 2011, S. 9; Ceynowa, Klaus/Coners, André: Balanced Scorecard für Wissenschaftliche Bibliotheken, in: Hering, Jürgen: Zeitschrift für Bibliothekswesen und Bibliographie Sonderheft 82, Frankfurt am Main 2002 (=Zeitschrift für Bibliothekswesen und Bibliographie Sonderhefte), S. 18

⁷ Vgl. Kaplan, Robert S./Norton, David P.: Die strategiefokussierte Organisation. Führen mit der Balanced Scorecard, Stuttgart 2001, S. 3

⁸ Vgl. Kaplan, Robert S./Norton, David P.: Balanced Scorecard. Strategien erfolgreich umsetzen, Stuttgart 1997, S. 2-3

⁹ Vgl. Kaplan, Robert S./Norton, David P.: Die strategiefokussierte Organisation, S. 3-4

Den konkreten Anstoß für das Forschungsprojekt von Kaplan und Norton bildete die Unzufriedenheit mit der ausschließlich finanzwirtschaftlichen Ausrichtung traditioneller Kennzahlensysteme.¹⁰ Es wurde der Vergangenheitsbezug dieser Systeme sowie ihre Orientierung am kurzfristigen Unternehmenserfolg kritisiert, da sie sich für die Abbildung langfristig orientierter Unternehmensstrategien und Handlungspläne nicht eigneten. Es sollte daher ein Kennzahlensystem entwickelt werden, das mehrdimensional ist und über monetäre Bewertungsmaßstäbe hinausgeht.¹¹

Das Modell der Balanced Scorecard basiert auf einer „ausgewogenen“ Darstellung der kritischen Erfolgsfaktoren eines Unternehmens, die Visionen¹² und Strategien in handlungsanleitende Aussagen umsetzt.

2.2 Definition

Balanced Scorecard bedeutet übersetzt aus dem Englischen „ausbalancierte Kennzahlentafel“. Es handelt sich um ein ganzheitliches Kennzahlensystem, das von Kaplan und Norton entwickelt wurde.¹³ Die BSC entstand aus der finanziellen Berichterstattung des traditionellen Rechnungswesen-Modells (Jahres- und Quartalsbilanzen) und aus der im Informationszeitalter aufkommenden Notwendigkeit, sich mit neuen Strategien Wettbewerbsvorteile zu verschaffen.¹⁴

¹⁰ „Kennzahlen sind Zahlen, die betriebliche Sachverhalte in konzentrierter Form abbilden. In Kennzahlensystemen werden verschiedene Kennzahlen im Hinblick auf eine bestimmte Zielsetzung zueinander in Beziehung gesetzt.“ Schäfer-Kunz, Jan/Vahs, Dietmar: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 5. überarb. und erw. Aufl. [1997], Stuttgart 2007, S. 286-287

¹¹ Vgl. Ceynowa, Klaus/Coners, André: Balanced Scorecard für Wissenschaftliche Bibliotheken, S. 18

¹² „Unter einer Unternehmensvision wird eine generelle unternehmerische Leitidee verstanden, die zwar szenarische, aber dennoch realistische und glaubwürdige Aussagen hinsichtlich einer anzustrebenden und im Prinzip auch erreichbaren Zukunft formuliert.“ Schäfer-Kunz, Jan/Vahs, Dietmar: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, S. 25

¹³ Vgl. ebd., S. 290

¹⁴ Vgl. Kaplan, Robert S./Norton, David P.: Balanced Scorecard, S. 7

In der Archivwissenschaft wird der Begriff folgendermaßen definiert:

„Bei der BSC handelt es sich um ein ganzheitliches Management-System, welches vor allem dazu geeignet ist, Klarheit über die langfristigen Ziele (Mission/Vision) und Strategien einer Organisation zu schaffen und deren interne Prozesse auf das Erreichen dieser Ziele auszurichten.“¹⁵

Die BSC ist demnach ein Planungs- und Steuerungsinstrument des Controlling¹⁶, das Unternehmensstrategien in Ziele und handlungsweisende Aussagen überführt und umsetzt. Dabei können Prozesse und Aktivitäten kontrolliert¹⁷ und ggf. mit konkreten Maßnahmen verbessert werden. Es können daraus aber auch neue Strategien entwickelt werden. Daher ist die BSC auch als Führungsinstrument eines Unternehmens zu betrachten.

Finanzielle Kennzahlen vergangener Leistungen werden mit den treibenden Faktoren zukünftiger Leistungen kombiniert. Die treibenden Faktoren, die die BSC umfassen, stellen die vier Perspektiven dar, die die Unternehmensleistung herausbilden: die Finanzperspektive, die KundInnenperspektive, die Perspektive der internen Geschäftsprozesse und die Mitarbeitenden- und Innovationsperspektive.¹⁸ Der Aufbau der BSC nach Kaplan und Norton sieht wie folgt aus:

¹⁵ Novoselac, Tomislav: Archivmanagement. Mit Strategie zum Erfolg, in: Archiv und Wirtschaft, 44(2011)1, S. 6

¹⁶ „Das Controlling koordiniert sämtliche Planungs-, Kontroll- und Informationsaktivitäten zur Steuerung von Unternehmen.“ Schäfer-Kunz, Jan/Vahs, Dietmar: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, S. 238; Es ist im Führungsprozess Grundlage für die strategische, taktische und operative Planung, Kontrolle und Informationsversorgung in Form von Plänen und Berichten. Vgl. ebd., S. 238-239

¹⁷ „Kontrolle ist ein systematischer Prozess zur Ermittlung und Analyse von Abweichungen zwischen geplanten Soll- und tatsächlich realisierten Ist-Werten.“ Ebd., S. 240

¹⁸ Vgl. Kaplan, Robert S./Norton, David P.: Balanced Scorecard, S. 8

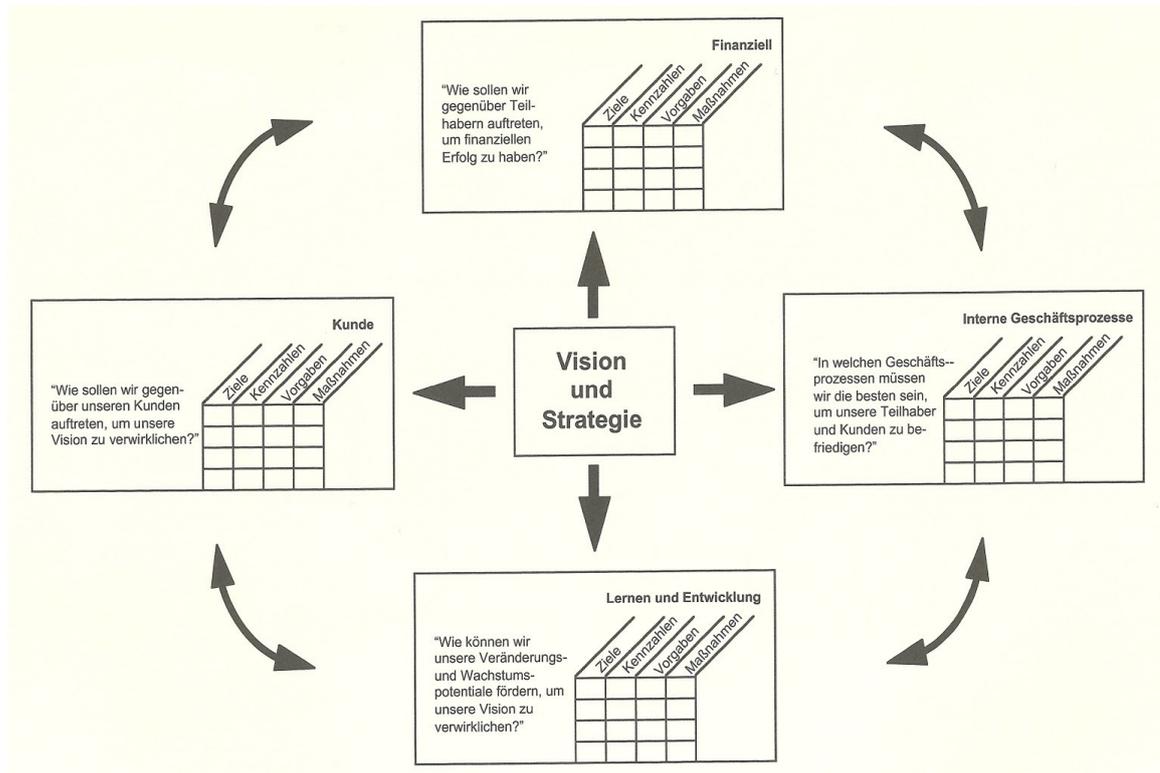


Abbildung 1: Aufbau der BSC nach Kaplan und Norton¹⁹

Die MitarbeiterInnen- und Innovationsperspektive definiert die Ziele eines Unternehmens in Bezug auf das Wissen der MitarbeiterInnen und die Weiterentwicklung dieses Wissens. Der Wissensstand ist abhängig von der Qualifikation und Motivation der MitarbeiterInnen sowie von der Innovations- und Änderungsfähigkeit des Unternehmens. Diese Faktoren beeinflussen die Durchführung der Prozesse im Unternehmen.²⁰

Die Prozessperspektive zeigt die Innovations-, Produktions- und Marketingprozesse auf, die die Leistung erstellen, und deren Verbesserung in Bezug auf Kosten, Qualität und Zeit. Die erfolgreiche Leistungserstellung wirkt sich entsprechend auf das Ziel der KundInnenperspektive, die KundInnenzufriedenheit, aus.²¹

Die KundInnenperspektive bezieht sich auf die relevanten KundInnen- und Marktsegmente. Die Ziele werden mit Kennzahlen wie dem Marktanteil, dem Anteil an NeukundInnen, der KundInnenzufriedenheit oder der KundInnentreue bemessen.²²

¹⁹ Kaplan, Robert S./Norton, David P.: Balanced Scorecard, S. 9

²⁰ Vgl. Schäfer-Kunz, Jan/Vahs, Dietmar: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, S. 291

²¹ Vgl. ebd.

²² Vgl. ebd.

Die Finanzperspektive definiert die finanziellen Ziele des Unternehmens, wobei die Finanzziele in Unternehmen den anderen Zielen übergeordnet sind.²³ Dies ist in Archiven nicht der Fall, da sie Non-Profit-Organisationen sind und keinen Umsatz erwirtschaften. Als Finanzziel für Archive kann der effektive²⁴ und effiziente²⁵ Einsatz von zugewiesenen Mitteln gelten.

Über den finanziellen Aspekt hinaus werden auch die kritischen Wertschöpfungsaktivitäten (Prozesse) integriert, welche ausgebildete und motivierte MitarbeiterInnen entwickeln. So können auch langfristige und wettbewerbsfähige Leistungen in den Blick genommen werden. Die vier Perspektiven stellen ein Gleichgewicht zwischen den gewünschten Ergebnissen und den LeistungstreiberInnen für diese Ergebnisse her.²⁶

Aus jeder Perspektive erfolgt in einem Top-Down-Prozess die Ableitung von Zielen und dazugehörigen Erfolgskennzahlen aus der Mission²⁷/Vision und Strategie des Unternehmens für den Berichtsbogen:

²³ Vgl. Schäfer-Kunz, Jan/Vahs, Dietmar: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, S. 291

²⁴ Die Frage der Effektivität wird durch die Frage "Tun wir die richtigen Dinge?" beantwortet. Sie bezieht sich auf das strategische Management, von welchem Punkt aus es seinen Ausgang hat und zu dem immer wieder zurückkehrt. Vgl. Schäfer, Udo: Modernes Archivmanagement. Vision – Ziele – Maßnahmen, in: Menne-Haritz, Angelika (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. 127-128

²⁵ Die Effizienz ("Tun wir die Dinge richtig?") bezieht sich auf das operative Management. Vgl. Wiech, Martina: Strategisches Management für Archive, in: Glauert, Mario/Walberg, Hartwig (Hrsg.): Archivmanagement in der Praxis, Potsdam 2011 (=Veröffentlichungen der Landesfachstelle für Archive und öffentliche Bibliotheken im Brandenburgischen Landeshauptarchiv 9), S. 13

²⁶ Vgl. Kaplan, Robert S./Norton, David P.: Balanced Scorecard, S. 24

²⁷ „Die Unternehmensmission beziehungsweise die „Business-Mission“ beschreibt den Zweck und den Gegenstand des gegenwärtigen unternehmerischen Handelns.“ Schäfer-Kunz, Jan/Vahs, Dietmar: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, S. 26



Abbildung 2: Top-down-Prozess²⁸

Die langfristigen Ziele werden noch einmal in Zwischenziele (Strategieziele) und konkrete Einzelmaßnahmen bis auf die MitarbeiterInnenebene zerlegt.²⁹

In einer „strategy map“ (Strategie-Landkarte) werden die Ziele der Organisation dargestellt und in ein „Raster“ aus strategischen Themen und Perspektiven gestellt. Um die Ziele miteinander zu verbinden, ist eine Ursache-Wirkungskette zu bilden, die die Beziehungen (Hypothesen) zwischen den Zielen aufzeigt, sodass diese und deren Auswirkungen gesteuert und bewertet – vor allem aber auch den MitarbeiterInnen verständlich kommuniziert werden können.³⁰ Ein Beispiel für die „strategy map“ eines Wirtschaftsarchivs ist in Abbildung 3 zu sehen:

²⁸ Novoselac, Tomislav: Archivmanagement, S. 7

²⁹ Vgl. ebd.

³⁰ Vgl. Kaplan, Robert S./Norton, David P.: Balanced Scorecard, S. 28; . Friedag, Herwig R./Schmidt, Walter: Balanced Scorecard, S. 19

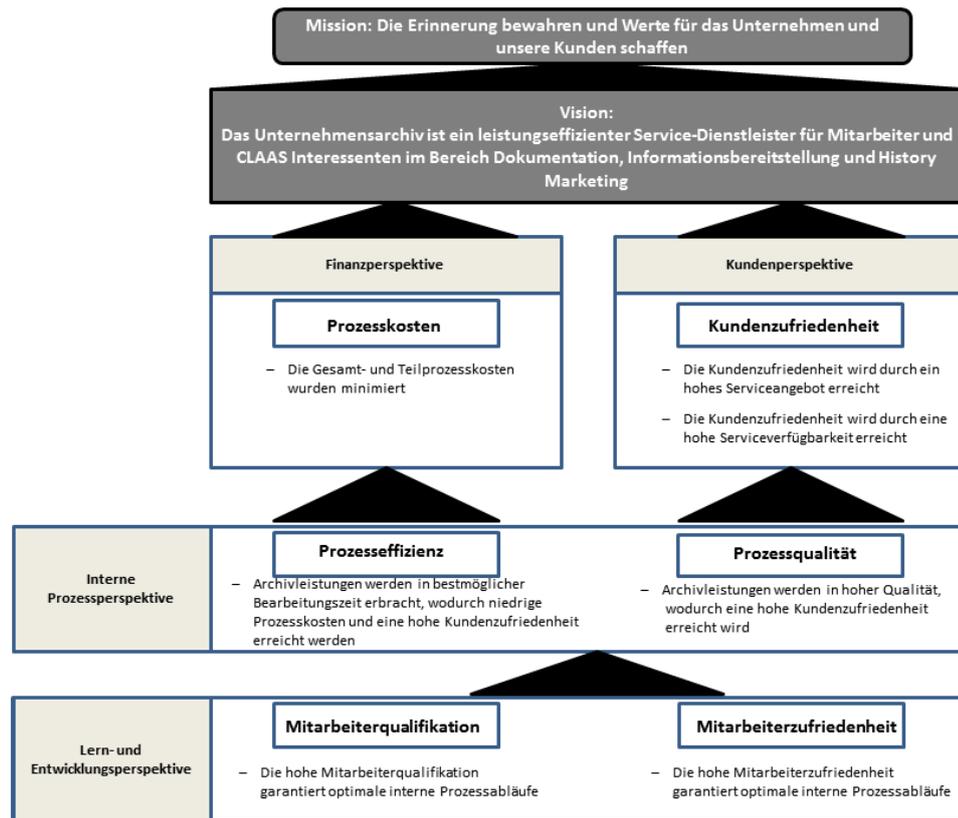


Abbildung 3: Beispiel für die Strategy Map eines Unternehmensarchivs³¹

Die Karte reicht von der MitarbeiterInnen- über die interne Prozess- bis zur Finanz- und KundInnenperspektive, die sich auf einer Ebene befinden. Eine hohe MitarbeiterInnenqualifikation und -zufriedenheit ermöglichen eine hohe Prozessqualität und -effizienz, sodass Archivleistungen in bestmöglicher Bearbeitungszeit erbracht und Prozesskosten reduziert werden. Gleichzeitig steigert es die KundInnenzufriedenheit, was die Vision und Mission erfüllt.

Jedes Ziel erhält eine Kennzahl zugewiesen, die zur Erreichung des Ziels führt. Zusätzlich werden Vorgaben zur Entwicklung der Kennzahl und einzuleitenden Maßnahmen für die Zielerlangung bestimmt. Die Ableitung von Projekten bzw. Aktionsprogrammen daraus und deren Einbindung in die BSC ist der letzte Schritt, der diese vervollständigt und damit einen Überblick über die gegenwärtigen und zukünftigen Ergebnisse von Organisationen ermöglicht.³²

³¹ Novoselac, Tomislav: Archivmanagement, S. 9

³² Vgl. Friedag, Herwig R./Schmidt, Walter: Balanced Scorecard, S. 20

Norton und Kaplan betonen, dass die BSC weniger als Kontrollsystem dienen soll, sondern vielmehr als Kommunikations-, Informations- und Lernsystem. Die Unternehmensstrategie soll zur Ausrichtung persönlicher, abteilungsübergreifender und unternehmensbezogener Aktivitäten auf ein gemeinsames Ziel formuliert und kommuniziert werden.³³ Das wird erreicht, wenn alle MitarbeiterInnen die Strategie als Teil ihrer täglichen Arbeit verstehen, als „*Everyone’s Everyday Job*“³⁴. Eine Anbindung von persönlichen und teamorientierten Zielen an die übergeordnete Strategie bieten z. B. individuelle Anreiz- und Vergütungssysteme, die mit der BSC verknüpft sind.³⁵

Durch Kaplan und Norton erfolgte die Anpassung der BSC-Struktur für Non-Profit-Organisationen und öffentliche Verwaltungen. Da in solchen Organisationen nicht die Finanzperspektive das primäre Ziel ist, sondern die KundInnenperspektive als oberste Priorität angesehen wird, sind in ihr neben den Dienstleistungsempfangenden die Geldgebenden als KundInnen mit einbezogen, die die finanziellen Ressourcen für die Erbringung und Bereitstellung der Dienstleistung zur Verfügung stellen.³⁶

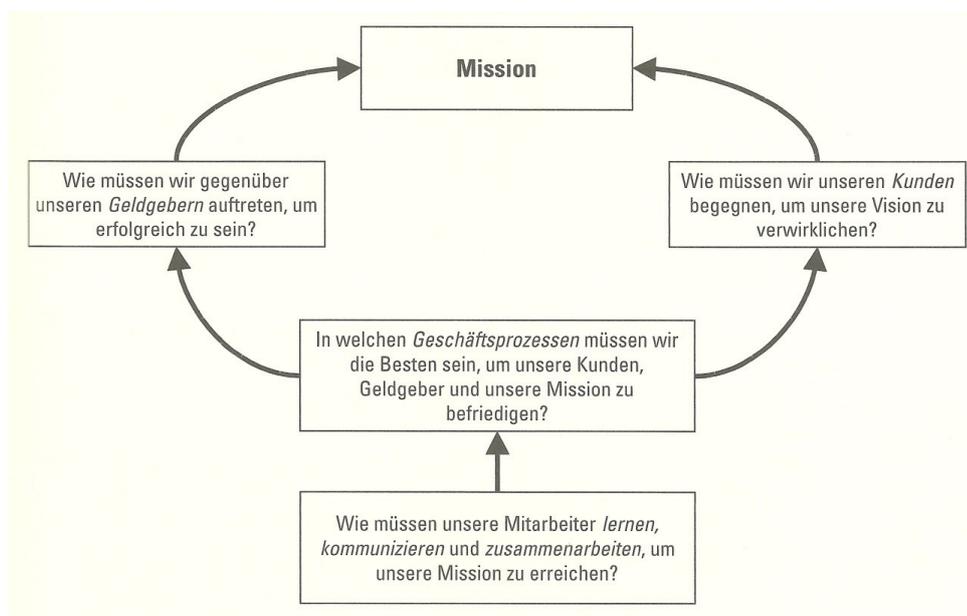


Abbildung 4: Modifikation der BSC für Non-Profit-Organisationen³⁷

Norton und Kaplan empfehlen Non-Profit-Organisationen und Behörden, ein übergeordnetes gesellschaftliches Ziel wie die Erhaltung von Kulturgütern oder die

³³ Vgl. Kaplan, Robert S./Norton, David P.: Balanced Scorecard, S. 24

³⁴ Ebd., S. 189

³⁵ Vgl. ebd., S. 225

³⁶ Vgl. Kaplan, Robert S./Norton, David P.: Die strategiefokussierte Organisation, S. 120

³⁷ Ebd., S. 121

Vermittlung von Geschichte an die Spitze der BSC zu setzen, um festgelegte Ziele auf die Erreichung der Mission auszurichten.³⁸

2.3 Anwendung

Seit seiner Entwicklung wird die BSC als Management-Instrument von zahlreichen Unternehmen angenommen und verwendet. Laut einer Studie der Katholischen Universität Eichstätt im Jahr 2001 nutzten bereits 40 Prozent der DAX 100-Unternehmen die BSC oder befanden sich im Implementierungsprozess. Auch das Beratungsfeld Strategie-Implementierung und strategische Steuerung innerhalb der Horváth & Partner Beratungsgruppe stieg an.³⁹ Anfangs noch als geschickt vermarktete „Modeerscheinung“ diffamiert⁴⁰, fand sie auch mit Zeitverzögerung in der öffentlichen Verwaltung und Non-Profit-Organisationen Eingang, die die BSC für ihre Zukunftsorientierung und -sicherung einsetzten.⁴¹ Besonders für die Hilfebereiche von Non-Profit-Organisationen eröffnete sich aufgrund der zunehmenden Marktorientierung und Ökonomisierung in der Sozialwirtschaft, bedingt durch den Rückbau der sozialen Sicherungssysteme seit Anfang der 1990er Jahre, ein Markt für die BSC.⁴² Mittlerweile sind einige Publikationen erschienen, die über die Praxis mit der BSC berichten und „Best Practices“ herausstellen. Die Publikation von Greischel aus dem Jahr 2003 bietet z. B. nach Vorstellung der Praxisbeispiele eine Zusammenfassung der entscheidenden Erfolgsfaktoren.⁴³

³⁸ Vgl. Kaplan, Robert S./Norton, David P.: Die strategiefokussierte Organisation, S. 120-121

³⁹ Vgl. Horváth & Partner (Hrsg.): Balanced Scorecard umsetzen, 2. überarb. Aufl. [2000], Stuttgart 2001, S. 2

⁴⁰ Vgl. ebd.

⁴¹ Vgl. Beyer, Rainer: Ist die Balanced Scorecard ein innovativer Ansatz oder ein herkömmliches Kennzahlensystem?, in: Alt, Jens Michael/Scherer, Andreas Georg (Hrsg.): Balanced Scorecard in Verwaltung und Non-Profit-Organisationen, Stuttgart 2002, S. 74, 84

⁴² Vgl. Schwien, Bernd: Ganzheitliche Unternehmensführung in Non-Profit-Organisationen. Vernetzung von Balanced Scorecard, Risiko- und Wissensmanagement, Controlling, Personalentwicklung, Stuttgart 2009, S. 9

⁴³ Vgl. hierzu Greischel, Peter (Hrsg.): Balanced Scorecard. Erfolgsfaktoren und Praxisberichte, München 2003, S. 191-192

2.4 Vorteile gegenüber anderen Controlling-Instrumenten

Neben der BSC gibt es als Kennzahlensysteme noch das ROI-Kennzahlensystem und das ZVEI-Kennzahlensystem, welche allerdings anders als die BSC primär der finanzwirtschaftlich orientierten Steuerung des Unternehmens dienen. Bei dem ROI-Kennzahlensystem, auch „DuPont-Kennzahlensystem“ nach seinem Entwicklungsunternehmen genannt, steht eine Rentabilitätskennzahl an oberster Stelle. Das Kennzahlensystem verdeutlicht den Einfluss der Erträge, der Aufwendungen, des Vermögens und des Kapitals auf die Rentabilität des investierten Kapitals. Das ZVEI-Kennzahlensystem, nach seinem Entwickler - dem Zentralverband der Elektrotechnischen Industrie (ZVEI) - benannt, führt finanzwirtschaftlich orientiert Wachstums- und Strukturanalysen durch, wobei im Mittelpunkt die Eigenkapitalrentabilität steht.⁴⁴ Die Anwendung dieser beiden finanzwirtschaftlich orientierten Kennzahlensysteme schließt sich für Archive aus, da diese keine Umsätze erwirtschaften. An oberster Stelle steht die Senkung der Kosten (z. B. der Prozess- und Personalkosten), um das von der Finanz- und Rechtshoheit zugewiesene Jahresbudget nicht zu übersteigen. Die BSC bietet zudem für Archive als ganzheitliches System mit ihren Perspektiven mehr Analysemöglichkeiten im Hinblick auf die internen Prozesse und die MitarbeiterInnen, die die Qualität und Quantität einer Archivdienstleitung steuern und maßgeblich zur Kostenreduzierung und KundInnenzufriedenheit beitragen. Neben dem strategischen, taktischen und operativen Finanzmanagement fördert die BSC auch den Betrieb eines Prozess- und Personalmanagements, sodass eine ganzheitliche, einrichtungsbezogene Strategie aus den Perspektiven entwickelt, formuliert und verfolgt werden kann.

⁴⁴ Vgl. Schäfer-Kunz, Jan/Vahs, Dietmar: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, S. 287, 289

Marktorientierte Methoden zur Strategieformulierung (Branchenstrukturanalyse, Marktwachstum-Marktanteil-Portfolio, Szenariotechnik, Produktlebenszyklus-Modell, Erfahrungskurvenkonzept, Normstrategien, Marktattraktivität-Wettbewerbsvorteil-Matrix, Shareholder-Value-Ansatz)⁴⁵ kommen für Archive ebenfalls nicht infrage, da diese finanzwirtschaftlichen Konzepte sich auf den Produkt-Markt-Bereich beziehen. Archive sind, was ihre Archivalien anbelangt, auf dem Markt – anders als Bücher in Bibliotheken – Unikate und stehen nicht mit ihren Angeboten im Wettbewerb zueinander. Lediglich die Vielfalt und Qualität der Serviceangebote von Archiven (z. B. Ausstellungen, Archivführungen, Lernangebote) könnten branchenintern untersucht werden.

Andere betriebswirtschaftliche Methoden arbeiten ressourcenorientiert und dienen wie die BSC der Strategieentwicklung, bieten aber kein ganzheitliches Berichtswesen mit Kennzahlen, das kommuniziert werden kann. Zudem werden die Perspektiven (Erfolgsfaktoren) zur Unternehmenssteuerung nicht in den Blick genommen. Die SWOT-Analyse (Abb. 5) besteht aus einer externen Analyse der Chancen und Gefahren von außen (externe Umweltanalyse) und aus einer internen Analyse der Stärken und Schwächen des Unternehmens, die in Form einer TOWS-Matrix dargestellt werden. Damit beinhaltet diese Methode sowohl ressourcen- als auch marktorientierte Aspekte.⁴⁶

⁴⁵ Vgl. hierzu Schäfer-Kunz, Jan/Vahs, Dietmar: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, S. 268-280
⁴⁶ Vgl. ebd., S. 259; Umlauf, Konrad: Strategisches Management, in: Hobohm, Hans-Christoph/Umlauf, Konrad (Hrsg.): Erfolgreiches Management von Bibliotheken und Informationseinrichtungen. Fachratgeber für die Bibliotheksleitung und Bibliothekare Bd. 3/3.11, Hamburg 2011, S. 1

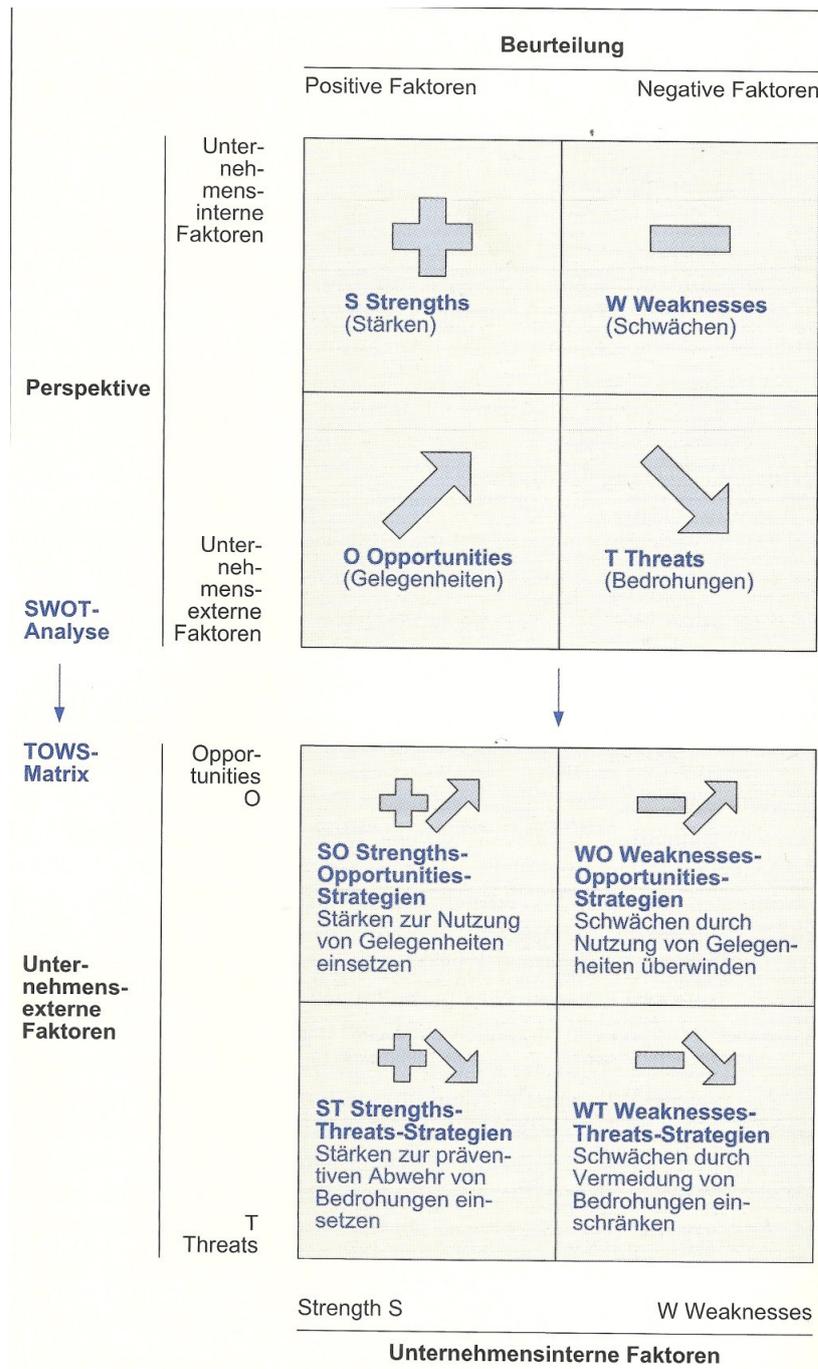


Abbildung 5: SWOT-Analyse und TOWS-Matrix⁴⁷

Im Vergleich zur SWOT-Analyse erfüllt die BSC mit ihren vier Perspektiven deutlich mehr Funktionen. Sie enthält eine Übersicht über die entscheidenden Faktoren des Erfolgs mit messbaren Kennzahlen. Wie bei der SWOT-Analyse können daraus interne Stärken und Schwächen sowie externe Chancen und Risiken abgeleitet werden.

⁴⁷ Schäfer-Kunz, Jan/Vahs, Dietmar: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, S. 260

Der BSC angenähert erscheinen das 7-S-Modell und das TQM- bzw. EFQM-Modell. Bei dem 7-S-Modell (Abb. 6) handelt es sich um ein Erfolgsfaktoren-Modell, das sieben Erfolgsfaktoren von Unternehmen darstellt. Dies sind die drei „harten“ Faktoren (Strategie, Strukturen, Systeme) und die vier „weichen“ Faktoren (Ziele, Fähigkeiten, Personal, Führungsstil/-kultur), die hauptsächlich emotional-qualitativ sind. Diese Erfolgsfaktoren erlauben eine strukturierte Analyse und Strategieformulierung sowie die Festlegung von zu verfolgenden Unternehmenszielen.⁴⁸ Das Modell ist allerdings im Vergleich zur BSC allgemein gehalten. Es betrachtet auch nicht die internen Geschäftsprozesse.

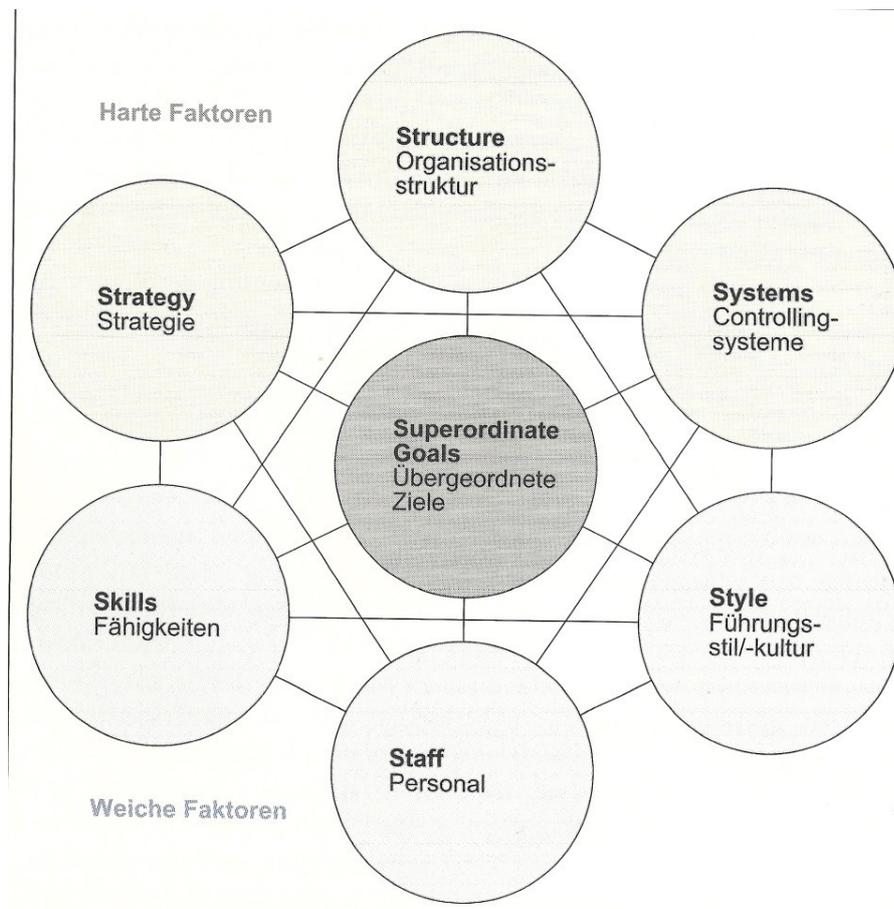


Abbildung 6: 7-S-Modell⁴⁹

⁴⁸ Vgl. Schäfer-Kunz, Jan/Vahs, Dietmar: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, S. 265-266

⁴⁹ Ebd., S. 266

Das TQM-Modell (Abb. 7) ist umfassend auf die KundInnen ausgerichtet. KundInnenorientierung und -zufriedenheit bilden den Schwerpunkt.⁵⁰ Das TQM-Modell stellt mit seinem Normensystem DIN EN ISO 9000-9004 ganzheitlich ein durchgehendes Qualitätsmanagement sicher. Es wurde durch die European Foundation for Quality Management (EFQM) in den 1980er-Jahren zu einem europäischen TQM-Modell weiterentwickelt, das die Umsetzung einer Strategie mit integriert. Mittlerweile liegt das Modell in einer Version von 2010 vor. Es bildet die Basis für einen jährlich zu vergebenden Qualitätspreis, den European Quality Award (EQA), und umfasst einen Kreislauf, der aus drei Säulen und fünf Befähiger- sowie vier Ergebniskriterien besteht, die miteinander verknüpft sind. Die Säulen werden durch Führung, Prozesse (Produkte und Dienstleistungen) und Ergebnisse gebildet.⁵¹

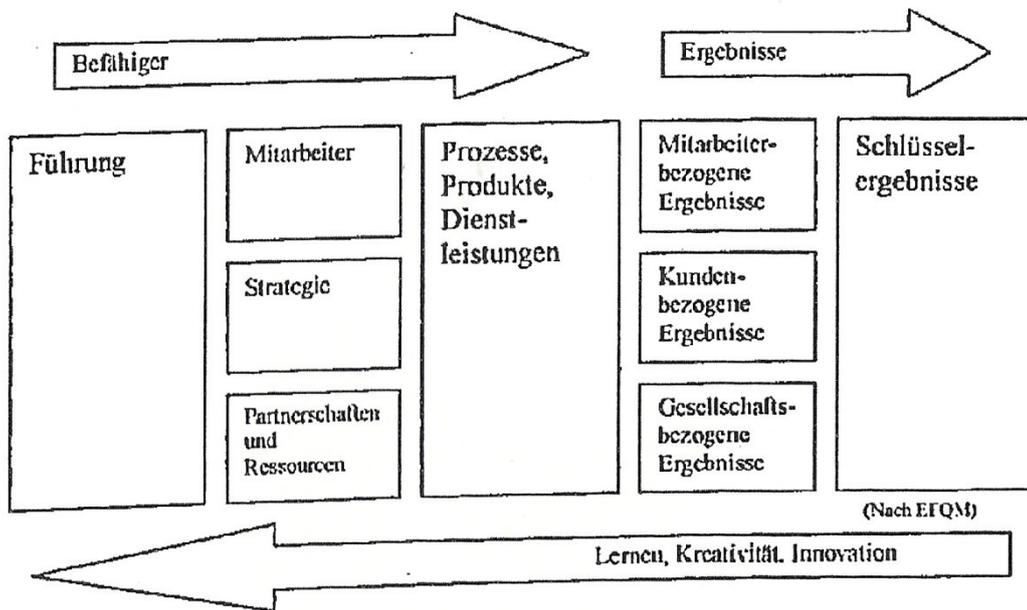


Abbildung 7: Das EFQM-Modell 2010⁵²

⁵⁰ Vgl. Hobohm, Hans-Christoph/Müller, Helmut: Management und Marketing, in: Hobohm, Hans-Christoph/Umlauf, Konrad (Hrsg.): Erfolgreiches Management von Bibliotheken und Informationseinrichtungen. Fachratgeber für die Bibliotheksleitung und Bibliothekare Bd. 3/5.5, Hamburg 2011, S. 1

⁵¹ Vgl. Friedag, Herwig R./Schmidt, Walter: My Balanced Scorecard. Das Praxishandbuch für Ihre individuelle Lösung, 2. erw. Aufl. [2000], Freiburg 2001, S. 90; Becker: Carolin: Qualitätsmanagement, in: Hobohm, Hans-Christoph/Umlauf, Konrad (Hrsg.): Erfolgreiches Management von Bibliotheken und Informationseinrichtungen. Fachratgeber für die Bibliotheksleitung und Bibliothekare Bd. 3/5.6, Hamburg 2011, S. 4

⁵² Ebd., S. 5

Das EFQM-Modell (Abb.7) stützt sich auf fest vorgegebene Bewertungskriterien, die für alle Unternehmen gleich, fest formalisiert und strukturiert sind. Die Relevanz der einzelnen Kriterien für den Erfolg des individuellen Unternehmens wird dabei außer Betracht gelassen – im Gegensatz zur BSC. Als Unikat ist sie für jedes Unternehmen individuell entwickel- und anpassbar. Die Perspektiven und ihre Ausprägungen können flexibel gestaltet werden und sind auf den unternehmerischen Strategieprozess abgestimmt. Ein weiterer Unterschied zwischen beiden Methoden besteht in der Zielrichtung. Das EFQM-Modell zeigt auf, wie ein Unternehmen zur Excellence (in Bezug auf die Qualitätssicherung) steht. Die BSC bildet hingegen ab, wohin das Unternehmen individuell möchte.⁵³

Eine weitere betriebswirtschaftliche Methode zur Kontrolle von internen Prozessen und zur Erhöhung der Dienstleistungsqualität ist Benchmarking.

„Das Benchmarking (englisch: Leistungsvergleich) ist eine Analysemethode, bei der durch systematische Vergleiche die besten Methoden und Verfahren zur Durchführung eines bestimmten Prozesses, die sogenannten „Best Practices“, identifiziert und im eigenen Unternehmen angewendet werden sollen.“⁵⁴

Mithilfe von Benchmarks⁵⁵ und einer/einem internen oder externen VergleichspartnerIn können Prozesse zueinander in Beziehung gesetzt werden und die „Best Practices“ ermittelt werden.

Im Gegensatz zur BSC zeigt Benchmarking nur die Prozessperspektive auf. Auswirkungen der Prozesse auf die Finanz- und KundInnenperspektive werden im Benchmarking nicht betrachtet. Gemeinsamkeiten zur BSC bestehen in der Analyse von Prozessen mit Kennzahlen, wobei das Benchmarking weiterführend zur BSC nicht nur die internen Prozesse eines Unternehmens in den Blick nimmt, sondern diese mit anderen Abteilungen des gleichen Unternehmens, mit branchengleichen oder -fremden Unternehmen vergleicht. Aus dem Leistungsvergleich können, wie bei der BSC, wiederum Strategien abgeleitet werden. Die BSC ist dagegen dazu in der Lage, Strategien auch umzusetzen – mit vorgegebenen, abgeleiteten Einzelzielen in den erfolgsversprechenden Perspektiven, heruntergebrochen bis auf die MitarbeiterInnenebene.

⁵³ Vgl. Sokianos, Nicolas: Balanced Scorecard und EFQM. Ein Vergleich, Forschungsbericht am Fachbereich Maschinenbau, Verfahrens- und Umwelttechnik der Technischen Fachhochschule Berlin, Berlin 2004, online unter: <<http://tfh.konzeptpiraterie.de/bscefqm.pdf>> (26.01.2015), S. 14

⁵⁴ Schäfer-Kunz, Jan/Vahs, Dietmar: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, S. 263

⁵⁵ Benchmarks sind Kennzahlen. Erklärung s. Anm. 5

Die BSC unterscheidet sich grundsätzlich von anderen betriebswirtschaftlichen Methoden in der Ganzheitlichkeit des Systems, der Flexibilität und der Vielfalt ihres Einsatzes in der Führungsaufgabe Controlling im Bereich Personalentwicklung und -motivation, Prozesssteuerung, Qualitätssicherung und Strategieentwicklung. Die vier leistungstragenden Perspektiven, angereichert mit Nachweisen durch Kennzahlen, bieten einen Gesamtüberblick über den Ist-Zustand eines Unternehmens und die zu verfolgenden Ziele in den nächsten Jahren, um den Soll-Zustand zu erreichen. Die BSC dient daher sowohl zurück- als auch vorausschauend als Kommunikationsmittel für neue Strategien, Ziele und einzuleitende Maßnahmen, die von der Leitung des Unternehmens vorgegeben werden.

2.5 Nutzen für Archive

Für Archive ergibt sich mit der Einführung der BSC ein hoher Nutzen. Überlieferungs- und Erschließungsrückstände, die sich mit dem jährlichen prozentualen Stellenabbau im Laufe der Jahre vermehren⁵⁶, sind ohne die Bereitschaft, Lösungsvorschläge und Strategien zu entwickeln, nicht zu bewältigen. Zudem wachsen die Aufgaben der Archive bei sinkenden zur Verfügung stehenden Ressourcen in Zeiten der Konsolidierung der öffentlichen Finanzen. Neue Aufgaben wie die Vorfeldarbeit, die Übernahme und die Erhaltung elektronischer Unterlagen kommen hinzu, während die bisherigen notwendigen Maßnahmen, bspw. gegen den säurebedingten Papierzerfall, ebenfalls in Angriff genommen werden müssen. Auch steigen die Anforderungen an die Archive durch den zunehmenden Erwartungsdruck von NutzerInnen und TrägerInnen. Benutzende verlangen eine preisgünstige und schnelle Verfügbarkeit von Archivalien, möglichst online. Zudem müssen Archive in Zeiten der elektronischen Kommunikation, Vernetzung und des Austausches von digitalen Inhalten im Web 2.0 präsent sein, um NutzerInnen überhaupt zu erreichen. Das erfordert eine Auseinandersetzung der Archive mit der Funktionsweise von Web 2.0-Anwendungen.⁵⁷

Wirtschaftsarchive sind dabei als moderne Dienstleistungseinrichtungen im Informationszeitalter einem höheren Erwartungsdruck ausgesetzt als öffentliche Archive. Informationsdienstleistungen müssen sowohl den MitarbeiterInnen des Unternehmens zeitnah und in hoher Qualität erbracht werden als auch den externen

⁵⁶ Vgl. Schneider, Gerd: „Archivare aufgewacht!“, S. 41

⁵⁷ Vgl. Wiech, Martina: Strategisches Management für Archive, S. 16

Archivnutzenden. Ebenso fungieren die ArchivmitarbeiterInnen für das Unternehmen als HistorikerInnen, publizieren über die Unternehmensgeschichte, halten Führungen und Vorträge. Gleichzeitig haben sie jedoch auch die archivischen Kernaufgaben (Bewertung, Übernahme, Erschließung und Erhaltung) zu bewältigen, damit das Archiv funktionsfähig bleibt. Hinzu kommt das zu lösende Problem der digitalen Langzeitarchivierung, das die Unternehmensarchive durch den schnellen technologischen Wandel vor Herausforderungen stellt. Das zu leistende Aufgabenspektrum von Wirtschaftsarchiven ist größer und vielfältiger als in öffentlichen Archiven, wobei der Kostendruck durch einen zunehmenden Wettbewerb steigt. Da Archive im Unternehmen, oft im Service-Bereich angegliedert, nicht Teil der Produktion sind und daher nicht primär als Teil der Wertschöpfungskette verstanden werden, kommt es oft zu Wertschöpfungs- und Wirtschaftlichkeitsanalysen, denen sich das Archiv nachweislich stellen muss, will es seine Existenz nachhaltig sichern. Da ihr Bestehen nicht wie bei öffentlichen Archiven auf einer gesetzlichen Grundlage beruht und Unternehmen nicht zum Unterhalt eines Archivs verpflichtet sind, stehen Unternehmensarchive unter hohem Rechtfertigungsdruck, der umso höher ist, wenn es nicht gelingt, den Mehrwert und ökonomischen Nutzen ihrer Aufgaben für das Unternehmen transparent zu vermitteln. Novoselac prognostiziert vor diesem Hintergrund ein zukünftig wachsendes Interesse am Kompetenzfeld Archivmanagement in Wirtschaftsarchiven.⁵⁸ Folglich wird auch das Interesse an Controlling-Instrumenten wie der BSC steigen, mit denen die Archivprozesse und Arbeitserfolge zur Gewährleistung der Effektivität und Effizienz gesteuert und verbessert werden können.

Als kennzahlenorientiertes Berichtssystem unterstützt die BSC die Archive bei der Aufbereitung ihrer Leistungen und Probleme in Zahlen und Fakten, jene betriebswirtschaftliche Sprache, die die Finanzressorts und Führungskräfte in der Verwaltung verstehen. Mit dem Verständnis der Träger über die Arbeit der Archive wächst das Vertrauen untereinander. Dies ermöglicht eine erfolgreiche Kommunikation und Zusammenarbeit. Archive könnten bei der Bewältigung ihrer Probleme mehr Unterstützung und Zustimmung von ihren Trägern erhalten. Die Archive müssen jedoch dazu bereit sein, *„die eigenen Arbeitsprozesse in Frage zu stellen, sie mit Zahlen messbar zu machen und sie erforderlichenfalls auch zu verändern.“*⁵⁹ Das ist

⁵⁸ Vgl. Novoselac, Tomislav: Archivmanagement, S. 5

⁵⁹ Glauert, Mario: Kennzahlen und Benchmarking für Archive, in: Brandenburgische Archive, (2009)26, S. 33

die Voraussetzung für die Einführung einer BSC. Denn die BSC leitet als Zielsystem Veränderungsprozesse ein, um Archivziele zu erreichen.

Als internes Steuerungs-Instrument ist die BSC für Archive in der Lage, ineffiziente und ineffektive Archivprozesse zu identifizieren und optimieren. Der Vorteil ist, dass die beteiligten ArchivmitarbeiterInnen am Prozess als Teil der „weichen“ Faktoren⁶⁰ der BSC mit in die Analyse integriert werden. Denn die ArchivmitarbeiterInnen bewältigen mit ihrer Qualifikation und Motivation die Prozesse in einer bestimmten Zeit und Qualität und erbringen daraus eine Dienstleistung. Zudem stellt die BSC die Auswirkungen der Prozesse auf die KundInnenzufriedenheit und -gewinnung dar.

Es lässt sich feststellen, dass die BSC mehrere Funktionen erfüllt, die zur Steuerung und Führung eines Archivs genutzt werden können, da sie für jede archivische Aufgabe aus der Finanz-, Prozess-, MitarbeiterInnen- und KundInnenperspektive zur Erreichung archivischer Ziele Kennzahlen erhebt, die Erfolge messen. Die BSC ist zur Überprüfung der lang- und kurzfristigen Ziele jederzeit einsetzbar, aber auch zur Prozesskontrolle, -steuerung und Qualitätssicherung. Das Maß bildet am Ende der Kette die KundInnenperspektive. Oberstes Ziel der BSC ist die KundInnenzufriedenheit. ArchivnutzerInnen sind gleichsam wie ArchivträgerInnen zufriedenzustellen. Neben der Gewinnung von neuen und der Pflege der bestehenden NutzerInnen muss die Kommunikation mit der/dem ArchivträgerIn über die Archivarbeit transparent erfolgen, um letztendlich existenzsichernde Ressourcen zu gewinnen und NutzerInnen mit effizientem Einsatz dieser qualitätsvolle Archivdienstleistungen und -angebote zu bieten.

Die Balanced Scorecard kann sowohl als ganzheitliches Führungssystem zur Strategieentwicklung, Zielführung, -steuerung und -kontrolle als auch als Managementsystem zur Prozesskontrolle, -steuerung, Qualitätssicherung und Optimierung der Kommunikation der geleisteten und zukünftigen Aufgaben gegenüber den ArchivträgerInnen und Vorgesetzten eingesetzt werden. Die transparente Vermittlung der Archivleistungen trägt dazu bei, dass Ressourcen nicht gekürzt werden, und bietet besonders Wirtschaftsarchiven einen größeren Handlungsspielraum in der Öffentlichkeitsarbeit. Zudem besteht bei einheitlich definierten, vergleichbaren Kennzahlen in Form eines Archivindexes die Möglichkeit einer Kennzahlen-Nachnutzung für das Benchmarking, wenn ein archivübergreifender Leistungsvergleich

⁶⁰ Vgl. Glauert, Mario: Was ist ein gutes Archiv? Ein Kennzahlen-Index für das Rating von Archiven, in: Hering, Rainer (Hrsg.): 5. Norddeutscher Archivtag. 12. und 13. Juni 2012 in Lübeck, Nordhausen 2013 (= bibliothemata 27), S. 155

Balanced Scorecard

durchgeführt wird, um sich dem Wettbewerb mit anderen Wirtschaftsarchiven zu stellen und mithilfe von „Best Practices“ von anderen Archiven zu profitieren.⁶¹

⁶¹ Vgl. Glauert, Mario: Kennzahlen und Benchmarking für Archive, S. 30

3. Stand der Nutzung von Controlling-Instrumenten

3.1 In Archiven

Das deutsche Archivwesen hat sich bislang kaum mit Controlling-Instrumenten und der Messung ihrer Leistungen auseinandergesetzt. Erste Ansätze der Beschäftigung mit Kennzahlen und Leistungsindikatoren gab es 1993 im Bereich der Stadtarchive. Die Bertelsmann-Stiftung unterstützte einen Städtevergleich der Stadtarchive Bielefeld, Dortmund, Mannheim, Münster und Wuppertal. Allerdings verfolgte dieser Vergleichszirkel nicht das Ziel ein Ranking für Stadtarchive zu bieten, sondern „*die prozeßhafte Evolution der Verwaltungsstrukturen*“ durch „*interkommunale Lernprozesse*“ zu erreichen.⁶² Übergreifende Konzepte für eine Leistungsmessung oder ein internes Kennzahlensystem für Archive ergaben sich daraus nicht.⁶³

Erst die Einführung der Kosten- und Leistungsrechnung und Produktdefinitionen im Zuge des sogenannten „Neuen Steuerungsmodells“ in den öffentlichen Verwaltungen infolge der Verwaltungsmodernisierung seit den 1990er Jahren⁶⁴ zwangen die öffentlichen Archive zur Auseinandersetzung mit Fragen der Personal- und Ressourcenplanung, der Strategieentwicklung, des Projekt- sowie des Dienstleistungsmanagements und -marketings im Hinblick auf die Definition von Leistungsindikatoren. Die Durchführung der „Verwaltungsmodernisierung“ und Einführung des „*New Public Management*“ (NPM)⁶⁵ führten ArchivträgerInnen zu einem betriebswirtschaftlichen und strategischen Managementdenken, weswegen Archive heute zunehmend einem wachsenden Veränderungs- und Modernisierungsdruck ausgesetzt sind.⁶⁶ Die Finanzkrise der öffentlichen Hand war

⁶² Vgl. Glauert, Mario: Was ist ein gutes Archiv?, S. 149. Zitiert nach: Pohl, Marga (Hrsg.): Wirkungsvolle Strukturen im Kulturbereich. Zwischenbericht zum Städtevergleich der Stadtarchive der Städte Bielefeld, Dortmund, Mannheim, Münster und Wuppertal, Gütersloh 1995, S. 9

⁶³ Vgl. ebd., S. 150

⁶⁴ Vgl. Tiemann, Katharina: Bilanzierung von Archivgut. Die Positionierung der Archive in Zeiten der Doppik, in: Archiv-Nachrichten Niedersachsen 10(2006), S. 33-34

⁶⁵ NPM ist der Leitbegriff für die weltweite Reform- und Modernisierungsbewegung von Staat und Verwaltung seit den 1990er-Jahren zur betriebswirtschaftlich gesteuerten Verwaltung, z. B. im Sinne der stärkeren Markt- und Wettbewerbsorientierung sowie der ziel- und ergebnisorientierten Steuerung (Outcome- und Outputorientierung). Vgl. Proeller, Isabelle: New Public Management (NPM), in: Gabler Wirtschaftslexikon, online unter: <<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/new-public-management-npm.html>> (26.01.2015)

⁶⁶ Vgl. Glauert, Mario/Walberg, Hartwig: Einleitung, in: Glauert, Mario/Walberg, Hartwig (Hrsg.): Archivmanagement in der Praxis, Potsdam 2011 (=Veröffentlichungen der Landesfachstelle für Archive und öffentliche Bibliotheken im Brandenburgischen Landeshauptarchiv 9), S. 7-8

der Auslöser, dass TrägerInnen mehr Effizienz und KundInnenorientierung von den Archiven forderten, um wirtschaftlicher zu sein.⁶⁷

Bei der Kosten- und Leistungsrechnung handelt es sich um ein Instrument, das die Kosten, die bei der Leistungserstellung entstehen, erfasst, sodass sie verursachungsgerecht den KostenträgerInnen, d.h. den extern zu vergebenden Dienstleistungen der Verwaltung, zugeordnet werden.⁶⁸ Diese Methode zwingt die öffentlichen Archive zwar zu analysieren, welche Aufgaben sie wahrnehmen und welche Dienstleistungen zur Erstellung eines Produktkatalogs erbracht werden, sie beschränkt sich jedoch auf den Kostenaspekt (Input/Output).⁶⁹ Sie berücksichtigt auch nicht die Prozesskosten eines Archivs, sondern nur die auf eine Leistung bezogenen Kosten.

Burkhard Nolte ist bisher der Einzige, der sich mit der Prozesskostenrechnung im Archivwesen beschäftigt und sie, beispielhaft anhand der Prozesse Überlieferungsbildung und Erschließung, durchgeführt hat.⁷⁰ Er sieht sie als Chance *„für eine eigenständige Facharbeit, die sich gegenüber Öffentlichkeit und insbesondere dem Haushaltsgesetzgeber für den erheblichen Kostenaufwand ihrer Aufgabenerledigung rechtfertigen kann.“*⁷¹ Die Analyse der Aktivitäten im Archiv könne auch feststellen, welche Kosten für die Leistungsprozesse aufgebracht werden müssen. Nolte geht weiter darauf ein, welche Voraussetzungen gegeben sein müssen, um ein Controlling-Konzept für ein Archiv aufzubauen, das die wesentlichen und geeigneten Controlling-Instrumente zur Steuerung grundlegender Leistungsprozesse im Archiv enthält. Er kommt zu dem Schluss, dass die Prozesskostenrechnung sinnvoll ist, wenn sie eine strategische Ausrichtung erhält, wie sie die BSC bieten kann. Das Kennzahlensystem der BSC hält er in Kombination mit der Prozesskostenrechnung für einsatzfähig und sinnvoll in Archiven, da es die langfristige Transparenz der Prozesse sicherstelle und Lernprozesse fördere. Für die Zielstellung reiche es nicht aus, einfach die nicht-finanziellen Messgrößen in bestehende Systeme zu integrieren.⁷²

⁶⁷ Vgl. Nolte, Burkhard: Kennzahlen, Kennzahlensysteme und Benchmarking. Nutzen und Grenzen im Archiv, in: Glauert, Mario/Walberg, Hartwig (Hrsg.): Archivmanagement in der Praxis, Potsdam 2011 (=Veröffentlichungen der Landesfachstelle für Archive und Bibliotheken im Brandenburgischen Landeshauptarchiv 9), S. 69

⁶⁸ Vgl. Müller-Boysen, Carsten: Die Darstellung archivischer Fachaufgaben im Rahmen der Kosten- und Leistungsrechnung, in: Auskunft 23(2003)4, S. 413

⁶⁹ Vgl. Glauert, Mario: Was ist ein gutes Archiv?, S. 151

⁷⁰ Vgl. hierzu Nolte, Burkhard: Controlling leicht gemacht. Prozesskostenrechnung und Balanced Scorecard im Archiv, in: Der Archivar 61(2008)3, S. 237-247

⁷¹ Ebd., S. 237

⁷² Vgl. ebd., S. 237, 242, 244, 246

Das deutsche Archivwesen verfügt derzeit noch nicht über konkrete Erfahrungen im Einsatz und der Implementierung einer BSC als ganzheitliches Controlling-Instrument. Aber es erkennt zunehmend die Wichtigkeit, sich mit der betriebswirtschaftlichen Methode auseinanderzusetzen und sie für das Archivmanagement zu nutzen. Die Aufsätze von Glauert⁷³ und Novoselac⁷⁴ mit Vorschlägen zu Modellen der BSC für ein öffentliches Archiv und ein Wirtschaftsarchiv zeugen davon. Glauert schlägt für öffentliche Archive folgendes Modell vor:



Abbildung 8: Mögliches Modell der BSC für ein öffentliches Archiv nach Glauert⁷⁵

Demnach stehen an der Spitze nicht die Finanzziele eines Unternehmens, sondern die Fachaufgaben und der Verwaltungsauftrag (Auftragserfüllung), die die zusätzliche fünfte Dimension der BSC bilden, die Leistungs- bzw. Wirkungsperspektive (Outcome).⁷⁶

Novoselac entwickelte dagegen ein beispielhaftes Modell für Wirtschaftsarchive (vgl. Abb. 3). Demnach bildet neben der Finanzperspektive – die Wirtschaftlichkeit eines Wirtschaftsarchivs wird an den entstehenden Kosten gemessen – die KundInnenperspektive den Kern der BSC. Da Wirtschaftsarchive in der Regel als Service- und Support-Einheit dem Unternehmen angegliedert sind, steht die Zufriedenheit der NutzerInnen im Fokus, die mit einem hohen Serviceangebot und

⁷³ Vgl. hierzu Glauert, Mario: Was ist ein gutes Archiv?, S. 25-34

⁷⁴ Vgl. hierzu Novoselac, Tomislav: Archivmanagement, S. 5-14

⁷⁵ Glauert, Mario: Was ist ein gutes Archiv?, S. 156

⁷⁶ Vgl. Glauert, Mario: Kennzahlen und Benchmarking für Archive, S. 27

einer hohen Serviceverfügbarkeit gewährleistet wird.⁷⁷ Der schnelle und kostengünstige Rückgriff auf unternehmensrelevante Informationen wird mit dem zunehmenden globalen Wettbewerb immer wichtiger.⁷⁸ Die Ausrichtung der BSC auf die KundInnen ist in Wirtschaftsarchiven daher unabdingbar.

Während Glauert die BSC in den Zusammenhang mit Benchmarking stellt, geht Novoselac näher auf die Erarbeitung der BSC in Wirtschaftsarchiven ein und definiert damit als Einziger die Schritte, die dafür zu tätigen sind. Jedoch wurden bislang keine Praxisbeispiele dargestellt, die den Nutzen der BSC auch als strategisches Management-Instrument für Archive konkret belegen und ihn den ArchivarInnen vermitteln, die kaum über Kenntnisse in zeitgemäßen Methoden der Betriebsführung verfügen⁷⁹ und noch immer Hemmungen gegenüber betriebswirtschaftlichen Sichtweisen haben.⁸⁰

Viele Archive besitzen zwar ein Leitbild, es berichten aber nur wenige ArchivarInnen in Fachbeiträgen über den Entwicklungsprozess und ihre Erfahrungen mit der Umsetzung des Leitbilds in der praktischen Arbeit.⁸¹ Es ist daher nicht klar, inwiefern sich die Archive mit der Strategieentwicklung beschäftigt und sie tatsächlich umgesetzt haben. Nur Martina Wiech⁸² berichtete 2011 über den Strategieentwicklungsprozess im Landesarchiv NRW und stellte dazu auch Managementinstrumente vor, u. a. auch die BSC.

Das Archivwesen anderer Länder verfügt bereits im Zuge der Verwaltungsreformen über Vorerfahrungen mit der BSC. Das Staatsarchiv Zürich erarbeitete von 2005 bis 2009 Strategien, Ziele und Maßnahmen im Kontext der BSC⁸³, ebenso wie das Nationalarchiv Finnland mit seinen sieben Provinzialarchiven im Jahr 2004.⁸⁴ Deutsche Archive liegen den ausländischen Archiven noch zurück. Die allein auf Kostenaspekte beschränkten Analysen mit allgemeinen Kennzahlen (z. B. BenutzerInnenzahlen, Archivgutzuwachszahlen, Erschließungszahlen) in Statistiken und Jahresberichten dienen allein der Außendarstellung und treffen keine Aussage über die Zukunftsfähigkeit der Archive. Zudem bieten allgemeine Kennzahlen ohne Ziel- und

⁷⁷ Vgl. Novoselac, Tomislav: Archivmanagement, S. 9-10

⁷⁸ Vgl. ebd., S. 12

⁷⁹ Vgl. Zweifel, Josef: Modernes Archivmanagement, in: Coutaz, Gilbert/Huber, Rodolfo (Hrsg.): Archivpraxis in der Schweiz. Practiques archivistiques en Suisse, Baden 2007, S. 195

⁸⁰ Vgl. Stumpf, Markus: Archiventwicklungsplanung als strategisches Instrument, S. 18

⁸¹ Vgl. Wiech, Martina: Strategisches Management für Archive, S. 18

⁸² Vgl. hierzu ebd., S. 13-35

⁸³ Vgl. hierzu Zweifel, Josef: Modernes Archivmanagement, S. 216 ff.

⁸⁴ Vgl. hierzu Schäfer, Udo: Modernes Archivmanagement, S. 133 ff.

Wertesystem und aufeinander abgestimmte Messgrößen in der Archivsparte weder einen Bezug zur strategischen Ausrichtung des Archivs noch eine Vergleichsmöglichkeit mit Hilfe von Benchmarking zu anderen Archiven der gleichen Sparte. Eine interne Nutzung von Kennzahlen, geschweige denn die Erarbeitung und Einführung einer BSC, zur Steuerung von Prozessen und der strategischen Führung des Archivs im Hinblick auf Effektivität und Effizienz findet in deutschen Archiven nicht statt bzw. es wird nicht in Fachbeiträgen nach außen getragen.

3.2 In anderen Informationseinrichtungen

Im Gegensatz zu Archiven und Museen arbeiten vor allem die Wissenschaftlichen Bibliotheken bereits mit dem Bibliotheksindex (BIX), einem übergreifenden Kennzahlensystem, das eine Leistungsevaluation erlaubt.⁸⁵ Dieser Index wurde im Jahr 2000 erstmals von der Bertelsmann-Stiftung in Kooperation mit dem Deutschen Bibliotheksverband herausgegeben. Er zielt auf das Messbarmachen von Bibliotheksdienstleistungen ab, um Bibliotheken als moderne, offene und leistungsstarke Einrichtungen zu präsentieren. Die Entwicklung der im BIX verankerten Standardindikatoren basiert auf der BSC. Den vier Zieldimensionen von Öffentlichen und Wissenschaftlichen Bibliotheken - „Angebote“, „Nutzung“, „Effizienz“ und „Entwicklung“ - sind, getrennt nach der Sparte, Indikatoren zugeordnet, die Auskunft über die Leistungsfähigkeit der Einrichtungen geben. Eine Differenzierung nach Vergleichsgruppen und Bibliothekstypen bildet die Basis für die Durchführung eines Vergleichs anhand weitgehend gleicher Einrichtungen. Seit 2012 werden die Daten der Deutschen Bibliotheksstatistik mit in das Kennzahlensystem eingebunden, was eine höhere Transparenz hervorruft. Die Beteiligung am BIX, auch die internationale, ist durchweg hoch. Im Jahr 2013 nahmen 280 Bibliotheken am BIX teil, darunter 40 Neuteilnehmer, wobei seit 2004 auch die Wissenschaftlichen Bibliotheken aus Österreich daran teilnehmen.⁸⁶

Die zunehmende Globalisierung im Bildungsmarkt und die Dezentralisierung der Ressourcenverantwortung auf die Wissenschaftlichen Bibliotheken der Hochschulen selbst führte seit der Hochschulreform und dem konsequenten Ausbau Output-orientierter und kennzahlengestützter Steuerungsmodelle zur Nutzung von Controlling-

⁸⁵ Vgl. hierzu Bibliotheksindex, online unter: <<http://www.bix-bibliotheksindex.de/>> (26.01.2015)

⁸⁶ Vgl. Mc Leod, Shirley/Schiller, Robert: Leistungsmessung mit dem Bibliotheksindex BIX, in: Bibliothek, Forschung und Praxis 38(2014)2, S. 239, 241-243

Instrumenten wie dem BIX, vor allem im Bereich Wissenschaftlicher Bibliotheken, um gegenüber anderen Hochschulbibliotheken konkurrenzfähig zu sein.

Ein Modell der BSC für Wissenschaftliche Bibliotheken entwickelten Ceynowa und Coners im Jahr 2002.⁸⁷ Dieses Modell kann grundsätzlich nicht auf Archive bezogen werden, da die Archivalien – anders als Bücher, die in mehreren Exemplaren in Bibliotheken vorliegen – Unikate sind. Der unikale Charakter von Archiven erlaubt daher weniger automatisierte Prozesse im Vergleich zu Bibliotheken. Archivalien dürfen im Gegensatz von Büchern nur vor Ort benutzt werden und unterliegen Sicherheitsbestimmungen.

Im Bibliotheksbereich existieren bereits einige Publikationen, in denen anhand von Beispielen BSCs entwickelt wurden, z. B. für die Öffentlichen Bücherhallen⁸⁸ und die Niedersächsische Landesbibliothek.⁸⁹

Im Museumsbereich sieht es ähnlich aus wie in den Archiven. Die Notwendigkeit der Anwendung von Controlling-Instrumenten wurde erkannt und die Eignung der BSC festgestellt, aber nur in größeren Einrichtungen umgesetzt (z. B. im Freilichtmuseum am Kiekeberg und im „Deutschen Bergbaumuseum“)⁹⁰. Es gibt kaum Praxisbeispiele, da Museen den Einsatz von betriebswirtschaftlichen Instrumentarien immer noch als „Eingriff in die wissenschaftliche Autonomie“⁹¹ betrachten und ablehnen. Mangelnde finanzielle Unterstützung durch den Staat, der sich aus der kulturellen Verantwortung zurückzieht, wodurch eine Abhängigkeit von Sponsoren und ehrenamtlichem Engagement entstand, und der verstärkte Wettbewerb mit anderen Tourismus- und Freizeiteinrichtungen macht jedoch eine Beschäftigung auch der Museen mit betriebswirtschaftlichen Fragen zur Existenzsicherung erforderlich.⁹²

⁸⁷ Vgl. hierzu Ceynowa, Klaus/Coners, A.: Balanced Scorecard für Wissenschaftliche Bibliotheken

⁸⁸ Vgl. hierzu Latze, Claudia: Entwicklung einer Balanced Scorecard für die Hamburger Öffentliche Bücherhallen, in: Fuhlrott, Rolf/Krauß-Leichert, Ute/Schütte, Christoph-Hubert (Hrsg.): Innovationsforum 2004, Wiesbaden 2004 (= B. I. T. online – Innovativ 7), S. 9-98

⁸⁹ Vgl. hierzu Kandolf, Ulrich: Balanced Scorecard für Regionalbibliotheken. Konzeption für die Niedersächsische Landesbibliothek Hannover, Berlin 2004 (=Berliner Handreichungen zur Bibliothekswissenschaft 120)

⁹⁰ Vgl. Wollesen, Anja: Die Balanced Scorecard als Instrument der strategischen Steuerung und Qualitätsentwicklung von Museen. Ein Methodentest, unter besonderer Berücksichtigung der Anforderungen an zeitgemäße Freizeit- und Tourismuseinrichtungen, hrsg. von Christian Eilzer, Bernd Eisenstein und Wolfgang Georg Art, Frankfurt am Main 2012 (=Schriftenreihe des Instituts für Management und Tourismus), S. 29

⁹¹ Riebe, Heike: Benchmarking im Museum. Ein Managementinstrument zur Qualitätssicherung, Berlin 2007 (=Berliner Schriften zur Museumsforschung 23), S. 41

⁹² Vgl. Riebe, Heike: Benchmarking im Museum, S. 41, 43

Das Potenzial liegt bei Museen in der Steuerung von Prozessen als Grundlage qualitätsorientierter Entwicklung. Besucherorientierung und Besucherbindung sind die Bereiche, die in Museen als verbesserungswürdig angesehen werden und worin die Ausbauchancen liegen. Benchmarking wird hierzu als effektives Instrument betrachtet⁹³, ebenso wie die BSC als qualitätssicherndes und strategisches Steuerungs-Instrument. Anja Wollesen stellte nach Untersuchungen der schleswig-holsteinischen Museen die Eignung der BSC für Kultureinrichtungen fest.⁹⁴

⁹³ Vgl. hierzu John, Hartmut (Hrsg.): „Vergleichen lohnt sich!“. Benchmarking als effektives Instrument des Museumsmanagements, Bielefeld 2003

⁹⁴ Vgl. Wollesen, Anja: Die Balanced Scorecard als Instrument der strategischen Steuerung und Qualitätsentwicklung von Museen, S. 281-283

4. Das Historische Archiv des Ostdeutschen Sparkassenverbandes

4.1 Profil

Das Historische Archiv des Ostdeutschen Sparkassenverbandes nimmt als Teil des Ostdeutschen Sparkassenverbandes (OSV) die Aufgaben und Funktionen des Verbandes wahr und vertritt seine Interessen.

Der OSV wurde als Sparkassenverband der DDR am 20.03.1990 gegründet, im selben Jahr noch umbenannt in Ostdeutscher Sparkassen- und Giroverband, die letzte Umbenennung fand 2005 in Ostdeutscher Sparkassenverband statt. Die Geschichte der Vorgängerinstitutionen und seiner Mitgliedsinstitute reicht aber bis ins 19. Jahrhundert zurück.⁹⁵ Der OSV ist Interessenvertreter und Dienstleister seiner Mitgliedssparkassen und ihrer kommunalen TrägerInnen. Das Verbandsgebiet setzt sich aus den vier Bundesländern Brandenburg, Mecklenburg-Vorpommern, Sachsen und Sachsen-Anhalt zusammen.⁹⁶ Basierend auf dem am 17.12.1992 geschlossenen Staatsvertrag zwischen diesen vier Bundesländern sowie den Sparkassengesetzen und -verordnungen der vier Länder hat der OSV als Körperschaft des öffentlichen Rechts den Auftrag, das Sparkassenwesen zu fördern, die Sparkassen und die Aufsichtsbehörden zu beraten, die TrägerInnen in Fragen des Sparkassenwesens zu unterstützen und Jahresabschlussprüfungen bei den Mitgliedssparkassen durchzuführen.⁹⁷ Die Mitgliedssparkassen⁹⁸ erhalten vom OSV in allen Fachbereichen Unterstützung, u. a. mit der Erstellung von Marketing- und Vertriebskonzepten und der Beratung in Betriebswirtschafts-, Personal- und Rechtsfragen.⁹⁹ Der OSV unterliegt der

⁹⁵ Vgl. Weschke, Britta: Das Historische Archiv des Ostdeutschen Sparkassenverbandes, in: Wissenschaftsförderung der Sparkassen-Finanzgruppe e. V. (Hrsg.): Wissenschaft für die Praxis. Mitteilungen der Wissenschaftsförderung der Sparkassen-Finanzgruppe e. V. 65(2008), S. 24

⁹⁶ Vgl. Ostdeutscher Sparkassenverband: Ostdeutscher Sparkassenverband. Vier Länder – ein Verband, online unter: <<https://www.osv-online.de/verband.html>> (26.01.2015)

⁹⁷ Vgl. Ostdeutscher Sparkassenverband: Aufgaben und Rechtsgrundlagen. Staatsvertrag, Satzung und Sparkassengesetze, online unter: <<https://www.osv-online.de/verband/aufgaben-und-rechtsgrundlagen.html>> (26.01.2015)

⁹⁸ Nach dem Stand vom 01.09.2013 sind alle 45 öffentlich-rechtlichen Sparkassen in Brandenburg, Mecklenburg-Vorpommern, Sachsen und Sachsen-Anhalt Mitglieder des Ostdeutschen Sparkassenverbandes. Vgl. Ostdeutscher Sparkassenverband: Die Mitgliedssparkassen des OSV, online unter: <<https://www.osv-online.de/verband/mitgliedssparkassen.html>> (26.01.2015)

⁹⁹ Vgl. Ostdeutscher Sparkassenverband: Ostdeutscher Sparkassenverband, online unter: <<https://www.osv-online.de/verband.html>> (26.01.2015)

Staatsaufsicht, die von dem jeweils für die Sparkassenaufsicht zuständigen Landesministerium im fünfjährigen Wechsel ausgeführt wird.¹⁰⁰

Die Mitgliedssparkassen des OSV haben als Anstalten des öffentlichen Rechts von ihren TrägerInnen (Landkreise, kreisfreie Städte und kommunale Zweckverbände) den öffentlichen Auftrag, ein flächendeckendes Angebot an Finanzdienstleistungen sicherzustellen und die wirtschaftliche Entwicklung sowie den sozialen Zusammenhalt der Region zu fördern. Die Ausrichtung auf die Sparkassenidee bildet den Kern der Tätigkeit des OSV: effizientes Handeln im Markt mit gesellschaftlicher Verantwortung und Gemeinwohlorientierung.¹⁰¹ Die Sparkassenidee spiegelt sich in den „Rostocker Leitsätzen“ wieder, welche von den Mitgliedern des Verbandes auf dem dritten Ostdeutschen Sparkassentag 1999 entwickelt wurden. Das darin formulierte moderne Selbstverständnis des Sparkassenwesens beruht auf der kommunalen Bindung und der Zusammenarbeit zwischen dem Verwaltungsrat und Vorstand des OSV. Die Sparkassen und Kommunen verfolgen das gemeinsame Ziel, Ostdeutschland als Wirtschaftsstandort und Lebensraum zu stärken.¹⁰² Des Weiteren setzt sich der OSV als Regionalverband für die Interessen der Sparkassen in der deutschen Sparkassenorganisation ein und ist Mitglied im Deutschen Sparkassen- und Giroverband (DSGV). Die Geschäftsstelle des OSV befindet sich in Berlin.¹⁰³

Das Historische Archiv und die Bibliothek ist Bestandteil der Abteilung Personal, OSA, Zentrale Dienste mit Sitz in der Geschäftsstelle in Berlin. Diese Abteilung ist neben der Vermittlung von Sparkassengeschichte und Ausstellungen durch das Historische Archiv u. a. auch zuständig für das Finanz- und Rechnungswesen, Verbandscontrolling, das Personal- und Tarifrecht sowie die Informationstechnologie des Verbandes.¹⁰⁴ Der räumliche Bestand des Historischen Archivs befindet sich in Potsdam am Luftschiffhafen, wo auch die OSA angesiedelt ist.

¹⁰⁰ Vgl. Ostdeutscher Sparkassenverband: Aufgaben und Rechtsgrundlagen, online unter: <<https://www.osv-online.de/verband/aufgaben-und-rechtsgrundlagen.html>> (26.01.2015)

¹⁰¹ Vgl. ebd.

¹⁰² Vgl. Ostdeutscher Sparkassenverband: Rostocker Leitsätze. Das Selbstverständnis der ostdeutschen Sparkassen, online unter: <<https://www.osv-online.de/verband/rostocker-leitsaetze.html>> (26.01.2015)

¹⁰³ Vgl. Ostdeutscher Sparkassenverband: Ostdeutscher Sparkassenverband, online unter: <<https://www.osv-online.de/verband.html>> (26.01.2015)

¹⁰⁴ Vgl. Ostdeutscher Sparkassenverband: Personal, OSA, Zentrale Dienste. Anforderungen optimal bewältigen, online unter: <<https://www.osv-online.de/fachbereiche/personal-osa-zentrale-dienste.html>> (26.01.2015)

4.2 Entstehung und Aufgaben¹⁰⁵

Das OSV-Archiv ist Ende der 1990er-Jahre aus einer wertvollen Sammlung von Aktenmaterial (u. a. Gründungsunterlagen des Sächsischen Sparkassenverbandes ab 1907) entstanden, die der damalige Vizepräsident des Verbandes, Hans-Georg Günther, zur Wendezeit vor der Vernichtung rettete.¹⁰⁶

Das Historische Archiv versteht sich als Gedächtnis der Einrichtung und seiner MitgliederInnen. Es sichert, erschließt und bewahrt archivalische Quellen zur Sparkassengeschichte und übernimmt Unterlagen aus allen Abteilungen des Verbandes¹⁰⁷, um die rechtssichernde und historische Überlieferung des Verbandes zu gewährleisten. Der Bestand umfasst ca. 300 laufende Meter¹⁰⁸ Gründungsunterlagen, Rundschreiben, Sitzungsprotokolle sowie Sonderbestände zu den DDR-Sparkassen (Bilanzen, Chroniken, Gesetzestexte 1949-1990), zur Verbandsgeschichte in der Sowjetischen Besatzungszone (1945-1949), zum Sächsischen Sparkassenverband (1907-1952), zum Sparkassen- und Giroverband für die Provinz Sachsen, Thüringen und Anhalt (Magdeburg bis 1952), zum Mitteldeutschen Sparkassen- und Giroverband (bis 1952) und zum Deutschen Sparkassen- und Giroverband sowie zum Deutschen Sparkassenverlag. Nach Übernahme der Überlieferung, teils aus dem Verbandszwischenarchiv¹⁰⁹ und teils aus Mitgliedsinstituten, wird sie mithilfe der Lotus-Notes-Datenbank, die in Kooperation mit dem EDV-Referat des Verbandes entwickelt wurde, erschlossen.¹¹⁰ Separat von der Lotus-Notes-Datenbank existiert die Fotodatenbank „Fotoware“¹¹¹, die als Medienpool auch für andere Abteilungen des Verbands (Kommunikation) und der Ostdeutschen Sparkassenstiftung (OSS) zur Verfügung steht und Fotos und Digitalisate für die schnelle Bereitstellung enthält.

¹⁰⁵ Teile der Abschnitte, die nicht mit Quellen angegeben sind, beziehen sich auf die MAK-Aufstellung 2014 vom 26.06.2014 für den Archiv- und Bibliotheksbereich des OSV, in der Aufgaben und dafür aufgewendete Arbeitstage im Jahr verzeichnet sind.

¹⁰⁶ Vgl. Weschke, Britta: Das Historische Archiv des Ostdeutschen Sparkassenverbandes, S. 24

¹⁰⁷ Geschäftsberichte, Sitzungsprotokolle und Leitungsgremien, Verträge, Werbematerialien, Fotos, Filme, Bild- und Tonträger, Festschriften sowie Chroniken der Mitgliedssparkassen. Aufbewahrt werden auch Vor- und Nachlässe bekannter Persönlichkeiten der Sparkassen-Finanzgruppe. Vgl. ebd.

¹⁰⁸ Vgl. Wöhl, Claudia: Das Historische Archiv des OSV. Der Bestand in Zahlen, in: Sparkassengeschichtsblog vom 12.12.2014, online unter: <www.sparkassengeschichtsblog.de/das-historische-archiv-des-osv-der-bestand-in-zahlen/> (26.01.2015)

¹⁰⁹ Eine Archivierungsordnung des OSV regelt und steuert den Übernahme- und Archivierungsprozess aus dem verbandseigenen Zwischenarchiv.

¹¹⁰ Vgl. Weschke, Britta: Das Historische Archiv des Ostdeutschen Sparkassenverbandes, S. 24-25

¹¹¹ Wird als Digital-Media-Asset-Management-System (DAMS) zur Archivierung digitaler Daten eingesetzt. Es handelt sich um eine elektronische Plattform für sämtliches elektronisches Medienmaterial, das unter Berücksichtigung der NutzerInnenrechte allgemein verwaltet und allen VerbandsmitarbeiterInnen zur Verfügung steht.

Auf Anfrage übernimmt das OSV-Archiv Akten und sparkassenhistorische Objekte von den Mitgliedssparkassen als Dauerleihgaben. Es stellt den Mitgliedern die Dauerleihgaben zur Verfügung, um Ausstellungen zu gestalten oder Forschungsvorhaben zu unterstützen. Das OSV-Archiv berät alle Bereiche des Verbandes sowie alle Sparkassen im Verbandsgebiet in archivischen oder sparkassenhistorischen Fragen, erstellt Gutachten zur Archivarbeit, zur Bewertung historischer Altbestände, sowie vor allem zu den gesetzlichen und betriebsinternen Aufbewahrungsfristen. Zum Dienstleistungsangebot gehört auch die Unterstützung beim Aufbau von institutseigenen Archiven. Zur Sparkassengeschichte werden auf Anfrage Recherchen in Akten, Chroniken, Festschriften oder wissenschaftlichen Publikationen durchgeführt. Für den Verband und die Tochtergesellschaft GSD stellt das Historische Archiv umfassende Fachliteratur zur Ausleihe zur Verfügung, die nach Bedarf der Mitarbeitenden und nach Aktualität für die archiveigene Bibliothek erworben und ausgesondert wird.¹¹² Zudem nutzen ForscherInnen zur Sparkassen- oder Verbandsgeschichte die Bibliothek ergänzend zum Archivmaterial.

Der Tätigkeitsschwerpunkt des OSV-Archivs liegt jedoch, wie es besonders bei Wirtschaftsarchiven der Fall ist, im Bereich Öffentlichkeitsarbeit. Das OSV-Archiv engagiert sich neben dem Dienstleistungsangebot für Mitgliedssparkassen¹¹³ und der regen Publikationstätigkeit, z. B. in der Mitarbeiterzeitung des Verbandes („Impuls“), in Zeitungen und Zeitschriften der S-Finanzgruppe und auf der Homepage des OSV, seit 2003 besonders in der Konzeption, Gestaltung und Begleitung von Ausstellungen, um die Überlieferung nach außen zu tragen. Dabei handelt es sich um eigene Ausstellungen, Ausstellungen, die in Kooperation entstehen (z. B. mit Regionalmuseen oder NachwuchskünstlerInnen und -designerInnen, die moderne Kunst mit sparkassenhistorischen Aspekten präsentieren), und um vom OSV-Archiv konzipierte Wanderausstellungen¹¹⁴ zu den Themen Geld, Kunst und Sparkassengeschichte, die von den Mitgliedsinstituten ausgeliehen werden können. Ziel ist die Darstellung sparkassenhistorischer Zusammenhänge für ein breites Publikum, aber auch die Sensibilisierung der MitarbeiterInnen und Mitgliedsinstitute für die eigene Unternehmensgeschichte und die Bedeutung von Archiven. Gelegentlich verbindet das

¹¹² Vgl. Weschke, Britta: Das Historische Archiv des Ostdeutschen Sparkassenverbandes, S. 24-25

¹¹³ Dazu gehören u. a. die Anfragenbearbeitung zu Gründungsdaten, Fusionen von Instituten, Rechtsnachfolgen, die Zusammenstellung von Bildmaterial und Korrekturlesen von Flyern und die archivfachliche Beratung zum Archivaufbau und -pflege.

¹¹⁴ z. B. zur Geldgeschichte „Was mich interessiert ist Geld – Geldgeschichte, Geldpolitik, Geldtheorie von den Anfängen bis zur Gegenwart“, die von 2004 bis 2007 in den Mitgliedssparkassen des Verbandes zu sehen war. Vgl. Weschke, Britta: Das Historische Archiv des Ostdeutschen Sparkassenverbandes, S. 25

Historische Archiv die Konzeption von eigenen Ausstellungen und Wanderausstellungen mit vorab veranstalteten Aktionen („Ältestes Sparkassenbuch gesucht!“) und Wettbewerben („spar-schwein-zukunft. 80 Jahre Weltspartag“¹¹⁵).¹¹⁶ Den Raum für Ausstellungen bietet das Foyer des Verbandes in der Geschäftsstelle in Berlin und die Galerie im Zeppelin am Archivstandort in Potsdam. Das OSV-Archiv beginnt die Ausstellungen gewöhnlich mit einer Eröffnungsveranstaltung. Es bietet auch Führungen durch die Ausstellungen an. Neben den regelmäßigen Übernahmen von Verbandsschriftgut erwerben die MitarbeiterInnen zusätzlich Material zur Bestandsergänzung, so z. B. historisches Werbematerial, Publikationen oder Sparbücher, um eine Quellengrundlage für die Öffentlichkeitsarbeit bereitzuhalten.

4.3 Berichtssystem und Kontrolle

Im OSV-Archiv existiert derzeit kein kennzahlenorientiertes Berichtswesen; es handelt sich vielmehr um persönliche Absprachen. Einmal im Jahr vereinbart die Leiterin des OSV-Archivs mit dem Abteilungsleiter Ziele, die im Jahr erfüllt oder weiter verfolgt werden sollen. Einmal pro Woche findet eine Teambesprechung über den Stand der Arbeit mit dem Abteilungsleiter statt. Die Grundlage für die Besprechung bildet die Archivaufgabenliste in Form einer Excel-Tabelle. Zur Planung und Erfüllung der Aufgaben führt das Archiv trotz dessen Aufzeichnungen, die Tätigkeiten und Prozesse dokumentieren und kontrollieren. Dazu gehört die Haushaltsplanung über eine Excel-Tabelle, Ablieferungsverzeichnisse und Kassationsprotokolle zur Abwicklung der Übernahmen sowie eine interne und externe Ausstellungsplanungsliste, die die Öffentlichkeitsarbeit unterstützt. Über die Datenbank Lotus Notes kann anhand der laufenden Inventarnummern pro Jahr der Bestandszuwachs kontrolliert werden. Die jeweiligen Signaturen zu den Inventarnummern geben Aufschluss über die Menge des Gesamtbestandes.

¹¹⁵ Die Wanderausstellung erschien 2005. Vgl. Weschke, Britta: Das Historische Archiv des Ostdeutschen Sparkassenverbandes, S. 25

¹¹⁶ Vgl. ebd., S. 24-25

Objektsammlung				
Titel		Inhalt	Kaufvermerk	Ausleihvermerk
Objektbezeichnung:		Externes Chipkartenlesegerät für Homebanking [ohne Bezeichnung]		
Objekttyp:		Chipkartenlesegerät		
Zeit (Epoche):		2002-2008		
Provenienz:		Krause, Rainer (OSV, Abt. Markt)		
Signatur/Standort: (wird berechnet!)		G/10782/AUG		
Raumnummer:		AUG		
Raumnummer aktuell:				
Maße:		Breite:	Tiefe:	Höhe:
		7,5 cm	1,2 cm	10,5 cm
Material:		Stoff, Kunststoff		

Abbildung 9: Ausschnitt aus der Datenbank Lotus Notes: laufende Inventarnummern im Jahr

Die Archivierungsordnung des OSV regelt den gesamten Archivierungsprozess – von der Anbietung, Übernahme, Erschließung bis zur Aufbewahrung und Ausleihe von Archivalien – und schafft damit eine verbindliche Grundlage für die Übernahme von Papierschriftgut des Verbands. Da von der Erhebung von Kennzahlen durch den OSV abgesehen wird, findet keine Qualitätskontrolle des Archivierungsprozesses statt. Aber die festgelegten Qualitätsstandards¹¹⁷ in der Archivierungsordnung schaffen Voraussetzungen für die Einhaltung bestimmter Kriterien, die erfüllt werden müssen, um den Prozess steuern und effizient durchführen zu können:

- Geeignete Archivräumlichkeiten und -möbel
- Unbedingte Anwendung der Archivierungsordnung des Verbandes und der verfügbaren Archivierungsmittel
- Vorschriftsmäßige Führung der Abgabeverzeichnisse (Zwischenarchiv)
- Archivarische Verzeichnung der Unterlagen in einer dafür vorgesehenen Datenbank (Endarchiv)
- Eindeutige Signaturvergabe (= Ordnungskriterium)
- Ordnung halten in den Archivräumen
- Vorschriftsmäßige Kennzeichnung der Archivschachteln (inkl. Aufbewahrungsfristen)

¹¹⁷ Vgl. hierzu Weschke, Britta: Prozess: 4.2.4 Archivierung (Papier). Stand: 30.08.2013, S. 1. S. Datei 4.2.4 Archivierung 30-08-2013 auf CD.

- Kennzeichnung der vertraulichen Unterlagen (z. B. durch markante Farbgebung, sodass keine Verwechslung bei der Weitergabe bzw. Entsorgung der Akten möglich ist)
- Anwendung der Ausleihnachweise
- Berufung von Archivverantwortlichen für jede Abteilung

4.4 Ist-Zustand¹¹⁸

Übernahmen der Verbandsüberlieferung finden selten in regelmäßigen Abständen statt. Oft verbleibt das Verbandsschriftgut im Zwischenarchiv, weshalb die Räumlichkeiten zusehends an ihre Kapazitätsgrenzen stoßen, sodass mithilfe von Sortierung und Umlagerung Platz geschaffen werden muss. Die Archivräume in Potsdam bieten hingegen noch genügend Raum, um Verbandsschriftgut, angebotene Bestände von Sparkassen, Rechtsnachfolgern und angekaufte Objekte in den nächsten fünf Jahren ins Endarchiv übernehmen zu können.

Das OSV-Archiv ist bestrebt, seinen sparkassenhistorischen Bestand zu erweitern, um sowohl in selbst konzipierten Ausstellungen auf besondere Stücke aufmerksam zu machen, als auch das Archiv nach außen hin wirksam zu präsentieren. Oft wissen die Sparkassen nicht von den Abgabemöglichkeiten an das Archiv und den Unterstützungsangeboten, z. B. beim Aufbau des eigenen Sparkassenarchivs. Die MitarbeiterInnen des Archivs bemühen sich um die öffentliche Wahrnehmung, indem sie das Archiv und seine Dienstleistungen in Zeitschriften und Flyern für Sparkassen vorstellen. Es fehlt in Zeiten digitaler Vernetzung und Kommunikation die Präsenz in den sozialen Medien wie Facebook und Twitter. Umfassende Vernetzungsmöglichkeiten mit Sparkassen und VerbandsmitarbeiterInnen würden die Kommunikation und Zusammenarbeit fördern. Ein erster Schritt zur Präsenz im Web bildet der im Oktober 2014 eingeführte *Sparkassengeschichtsblog*¹¹⁹. Es handelt sich dabei gleichzeitig um eine umgesetzte Maßnahme im Rahmen des History Marketing, womit die Sparkassen u. a. eine Plattform für die Geschichtsschreibung finden. History Marketing ist eine Methode, mit Geschichte zu werben, um das Marken- und Unternehmensbild zu stärken und sich mit dem dauerhaften Alleinstellungsmerkmal Geschichte vom Wettbewerb abzugrenzen. History Marketing schafft damit durch Retrospektive für das Unternehmen eine Zukunftsperspektive. Die wissenschaftliche

¹¹⁸ Nach Aussagen der Archivleiterin zur gegenwärtigen Situation des Archivs

¹¹⁹ Ostdeutscher Sparkassenverband: Sparkassengeschichtsblog, online unter: <www.sparkassengeschichtsblog.de> (26.01.2015)

Aufarbeitung von Unternehmensgeschichte bildet die Grundlage für den Betrieb von History Marketing.¹²⁰

¹²⁰ Vgl. Schug, Alexander: History Marketing. Ein Leitfaden zum Umgang mit Geschichte in Unternehmen, 2. unveränd. Aufl. [2003], Bielefeld 2013, S. 21-23

5. Entwicklung der Balanced Scorecard

5.1 Ansatz und Vorgehensweise

Die Vorgehensweise richtet sich nach dem Ansatz von Friedag und Schmidt¹²¹, der folgenden Prozessablauf zur Entwicklung, Umsetzung und Nutzung einer Strategie für Non-Profit-Organisationen vorsieht:

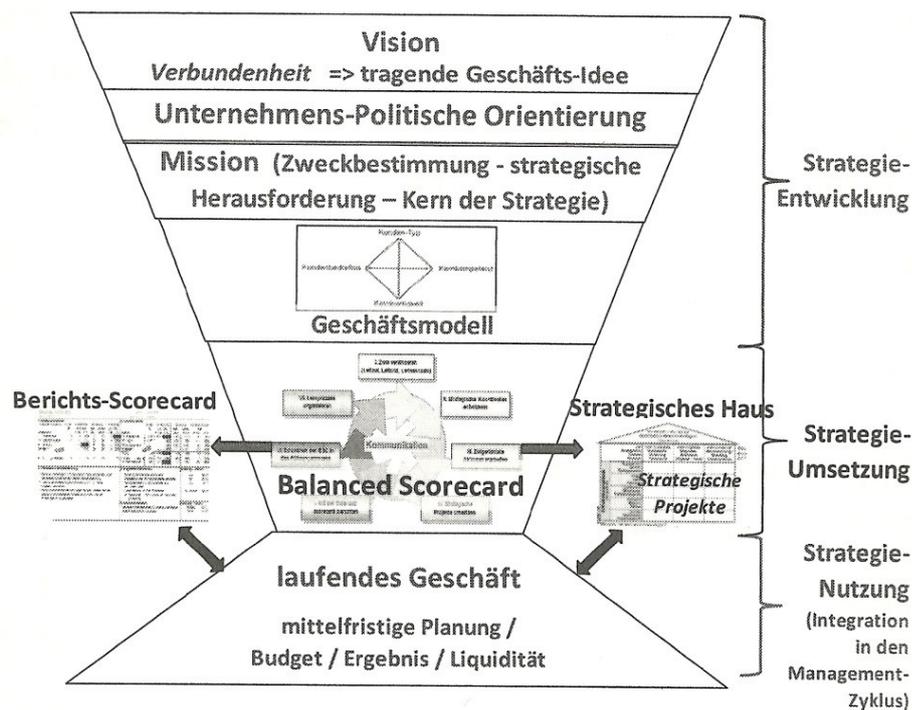


Abbildung 10: Prozessablauf Strategieentwicklung, -umsetzung und -nutzung nach Friedag/Schmidt¹²²

Dem Strategieumsetzungsprozess geht der Strategieentwicklungsprozess voraus. Der Grund für die Wahl des Ansatzes von Friedag und Schmidt ist, dass der Strategiefindungsprozess bei diesem Ansatz ganz klar auf die Menschen einer Organisation und ihre Fähigkeiten ausgerichtet ist.¹²³ Denn die individuellen Werte und Ziele der Menschen beeinflussen in größtem Maße den Erfolg der Organisation. Sie steuern mit ihren Fähigkeiten die Prozesse und stellen die KundInnen damit zufrieden. Je mehr sich die persönlichen Ziele der MitarbeiterInnen mit denen der Organisation vereinbaren lassen, desto eher kann eine Strategie definiert werden, die auch

¹²¹ Vgl. hierzu Friedag, Herwig R./Schmidt, Walter: Balanced Scorecard

¹²² Ebd., S. 26

¹²³ Vgl. ebd., S. 22

tatsächlich durch leistungsbereite MitarbeiterInnen zum Erfolg der Organisation führt. Denn, wenn die MitarbeiterInnen zufrieden sind, steigt auch ihre Motivation, sich für die Ziele der Organisation mit der täglichen Arbeit einzusetzen. Da im Archivbereich in der Regel bis zu 80 Prozent der Ressourcen aus Personalressourcen bestehen, eignet sich das auf MitarbeiterInnenführung und Leistungsmotivation ausgerichtete Managementinstrument BSC zur Anwendung im Archivwesen besonders gut.¹²⁴

Auf die Suche nach der Gemeinsamkeit von Zielen folgt die Formulierung einer gemeinsamen Vision, die von allen MitarbeiterInnen einer Organisation getragen werden kann.¹²⁵

Friedag und Schmidt gehen vom Modell der „Strategischen Unternehmensführung“ von Aloys Gälweiler aus, wonach die Aufgabe des strategischen Managements im Aufbau von Erfolgspotenzialen, die für die Umsetzung der Vision, Mission und des Geschäftsmodells relevant sind (die richtigen Dinge tun), liegt. Das operative Management nutzt die bereits stehenden Potenziale so, dass Wachstum, Entwicklung und Gewinn den langfristigen Zielen gerecht werden.¹²⁶

Nach Friedag und Schmidt beinhaltet die Strategieentwicklung die Formulierung einer gemeinsamen Vision, die Konkretisierung der Vision mit langfristigen Zielen für Wachstum und Entwicklung (Unternehmens-Politische-Orientierung), die Erarbeitung einer Mission, die die Zweckbestimmung und strategischen Herausforderungen beschreibt und damit den Kern der Strategie bildet, und die Erstellung eines Geschäftsmodells, das die Einzigartigkeit der Organisation herausstellt.¹²⁷ Erst nachdem eine Strategie erarbeitet wurde, folgt die Erarbeitung der BSC zur Umsetzung der Strategie in sieben Schritten, die in den folgenden Kapiteln näher erläutert werden:

¹²⁴ Vgl. Weber, Hartmut: Archivmanagement als Hilfestellung beim Spargat zwischen Sparzwang und Dienstleistungsqualität, in: Archive in Bayern (2003)1, S. 184

¹²⁵ Vgl. Friedag, Herwig R./Schmidt, Walter: Balanced Scorecard, S. 25

¹²⁶ Vgl. ebd., S. 27-28

¹²⁷ Vgl. ebd., S. 26

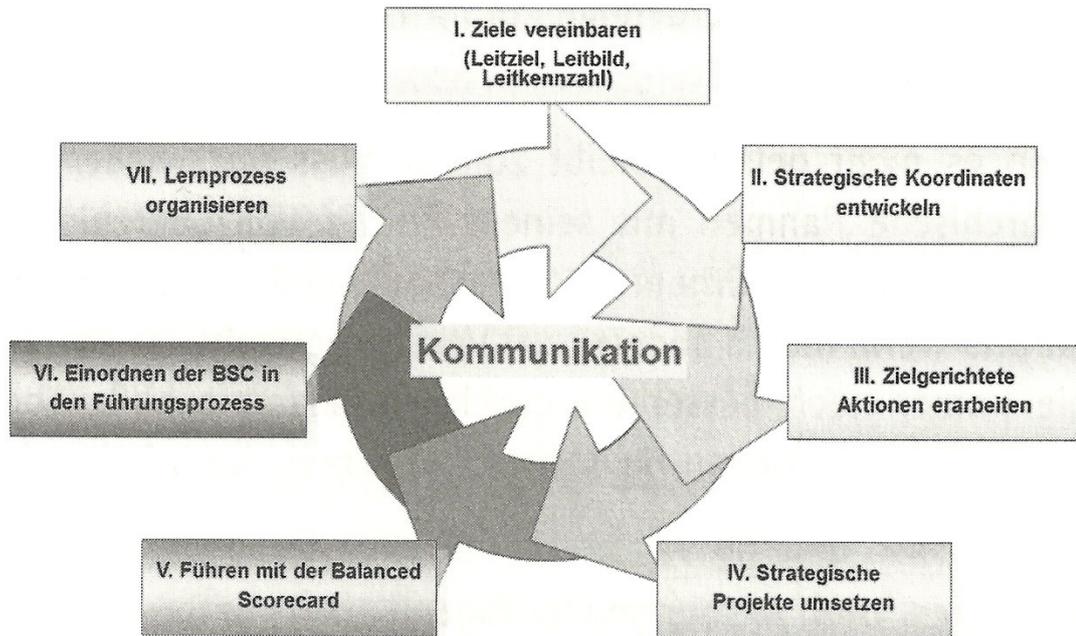


Abbildung 11: Sieben Schritte zur Erarbeitung der BSC nach Friedtag/Schmidt¹²⁸

Das Ergebnis bildet zum einen die Führungs-Scorecard, die die Organisation bei der Umsetzung seiner Strategien unterstützt, und zum anderen eine Berichts-Scorecard, die eine Führung mit messbaren Zielen erlaubt und das strategische Management mit dem operativen zusammenführt.¹²⁹ Am Ende gilt es, die Scorecards in den Managementprozess zu integrieren und für das laufende sowie mittelfristige Geschäft zu nutzen.

5.2 Strategieentwicklung

Das OSV-Archiv richtet sich derzeit in Anpassung an die Ziele seiner NutzerInnen, die es in erster Linie¹³⁰ erreichen will, die Sparkassen, neu aus. Die Sparkassen wollen mit Markenpositionierung mehr KundInnen gewinnen. Der 29. Vertriebsring des OSV am 01.07.2014 verdeutlichte das Ziel, das Vertrauen der KundInnen in die Marke Sparkasse zu gewinnen, indem die Einzigartigkeit und Vertrauenswürdigkeit der

¹²⁸ Friedtag, Herwig R./Schmidt, Walter: Balanced Scorecard, S. 54

¹²⁹ Vgl. ebd., S. 27

¹³⁰ In zweiter Linie sind die NutzerInnen des OSV-Archivs die VerbandsmitarbeiterInnen, die sich mit ihrer Verbandsgeschichte identifizieren sollen, sodass die interne Zusammenarbeit für den Erfolg des Verbandes und der Sparkassen gefördert und gestärkt wird.

Sparkassen mit KundInnennähe, z. B. in neuen Werbespots der gemeinsamen Sparkassenwerbung, herausgestellt werden soll.¹³¹

Ziel der MitarbeiterInnen des OSV-Archivs ist es daher, ein breites Angebot an History Marketing-Dienstleistungen für die Sparkassen zu bieten, das den neuen Bedürfnissen und Anforderungen der Sparkassen entspricht. Für die Marke Sparkasse soll mit Geschichte geworben werden. Das erfordert eine wissenschaftliche Aufarbeitung der Sparkassengeschichte, was aufgrund der verteilten Quellen und Bestände in ostdeutschen Sparkassen und Sparkassenarchiven nur in Zusammenarbeit möglich ist. Das Vertrauen auf die Marke Sparkasse kann mit Geschichte und Tradition gestärkt werden. Dadurch können alte KundInnen gebunden und neue KundInnen für die Sparkassen gewonnen werden. Bei der Geschichtsschreibung kommt es daher darauf an, Kontinuitäten und Erfolge der Sparkassen herauszustellen, die das Image der Sparkassen stärken. Der Erfolg der Sparkassen führt gleichzeitig zu einer erfolgreichen Zukunft des OSV und OSV-Archivs, das aus den Umlagen der Sparkassen finanziert wird. In anderen Worten: Mit History Marketing sollen langfristig KundInnen angeworben werden.

Ziele der MitarbeiterInnen des OSV-Archivs sind:

- Sparkassengeschichte wissenschaftlich aufbereiten, gestalten und vermitteln
- Erhöhung der internen¹³² und externen¹³³ Kooperationen
- Mehr Zusammenarbeit mit Sparkassen zur Steigerung der Quellenablieferungen an das OSV-Archiv als Grundlage für History Marketing
- Archiv und seine Dienstleistungen bekannter machen und das Image steigern, um mehr Wahrnehmung von Angeboten von Sparkassen zu erreichen
- Vor allem mehr junge Menschen mit Kreativität und Präsenz im Web 2.0 erreichen und als SparkassenkundInnen gewinnen¹³⁴

¹³¹ Vgl. Ostdeutscher Sparkassenverband: Der Unterschied beginnt beim Namen. Die Marke im Fokus beim 29. Vertriebsring des OSV, Potsdam 2014, online unter: <<https://www.osv-online.de/aktuelles/aktuelles-anzeige/article/der-unterschied-beginnt-beim-namen-die-marke-im-fokus-beim-29-vertriebsring-des-osv.html>> (26.01.2015)

¹³² Gemeint ist sowohl die Kooperation mit Abteilungen des Verbands als auch die Kooperation mit Sparkassen.

¹³³ Gemeint sind Kooperationen mit TrägerInnen der Sparkassen (Städte, Landkreise) oder regionalen Kultureinrichtungen (Archive, Bibliotheken, Museen).

¹³⁴ Eine vom DSGVO im Jahr 2004 beauftragte Studie bei einem Marktforschungsinstitut für Kinder und Jugendliche iconKids& Youth belegte, dass Young Potentials, in der Regel Studierende und Auszubildende zukunftsorientierter Fachrichtungen, von den Sparkassen zu wenig angeworben werden und so bei dieser Zielgruppe Marktanteile an Wettbewerber verlieren. Daher steht die Erreichung dieser Zielgruppe im Fokus. Vgl. Wöhnl, Claudia: Historische Öffentlichkeitsarbeit in einem Wirtschaftsarchiv am Beispiel des Historischen Archivs des Ostdeutschen Sparkassenverbandes. Eine

- Wissenserweiterung sowohl bei den ArchivmitarbeiterInnen als auch bei den Verbands- und SparkassenmitarbeiterInnen
- Weiter Erfahrungen in der Öffentlichkeitsarbeit sammeln, um von „Best Practices“ zu profitieren

Die Ziele des OSV korrelieren mit denen des OSV-Archivs, da sie als Dienstleister und Interessenvertreter der Sparkassen und ihrer TrägerInnen die gleichen Aufgaben wahrnehmen. Die Abteilung Kommunikation des OSV bietet den Sparkassen in Zusammenarbeit Werbedienstleistungen an, die das OSV-Archiv mit History Marketing unterstützen will.

Daher lautet die Vision des OSV-Archivs „Wir verbinden Sparkassengeschichte mit Zukunft“ – in dem Sinne, dass der Betrieb von History Marketing die Zukunft der Sparkassen, des Verbandes und des OSV-Archivs langfristig sichert, wenn mehr KundInnen, vor allem junge, für die Sparkassen gewonnen und dauerhaft gebunden werden. Der OSV orientiert sich daher politisch an den Bedürfnissen der Sparkassen und unterstützt sie bei ihren Aufgaben, um sie zum Erfolg zu führen. Mit dem Einsatz des History Marketing soll das möglich werden.

Die Mission fragt nach den Herausforderungen, denen sich das OSV-Archiv stellen möchte.¹³⁵ Aus der Vision und den persönlichen Werten leitet sich folgende Mission ab: „Wir sichern und werten die kulturelle Überlieferung der Sparkassen aus und tragen diese mit History Marketing zur Identitätsbildung und KundInnenbindung kreativ und serviceorientiert durch unsere engagierten MitarbeiterInnen sowohl gemeinsam im Team als auch kooperativ mit dem Sparkassengedanken nach außen.“ Denn das OSV-Archiv stärkt mit seinen sparkassenhistorischen Beständen und seinen History Marketing-Dienstleistungen mit der Marke Sparkasse die Identität sowohl der SparkassenmitarbeiterInnen, die motiviert gemeinsam an einer Zukunft arbeiten, als auch die der SparkassenkundInnen. Es verschafft den Sparkassen durch KundInnengewinnung und Umsätze einen Wettbewerbsvorteil – das alles in Teamarbeit mit qualifizierten und engagierten ArchivmitarbeiterInnen sowie stets serviceorientiert durch gute Erreichbarkeit. Der zweite Punkt ist, dass das OSV-Archiv mehr kooperieren und gestaltend tätig sein möchte (z. B. in Ausstellungsprojekten mit Städten und Regionalmuseen), um auf seinen Bestand und das Archiv aufmerksam zu machen, aber gleichzeitig auch, um gezielt mit Geschichtsschreibung die Marke Sparkasse als führende im Wettbewerb zu etablieren. Die vom Archiv in Eigenarbeit

Bestandsaufnahme und Ausblick, Potsdam: Fachhochschule. Fachbereich Informationswissenschaften, Dipl., 2010, S. 31

¹³⁵ Vgl. Friedag, Herwig R./Schmidt, Walter: Balanced Scorecard, S. 50

gestalteten Ausstellungen (z. B. die Wanderausstellungen) könnten auch zu Zwecken des History Marketings für Sparkassen eingesetzt werden.

Das Geschäftsmodell rundet die Mission, den Kern der Strategie, ab. Es fragt nach der Einzigartigkeit des Archivs, nach seinen Kernkompetenzen, seiner Zielgruppe und nach den Bedürfnissen seiner KundInnen.¹³⁶

- Einzigartigkeit des OSV-Archivs:
Engagement für Sparkassengeschichte und deren Nutzung im Rahmen des History Marketing
- Kernkompetenzen des OSV-Archivs:
Sicherung der sparkassenhistorischen Überlieferung und deren Bereitstellung, Auswertung und Präsentation in der Öffentlichkeit im Zusammenhang mit History Marketing
- Bedürfnisse der KundInnen des OSV-Archivs:
Sparkassenhistorische Unterstützung im Archiv- und Marketingbereich, in der Identitätsfindung der Sparkassen und Werbemaßnahmen für die Marke Sparkasse mit Ausrichtung auf das traditionelle Image der Sparkassen (Regionalität, Gemeinwohlorientierung, KundInnennähe etc.)
- ZielkundInnen des OSV-Archivs:
Mitgliedssparkassen des OSV und ihre TrägerInnen

Diese Konstellation ermöglicht langfristig Wachstum und Weiterentwicklung des OSV und OSV-Archivs. Denn der Einsatz von History Marketing wird für die Sparkassen immer wichtiger, um sich vom Wettbewerb abzugrenzen. Geschichte ist einzigartig und bezeugt Kontinuitäten des Handelns und Erfahrung. Sie kann Vertrauen in das Handeln der Sparkassen aufbauen und KundInnen an diese binden, sodass die Sparkassen mehr Umsatz erzielen und den OSV damit stärken.

5.3 Leitbild und Leitziel

Das Leitbild repräsentiert die angestrebte Sicht der KundInnen auf das OSV-Archiv. Es zeigt auf, woran die KundInnen ihren Erfolg in Bezug auf die angebotenen Dienstleistungen messen und was generell ihre Beweggründe sein könnten, das Dienstleistungsangebot wahrzunehmen. Damit einher geht die glaubhafte Vermittlung, die Mitgliedssparkassen mit Unterstützung des Archivs erfolgreich zu machen, und

¹³⁶ Vgl. Friedag, Herwig R./Schmidt, Walter: Balanced Scorecard, S. 26-27

dass das OSV-Archiv dazu in der Lage und im Vergleich zu anderen Wirtschaftsarchiven besonders ist.¹³⁷ Aus der Strategie des OSV-Archivs lässt sich folgendes Leitbild herausstellen: „Historisches Archiv des Ostdeutschen Sparkassenverbandes – Informations- und Dokumentationszentrum für History Marketing und KundInnennähe.“ Die Mitgliedssparkassen sollen erkennen, welchen Erfolg sie mit History Marketing erzielen können (KundInnennähe, -bindung und -gewinnung), und dass die MitarbeiterInnen des OSV-Archivs dafür die kompetenten AnsprechpartnerInnen sind - durch ihre jahrelange Erfahrung in der Öffentlichkeitsarbeit mit sparkassenhistorischen Quellen.

Das Leitziel zeigt auf, was das OSV-Archiv erreichen will, welches Potenzial in den nächsten Jahren entscheidend für die Zukunftsfähigkeit ausgebaut werden soll und was erstrebenswert und durchsetzbar ist.¹³⁸ Das Potenzial im OSV-Archiv liegt eindeutig im Aufbau eines History Marketing-Kommunikations- und Kompetenznetzwerkes. Der Sparkassengeschichtsblog kann als Startpunkt dafür angesehen werden. Er erschien am 90. Weltspartag (30.10.2014) und dient als Präsentationsplattform des Archivs. Neue Rechercheergebnisse werden hierüber kommuniziert und History Marketing-Vorhaben angeregt. Folgendes Leitziel des OSV-Archivs verdeutlicht das Entwicklungspotenzial im History Marketing-Angebot: „Wir unterstützen die Kommunikation der OSV-Sparkassen mit weitreichenden History Marketing-Angeboten.“

Folgende Dienstleistungen bietet das Historische Archiv im Rahmen des History Marketing an:¹³⁹

- Bereitstellung eines flexibel anpassbaren Maßnahmenkatalogs
- Kommunikation neuer Rechercheergebnisse über sparkassengeschichtsblog.de
- Ermittlung des „roten Fadens“ für die History Marketing-Strategie der OSV-Sparkassen¹⁴⁰

¹³⁷ Vgl. Friedag, Herwig R./Schmidt, Walter: Balanced Scorecard, S. 55-56

¹³⁸ Vgl.ebd., S. 57

¹³⁹ Die folgenden Punkte sind entnommen aus: Weschke, Britta: History-Marketing für Sparkassen, Stand: 25.09.2014. S. Datei HM_Präs_Notizen auf CD

¹⁴⁰ Je nach Aufwand werden Gebühren dafür erhoben.

Die weiteren Dienstleistungen gehören auch zum allgemeinen Dienstleistungsangebot:

- Beratung bei Countdown-Maßnahmen¹⁴¹ zu bevorstehenden Jubiläen¹⁴²
- Daten- und Faktenrecherche rund um Sparkassengründungen und Entwicklungen
- Ermittlung von in Erinnerung bleibenden, emotionalen Erfolgsgeschichten
- Auffinden von Bezügen zu SparkassengründerInnen und weiteren Persönlichkeiten
- Recherche nach passendem Bildmaterial inklusive den Urheberrechten¹⁴³
- Beschreibung des historischen Hintergrunds und Herstellung eines Regionalbezugs hinsichtlich der Wirtschafts- und Sozialgeschichte¹⁴⁴
- Erarbeitung von Analogien, z. B. für Sponsoringprojekte damals & heute unter dem Motto: „Tue Gutes und rede darüber!“¹⁴⁵
- Lieferung von Argumenten für unaufgeregtes Krisenmanagement (z. B. bei Filialschließungen, Niedrigzinsen, Fusionen etc.)¹⁴⁶
- Erstellung von Flyern, Vorträgen, Ausstellungen etc.

Der Erfolg dieser History Marketing-Angebote kann mit einer Leitkennzahl nur schwer bemessen werden, da die Angebote vom Aufwand her unterschiedlich sind. Es lässt sich auch nicht festlegen, welche Dienstleistung als maßgeblich für den Erfolg des OSV-Archivs gilt, da das Angebot vielfältig ist, und vermutlich nicht jedes Angebot auch tatsächlich von den OSV-Sparkassen genutzt wird. Um einen Überblick über die Bestellungen und den eingesetzten Aufwand zu erhalten, wird als Leitkennzahl die Anzahl der beim OSV-Archiv ausgelösten Bestellungen von Angeboten zu History Marketing-Zwecken durch die Sparkassen im Jahr festgelegt. Sinnvoll erscheint hier die Definition einer zweiten Leitkennzahl, die bemisst, wie viele Sparkassen überhaupt History Marketing-Angebote im Jahr im Verhältnis zur Gesamtzahl der Mitgliedssparkassen wahrgenommen haben. Denn so behält das Archiv den Überblick, welche Sparkassen bereits History Marketing-Angebote nutzen und welche noch dazu angeregt werden müssen. Zur Identifikation der Sparkassen sollten alle Namen zusätzlich mit erfasst sein.

¹⁴¹ Das Treffen letzter Vorbereitungen, bevor ein Ereignis beginnt.

¹⁴² S. Anm. 140

¹⁴³ Ebd.

¹⁴⁴ Ebd.

¹⁴⁵ Ebd.

¹⁴⁶ Ebd.

5.4 Strategische Themen

Mit der Bestimmung von strategischen Themen werden Subziele festgelegt, die als maßgeblich für die Erreichung des Leitziels angesehen werden.¹⁴⁷ Drei strategische Themen, die sich gegeneinander bedingen und in Beziehung zueinander stehen, bilden die Voraussetzung, um OSV-Sparkassen in der Öffentlichkeitsarbeit zu unterstützen:

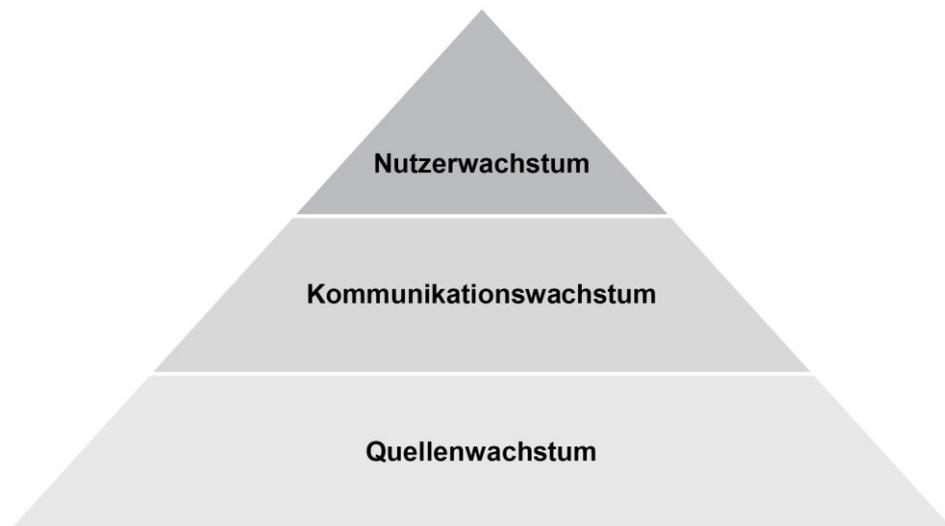


Abbildung 12: Pyramide der strategischen Themen

Der Betrieb von Öffentlichkeitsarbeit für OSV-Sparkassen bedingt das Vorhandensein eines umfassenden sparkassenhistorischen Bestandes, der ausgewertet und der Öffentlichkeit präsentiert werden kann. Über Kommunikationskanäle werden die ausgewerteten Informationen verteilt oder auf Dienstleistungen aufmerksam gemacht, sodass sie wahrgenommen und in Anspruch genommen werden können. Je mehr NutzerInnen von den angebotenen Dienstleistungen erfahren, desto höher ist die Chance, dass sie in Anspruch genommen werden. NutzerInnenwachstum steht einerseits für die Resonanz von Ausstellungen durch Privatpersonen und andererseits für die Buchung von Dienstleistungen durch die OSV-Sparkassen. Je mehr das OSV-Archiv über seine Dienstleistungen und Rechercheergebnisse über verschiedene Kanäle kommuniziert, desto mehr History Marketing-Angebote werden in Anspruch genommen und der Anteil an NutzerInnen nimmt zu.

Das Ziel von „Quellenwachstum“ ist die stetige Erweiterung der Quellenbasis für die Öffentlichkeitsarbeit. Die Kennzahl hierfür setzt sich zusammen aus der Anzahl der

¹⁴⁷ Vgl. Friedtag, Herwig R./Schmidt, Walter: Balanced Scorecard, S. 60

angekauften sparkassenhistorischen Objekte und Sparkassenbücher im Jahr, der Anzahl¹⁴⁸ bzw. bei Akten der laufenden Meter an übernommenen Beständen der OSV-Sparkassen als Dauerleihgaben im Jahr sowie des Umfangs des übernommenen Bestands der Abteilungen des Verbands im Jahr in Anzahl und laufenden Metern. Um einen Anhaltspunkt über die übernommene Menge im Vergleich zum Gesamtbestand zu erhalten, werden die drei Kennzahlen zum Gesamtbestand in Anzahl bzw. laufenden Metern ins Verhältnis gesetzt. Anhand der ermittelten Daten könnte der prozentuale Anteil des übernommenen Bestandes im Jahr an dem Gesamtbestand des Vorjahres errechnet werden, wobei wiederum zwischen Objekten und Akten unterschieden werden könnte. So wäre eine Einschätzung über den durchschnittlichen Bestandszuwachs innerhalb einer längeren Zeitspanne (z. B. zehn Jahre) möglich.

Das Ziel von „Kommunikationswachstum“ ist die verstärkte öffentliche Präsenz und Werbung für das OSV-Archiv, den wachsenden sparkassenhistorischen Bestand und für seine Dienstleistungsangebote in Bezug auf History Marketing für OSV-Sparkassen. Die Sparkassen sollen auf das OSV-Archiv noch aufmerksamer werden, ihre Bestände bei Bedarf dem Archiv anbieten und History Marketing-Angebote in Anspruch nehmen. Demnach sollen mehr OSV-Sparkassen als NutzerInnen gebunden und gewonnen werden. Der Sparkassengeschichtsblog bietet als Plattform die Möglichkeit der Präsentation des Archivs. Daher kann als allgemeine Kennzahl für die Resonanz die Anzahl der LeserInnen von Blog-Beiträgen im Jahr gelten. Sie misst die Wahrnehmung des Archivs.

Das Ziel von „NutzerInnenwachstum“ ist die verstärkte Öffentlichkeitsarbeit, um die NutzerInnen zufriedenzustellen und mehr NutzerInnen zu gewinnen, wobei damit sowohl interne als auch externe gemeint sind.

Interne NutzerInnen: OSV-MitarbeiterInnen, OSV-SparkassenmitarbeiterInnen

Externe NutzerInnen: TrägerInnen der OSV-Sparkassen, z. B. regionale Kultureinrichtungen, ForscherInnen der OSV-Sparkassen- und Verbandsgeschichte

Das OSV-Archiv konzentriert sich strategisch auf die Gewinnung aller Mitgliedssparkassen als langfristige NutzerInnen mit History Marketing-Angeboten. Die

¹⁴⁸ Objekte können nur mit der Anzahl und nicht mit laufenden Metern berechnet werden, da sie nicht in Archivkartons lagern, sondern in einem Metallschrank. Außerdem erscheint es sinnvoll, die sparkassenhistorischen Objekte als gesonderten Bestand zu betrachten, um NutzerInnen stets über den zahlenmäßigen Umfang des speziellen Archivalientyps informieren zu können. Dafür spricht auch, dass in der Datenbank Lotus Notes der Bestand eingeteilt nach Archivalientypen (Buchsammlung, Objekte, Akten etc.) erschlossen wird und sich die Anzahl der erschlossenen Objekte damit leicht ermitteln lässt.

Entwicklung der Balanced Scorecard

VerbandsmitarbeiterInnen greifen ohnehin auf das Archiv zurück, wenn Archivalien zur Rechtssicherung noch einmal benötigt werden. Ihre Nutzung beruht selten bis gar nicht auf der Forschung nach Sparkassen- und Verbandsgeschichte – daher die Orientierung des Archivs auf die Gewinnung von OSV-Sparkassen. Die Kennzahl ergibt sich dabei auch schon aus der Leitkennzahl: die Anzahl der OSV-Sparkassen, die History Marketing-Angebote im Jahr nutzen im Verhältnis zur Gesamtzahl der Mitgliedssparkassen.

So setzt sich die obere Hälfte des strategischen Hauses folgendermaßen zusammen:



Abbildung 13: Obere Hälfte des strategischen Hauses

5.5 Vorstellung der Entwicklungsgebiete mit Zielen und Kennzahlen

Bei der Entwicklung der Perspektiven der BSC gehen Friedtag und Schmidt praxisorientiert heran. Sie nennen die Perspektiven nicht Perspektiven, sondern Entwicklungsgebiete der Potenziale einer Organisation. Denn die Wahl der Entwicklungsgebiete richtet sich bei Friedtag und Schmidt nach den aufzubauenden Potenzialen, mit denen eine Organisation ihre strategischen Themen erfolgreich in Angriff nehmen möchte, um das Leitbild und Leitziel umzusetzen.¹⁴⁹

Bei der Auswahl der Entwicklungsgebiete des OSV-Archivs stellte sich heraus, dass das Archiv durch wenig zur Verfügung stehende Ressourcen sehr von internen und externen Kooperationen abhängig ist, um die Öffentlichkeitsarbeit zu steigern. In den folgenden Gebieten besteht beim OSV-Archiv Entwicklungspotenzial:

- **KundInnen (=NutzerInnen):**

Die strategische Position des OSV-Archivs wird maßgeblich durch den OSV, seinen Träger, bestimmt, wobei die strategische Position des OSV sich nach den Mitgliedsparkassen und ihren TrägerInnen richtet, die mit ihren Umlagen den OSV finanzieren. Der Erfolg der Mitgliedsparkassen führt zum Erfolg des OSV und damit auch zum Erfolg des OSV-Archivs, wenn es an deren Erfolg beteiligt ist. Die Sicherstellung der NutzerInnenzufriedenheit steht dafür im Vordergrund, da durch positive Resonanz die Chance wächst, neue NutzerInnen zu gewinnen. Einen Anhaltspunkt über die NutzerInnenzufriedenheit geben die History Marketing-Dienstleistungen, deren hohe Qualität die OSV-Sparkassen zufriedenstellen kann. Mit einem Bewertungsfragebogen, der den OSV-Sparkassen mit den fertiggestellten History Marketing-Dienstleistungen mitgeliefert wird, könnte die Qualität dieser Dienstleistungen besser überprüfbar machen. Eine Bewertungsskala von eins bis zehn bietet den Rahmen, um die jährliche Durchschnittspunktzahl der abgegebenen Bewertungen durch OSV-Sparkassen zu definieren, die als Kennzahl Aufschluss über die Zufriedenheit der OSV-Sparkassen gibt.

¹⁴⁹ Vgl. Friedtag, Herwig R./Schmidt, Walter: Balanced Scorecard, S. 61

- **MitarbeiterInnen:**

Ohne kompetente und erfahrene MitarbeiterInnen hat das OSV-Archiv nicht die Möglichkeit, Wissen nach außen zu transportieren. Denn die wiederholte Öffentlichkeitsarbeit erfordert den Rückgriff auf vorhandenes Wissen im Bereich Sparkassen- und Verbandsgeschichte bzw. können die History Marketing-Angebote bei existierendem Vorwissen schneller geliefert werden, was die NutzerInnenzufriedenheit steigert. Daher ist das Ziel die stetige Erweiterung des Wissens der ArchivmitarbeiterInnen, um dauerhaft zur Erfüllung von History Marketing Forschung betreiben und publizieren zu können. An der Anzahl der publizierten Artikel¹⁵⁰ im Jahr kann der Wissensoutput gemessen werden, der die stetige Wissensentwicklung der ArchivmitarbeiterInnen fördert.

- **Prozesse:**

Die Prozesse im OSV-Archiv sind insofern steuerbar, dass im OSV durch die Archivierungsordnung für das Schriftgut des OSV eine Abgabepflicht besteht, wenn die entsprechenden Aufbewahrungsfristen, für Prüfungsunterlagen geregelt nach dem Handelsgesetzbuch, abgelaufen sind. Durch die Benennung von Archivverantwortlichen für jede Abteilung und die Regelung des Ablaufes der Aussonderung, Anbietung und Übernahme von Verbandsschriftgut werden interne Prozesse gesteuert. Externe Prozesse wie Anbietungen von Mitgliedsinstituten können andererseits schwer gesteuert werden, da die Sparkassen als eigenständige Einrichtungen teilweise über eigene Sparkassenarchive verfügen und ihr Schriftgut nach Belieben dem OSV-Archiv als Dauerleihgaben zur Aufbewahrung überlassen. Die Häufigkeit des Eintretens von externen Prozessen (Anbietungen, Beratungen, Bearbeitung von Anfragen externer NutzerInnen) kann kaum eingeschätzt werden. Das ist auch wiederum abhängig von den getätigten Werbemaßnahmen für das Archiv und seine Dienstleistungen, wie häufig ein Angebot in Anspruch genommen wird und Prozesse im Archiv dadurch ausgelöst werden. Weitere Prozesse, die unplanmäßig auftreten, betreffen die Öffentlichkeitsarbeit, die generell wenig planbar ist. Je mehr KooperationspartnerInnen gewonnen werden, desto mehr Prozesse werden in Gang gesetzt, z. B. die Recherche, Auswertung und Bereitstellung von sparkassenhistorischen Quellen für externe KooperationspartnerInnen, wenn eine Ausstellung geplant ist. Auch kann der Prozess „Erstellung von Publikationen“ unregelmäßig auftreten, wenn ein

¹⁵⁰ Analog und digital

gewisser Anlass die Möglichkeit bietet. Sowohl der Archivierungs- als auch der Nutzungsprozess sind Prozesse, die zwar ablaufen können, aber nicht müssen. Ausnahmen sind die laufenden Übernahmen des Verbandsschriftgutes, die intern geregelt sind. Da qualitativ hochwertige History Marketing-Dienstleistungen zur Befriedigung der NutzerInnenbedürfnisse und Gewinnung von NutzerInnen nur durch qualifizierte, motivierte und erfahrene MitarbeiterInnen erbracht werden können, wenn das Angebot von den OSV-Sparkassen auch wahrgenommen wird, ist das Ziel des Entwicklungsgebietes „Prozesse“, Bestellungen von History Marketing-Angeboten zu fördern, ausreichend Werbemaßnahmen für das Archiv und seine Dienstleistungen zu tätigen, um Aufträge zu haben und damit mehr Prozesse in Gang zu setzen. Kennzahl ist die Anzahl der beim OSV-Archiv ausgelösten Bestellungen von Angeboten zu History Marketing-Zwecken im Jahr.

- **Finanzen & Controlling:**

Das OSV-Archiv kann nur insofern Öffentlichkeitsarbeit betreiben, wenn es von ihrem Träger, dem OSV, auch die finanziellen und materiellen Mittel dafür zur Verfügung gestellt bekommt. Das hängt davon ab, welche finanziellen Mittel dem OSV durch den Erfolg seiner Mitgliedssparkassen zur Verfügung stehen, und wie viel dem Verband die Arbeit des Archivs wert ist. Denn der Betrieb eines Archivs ist für Unternehmen freiwillig, da er auf keiner gesetzlichen Grundlage beruht. Generell ist das Ziel in dem Gebiet der effiziente Ressourceneinsatz zur Erfüllung der vielfältigen Aufgaben. Die Kennzahl bildet die Bilanz, die das Verhältnis zwischen den zugewiesenen und ausgegebenen finanziellen Mitteln darlegt.

- **Kooperationen:**

Das OSV-Archiv ist auf die Mitarbeit anderer Einrichtungen angewiesen, um seine umfangreiche Öffentlichkeitsarbeit leisten zu können, denn die Sparkassenüberlieferung lässt sich auch in anderen Einrichtungen finden. Auch betreiben andere Institutionen, wie der Dachverband der S-Finanzgruppe (DSGV), effektiv Forschung zur Sparkassengeschichte und unterstützen damit das OSV-Archiv in der Forschungstätigkeit und im Aufbau von neuem Wissen. Kooperationen mit externen PartnerInnen fördern die eigene Öffentlichkeitsarbeit. Je mehr Kontakte mit anderen regionalen, kulturellen Einrichtungen hergestellt werden können, desto höher ist die Chance einer erneuten, langfristigen Zusammenarbeit oder einer Vermittlung von weiteren KooperationspartnerInnen, die Interesse an sparkassenhistorischen

Ausstellungsstücken haben. Daher ist das Ziel des Entwicklungsgebietes „Kooperationen“, möglichst viele KooperationspartnerInnen, ob interne oder externe, zu akquirieren, um Sparkassengeschichte so oft wie möglich mit History Marketing nach außen tragen und mehr Resonanz erreichen zu können, die das Leitbild stützen. Kennzahl ist die Anzahl der gewonnenen KooperationspartnerInnen für Ausstellungen im Jahr.

- **Missionserfüllung:**

Alle erreichten Ziele der Entwicklungsgebiete führen zum sechsten Entwicklungsgebiet, der Erfüllung der Mission, die das Leitbild stärkt. Das ist unmittelbar der Fall, wenn gemäß des Entwicklungsgebietes „KundInnen“ (=NutzerInnen) alle OSV-Sparkassen History Marketing-Angeboten nutzen und mit der angebotenen Dienstleistungsquantität und -qualität zufriedengestellt sind, sodass History Marketing mit der Marke Sparkasse effektiv zur KundInnenbindung und -gewinnung betrieben werden kann. Das wird erreicht, wenn:

1. Die zur Verfügung stehenden finanziellen, personellen und materiellen Ressourcen effizient eingesetzt werden.
 - ➔ Entwicklungsgebiet Finanzen & Controlling
2. Das Archiv in ausreichendem Maße History Marketing-Aufträge von OSV-Sparkassen erhält.
 - ➔ Entwicklungsgebiet Prozesse
3. MitarbeiterInnen aufgrund ihrer Qualifikation und einer aufgebauten Wissensbasis History Marketing-Aufträge zur NutzerInnenzufriedenheit erfüllen kann.
 - ➔ Entwicklungsgebiet MitarbeiterInnen
4. Ausreichend externe KooperationspartnerInnen für die verstärkte Öffentlichkeitsarbeit gewonnen werden konnten, um das Ansehen des OSV-Archivs, das Leitbild, zu stärken.
 - ➔ Entwicklungsgebiet Kooperationen

Daraus ergibt sich folgendes Zielsystem für das OSV-Archiv:

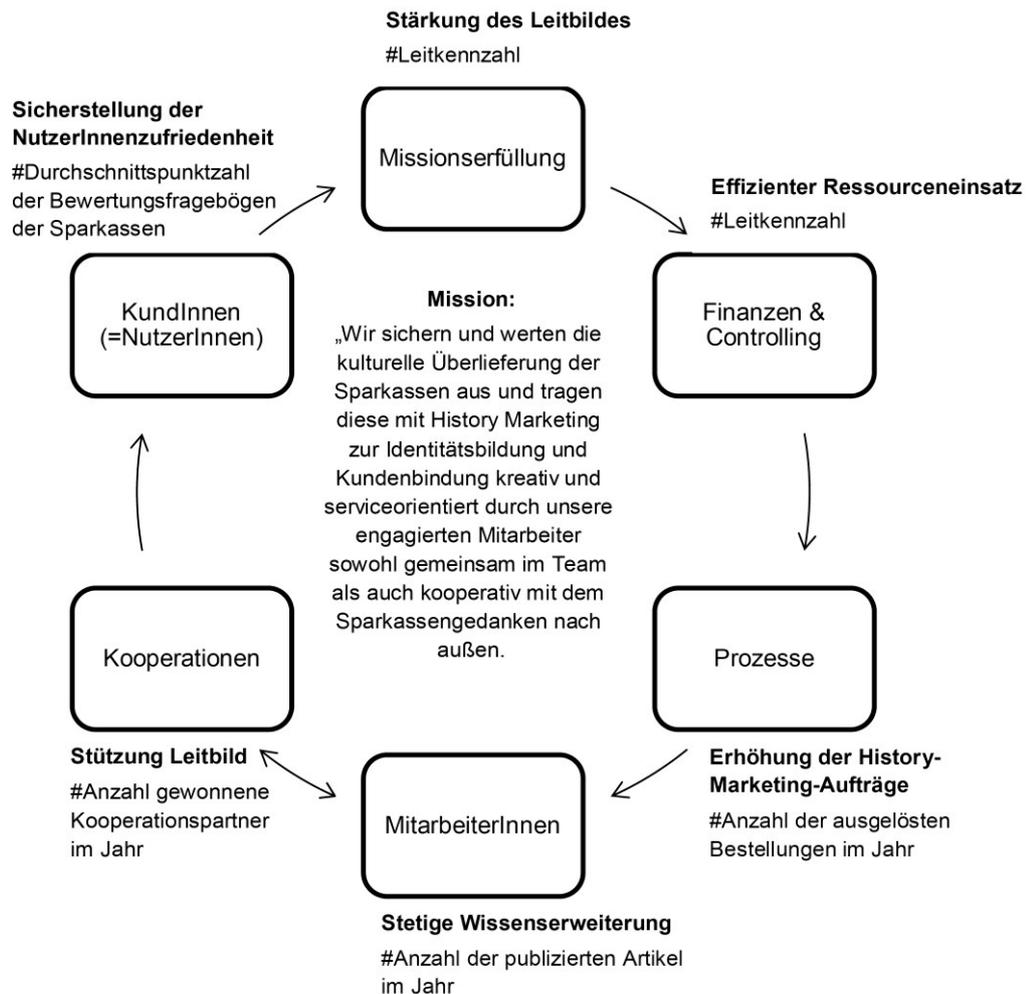


Abbildung 14: Zielsystem des OSV-Archivs

5.6 Strategiefokussierte Aktionen

Nachdem die Umriss des strategischen Hauses gebildet sind, werden Ideen für konkrete, zielführende Aktionen gesammelt, die den strategischen Koordinaten (strategische Themen zu den Entwicklungsgebieten) zugeordnet werden können. Zu überlegen ist dabei, welche auf die Strategie ausgerichteten, operativen Maßnahmen unter Einbezug des Ist-Zustandes zu treffen sind, um die strategischen Ziele der Themen und die Ziele der Ausbaupotenziale zu erreichen. Nach dem sogenannten ZAK-Prinzip erfolgt die Bestimmung von Ziel, Aktion und Kennzahl, immer beginnend mit dem Ziel.¹⁵¹ Erarbeitet wurden die zielgerichteten Aktionen systematisch nach den strategischen Themen und im Kreislauf der BSC, der mit dem Entwicklungsgebiet Finanzen & Controlling startet.

¹⁵¹ Vgl. Friedtag, Herwig R./Schmidt, Walter: Balanced Scorecard, S. 64-66

Folgende Aktionen sind zu treffen, um das erste strategische Thema Quellenwachstum zielgerichtet anzugehen:

Tabelle 1: Aktionen zur Erreichung von Quellenwachstum

S 1 – Quellenwachstum zu Entwicklungs- gebiete	Ziel	Aktion	Kennzahl
Finanzen & Controlling	Kontrolle der Ankäufe von sparkassenhistorischen Objekten etc. und Literatur für die Bibliothek sowie Verkäufe von Literatur (Aussonderung)	Aufbau und Pflege einer Finanzübersicht mit Einnahmen/ Ausgaben	Bilanzsumme
Prozesse	Anbietungen von Quellen durch Mitgliedsinstitute erhöhen, Prozesse in Gang bringen, Prozesse erhöhen	Zum Neujahr mit History Marketing-Angeboten werben und Beratungsdienstleistungen und Übernahme von sparkassenhistorischem Schriftgut anbieten	Anzahl der Anbietungen von Schriftgut durch Mitgliedsinstitute im Jahr
	Mehr Ankäufe von sparkassenhistorischen Objekten, Plakaten etc.	regelmäßige Recherche nach Angeboten	Anzahl der angekauften sparkassenhistorischen Objekte und Sparkassenbücher im Jahr
	Steigerung der Verbandsüberlieferung	Vereinbarung von festen Kontrollterminen für abgabepflichtiges Schriftgut nach der Archivierungsordnung des OSV mit den Archivverantwortlichen der Abteilungen	Umfang des übernommenen Bestands der Abteilungen des Verbands im Jahr in Anzahl und laufenden Metern
	Archiv mit seinen Angeboten bei den OSV-Sparkassen bekanntmachen, auf Abgabemöglichkeit hinweisen	Archivflyer herausgeben und verteilen (verstärkt z. B. zu Jubiläen)	Anzahl der verteilten Flyer im Jahr
MitarbeiterInnen	Übernommene Bestände verfügbar machen	regelmäßige Akquise von stud. Praktikanten zur zeitnahen Erschließung	Erschließungsquote, Inventarnummern (Verhältnis Umfang Übernahmen zu Umfang Erschließung) + Zeitaufwand für Akquise in Arbeitstagen

S 1 – Quellenwachstum zu Entwicklungs- gebiete	Ziel	Aktion	Kennzahl
Kooperationen	Aufbau einer Wissens- und Ideengrundlage zur Wiederverwendung und Weiterverarbeitung	Sammlung aller in Kooperation entstandenen Materialien (Texte, Grafiken, Fotos von Ausstellungen) aus Archivalien als Anregung für weitere Themen und Projekte	Umfang der Sammlung in laufenden Metern
KundInnen (=NutzerInnen)	Bestandsergänzung	ZeitzeugInnenen-interviews führen	Anzahl der mit ZeitzeugInnen geführten Interviews im Jahr/Gesamtzahl der geführten Interviews
	Bestandsergänzung	Aufzeichnungen von OSV-Veranstaltungen (Jubiläen, Feste, runde Geburtstage von bedeutenden MitarbeiterInnen) machen und zur späteren Wiederverwendung als Erinnerung mit dem Ziel der Identitätsbildung und Steigerung der Motivation der VerbandsmitarbeiterInnen endarchivieren	Anzahl der selbst angefertigten Fotos und Filme bei OSV-Veranstaltungen im Jahr

Im Entwicklungsgebiet „Finanzen & Controlling“ ist das Ziel, die Ankäufe von sparkassenhistorischen Objekten und Literatur für die Bibliothek sowie die Verkäufe von Literatur im Rahmen der Aussonderung zu kontrollieren. Die Aufbereitung und weitere Pflege einer Finanzübersicht mit Einnahmen und Ausgaben erleichtert es, den Überblick über die ausgegebenen und eingenommenen Mittel zu behalten und diese mit Planwerten zu steuern, um Quellenwachstum herbeizuführen. Kennzahl bildet die Bilanzsumme in diesem Bereich.

Da für die OSV-Sparkassen als öffentlich-rechtliche Unternehmen mit eigener Rechtspersönlichkeit keine Abgabepflicht ihrer sparkassenhistorischen Überlieferung

besteht¹⁵², gilt es im Entwicklungsgebiet „Prozesse“, möglichst viele Prozesse zu generieren, die das Bestehen des Archivs, seines Images und seiner übernommenen Aufgaben, vor allem in der Öffentlichkeitsarbeit, rechtfertigen und das Image des Archivs als Dienstleister für History Marketing der Sparkassen im Verbandsgebiet bekräftigen. Die Prozesse zu erhöhen, bedeutet im Einzelnen, die Angebote von Quellen durch Mitgliedsinstitute des OSV zu steigern, indem z. B. zu guten Wünschen zum Neujahr oder Jubiläen für Archivdienstleistungen (History Marketing-Angebote, Beratung) geworben und auf die Abgabemöglichkeit von sparkassenhistorischem Schriftgut an das OSV-Archiv hingewiesen werden könnte. Aber auch die Herausgabe und Verteilung eines Archivflyers unterstützt die Bekanntmachung auf Abgabemöglichkeiten. Als Kennzahl über die Marketing-Maßnahmen und den Erfolg durch mehr Angebote von sparkassenhistorischen Beständen dient zum einen die Anzahl der verteilten Flyer über verschiedene Kommunikationskanäle als Nachweis einer gewissen Werbeaktivität des Archivs und zum anderen die Anzahl der Angebote von den Mitgliedsinstituten¹⁵³ im Jahr. Um mehr Ankäufe von sparkassenhistorischen Objekten, Plakaten etc. für die Erhöhung des Gesamtbestands zu erreichen, bedarf es einer regelmäßigen Recherche (einmal pro Woche) und Prüfung nach günstigen Angeboten. Als Hilfsmittel für die Kontrolle der Ausgaben könnte die Finanzübersicht eingesetzt werden. Kennzahl wäre die Anzahl der angekauften Objekte, Sparkassenbücher etc. als Übernahmemenge zum Gesamtbestand im Jahr. Da die Verbandsüberlieferung einen ergänzenden Teil zum sparkassenhistorischen Bestand bildet und Auswertungsmöglichkeiten bietet, ist das Ziel immer auch die Steigerung der Verbandsüberlieferung, die trotz Bestehen einer Archivierungsordnung von den Abteilungen des Verbandes nur unregelmäßig bei Ablauf der Aufbewahrungsfrist an das Archiv übergeben wird.¹⁵⁴ Eine Vereinbarung von festen Kontrollterminen für abgabepflichtiges Schriftgut nach der Archivierungsordnung mit den Archivverantwortlichen der Abteilungen, um Abgaben einzufordern, könnte hier Abhilfe schaffen, z. B. einmal im Jahr eine Bestandsaufnahme im Zwischenarchiv. Der wachsende Umfang des übernommenen Bestands der Abteilungen des Verbandes im Jahr zeigt den Erfolg an gewonnenen Übernahmen.

¹⁵² Vgl. hierzu z. B. Gesetz über die Sicherung und Nutzung von öffentlichem Archivgut im Land Brandenburg (Brandenburgisches Archivgesetz – BbgArchivG) Abschnitt 1 §1 Absatz 2 vom 07. April 1994, letzte Änderung am 13. März 2012, online unter: http://www.bravors.brandenburg.de/sixcms/detail.php?gsid=land_bb_bravors_01.c.15130.de#1 (26.01.2015)

¹⁵³ Das bezieht sich nicht nur auf die Sparkassen, sondern auch auf ihre Rechtsnacheinrichtungen.

¹⁵⁴ Vgl. hierzu Kapitel 4.4 Ist-Zustand

Eine Nutzung der Übernahmen wird erst möglich, wenn die übernommenen Bestände auch zeitnah mithilfe der Datenbank erschlossen werden. Dem Archiv stehen dafür im Entwicklungsgebiet „MitarbeiterInnen“ nur drei feste MitarbeiterInnen (Ein Historiker M. A., eine Diplom-Archivarin und eine Informationswissenschaftlerin M. A. als Archivleiterin) sowie drei studentische Hilfskräfte (max. zweimal pro Woche) zur Verfügung, die zusammen 4,20 MitarbeiterInnenkapazitäten bilden und für ihre Tätigkeiten einen pauschal geschätzten Gesamtaufwand von 924 Arbeitstagen benötigen. Insgesamt erhält das Archiv regulär 5,74 MitarbeiterInnenkapazitäten, wobei für die fehlenden 1,54 Kapazitäten PraktikantInnen (fünf Monate zu zwanzig Tagen) eingesetzt werden, die das Archivgut neben der Archivarin erschließen.¹⁵⁵ Fehlen PraktikantInnen, bleiben übernommene Bestände oftmals unerschlossen im Magazinraum, da die Archivarin allein die Menge nicht bewältigen kann. Daher gilt es für das Archiv, regelmäßig qualifizierte, studentische PraktikantInnen (vorrangig StudentInnen aus dem Archiv-, Bibliotheks- und Museumsbereich) zu akquirieren, um alle übernommenen Bestände zeitnah erschließen und für die Öffentlichkeitsarbeit zur Verfügung stellen zu können. Als Kennzahl dient die Erschließungsquote in Prozent, die sich aus dem Verhältnis des Umfangs an Übernahmen zum Umfang der erschlossenen Archivalien errechnen lässt. Jede Archivalie erhält eine Signatur und eine Inventarnummer (z. B. 1/2015), anhand der die Anzahl der erschlossenen Archivalien gemessen werden kann. Es besteht das Risiko, keine PraktikantInnen gewinnen zu können oder nur über kurze Zeit. Das verlangt die gezielte Akquise über mehrere Kommunikationskanäle (Aushänge bzw. Ausschreibungen auch in Online-Praktikumsbörsen), um einen hohen Erreichungsgrad bei StudentInnen zu erzielen. Zu überlegen wäre, eine/einen zweite/zweiten ArchivarIn einzustellen, die/der zwei PraktikantInnenstellen übernimmt. Das erhöht die Qualität der Erschließung und verringert den Arbeitsaufwand der MitarbeiterInnen für die Akquise von PraktikantInnen. Damit verbunden sind nicht nur das Verfassen von Ausschreibungen, das Führen von Bewerbungsgesprächen, sondern auch die Einführung in den Aufgabenbereich, die Qualitätskontrolle der Aufgaben sowie das Führen von Abschlussgesprächen und das Ausstellen von Praktikumszeugnissen. Dieser Zeitaufwand tritt bei mehreren PraktikantInnen regelmäßig im Jahr auf. Bei der Einstellung neuer Mitarbeitender ist der Zeitaufwand nur einmalig. Der Bedarf sollte gegenüber dem Vorgesetzten belegbar kommuniziert werden. Der Zeitaufwand (in Arbeitstagen) für die Akquise von PraktikantInnen sollte als zweite Kennzahl zur

¹⁵⁵ Vgl. Ostdeutscher Sparkassenverband: Mitarbeiterkapazitäten 2014, S. 8; S. Datei MAK 2014 auf CD

Erschließungsquote hinzugenommen werden, da die Erschließungsquote allein nichts über den damit verbundenen Aufwand, Personal zu finden, einzuarbeiten etc., aussagt.

Eine weitere Möglichkeit, um den Einarbeitungsaufwand für PraktikantInnen und die Zeit für die Kontrolle der Erschließungsqualität zu verringern, bildet die Standardisierung der Erschließungstätigkeit mithilfe von Erschließungsrichtlinien, die schriftlich von der/dem ArchivarIn festgelegt werden. So könnten die ArchivmitarbeiterInnen mehr Zeit in ihre Hauptaufgabe, der Erbringung von Servicedienstleistungen und der Öffentlichkeitsarbeit, investieren. Zu überlegen wäre hierbei, welche Erschließungstiefe für welche Archivalientypen zur Gewährleistung der Verfügbarkeit der Archivalien ausreicht. Eine geringere Erschließungstiefe spart weiterhin Zeit und personelle Ressourcen.¹⁵⁶

Zur Entwicklung weiterer Projektideen und Steigerung der externen Kooperationen empfiehlt es sich für das Entwicklungsgebiet „Kooperationen“, alle in Kooperation entstandenen Materialien (Texte, Grafiken, Fotos von Ausstellungen) aus ausgewerteten Archivalien zu sammeln. Zudem kann das Material der Werbung für eine erfolgreiche Zusammenarbeit mit externen Partnern dienen, indem potenziellen PartnerInnen Projektideen vorgeschlagen werden können. Je mehr Materialien aufbewahrt werden, desto mehr lassen sich die durchgeführten Projekte auch zu anderen sparkassenhistorischen Themen nachnutzen.

Das stetige Bemühen um die Erweiterung des Bestands und um eine Quellengrundlage für die Arbeit des Archivs zu besitzen, ist ein Ziel des Archivs, das hohe Priorität hat. Daher produziert das Archiv auch selbst digitales Schriftgut, wenn Veranstaltungen des Verbands stattfinden, die einen gewissen historischen Wert für die VerbandsmitarbeiterInnen aufweisen, z. B. zu Jubiläen, Festen, runden Geburtstagen von bedeutenden VerbandsmitarbeiterInnen. Es handelt sich dabei vorrangig um Fotos oder Videos, die aufgenommen und letztendlich zur späteren Wiederverwendung als Erinnerungsmaterial – was die Identitätsbildung fördert und die Motivation der VerbandsmitarbeiterInnen steigert – endarchiviert werden. Das Ziel der Produktion von zusätzlichem Material ist die Ergänzung der Verbandsüberlieferung. Als Kennzahl gilt die Anzahl der selbst angefertigten Fotos, die in der Mediendatenbank Fotoware erschlossen werden, und Filme bei OSV-Veranstaltungen im Jahr. Die Einordnung dieser stetigen Aktion bei OSV-Veranstaltungen erfolgte im

¹⁵⁶ Vgl. Köhne-Lindenlaub, Renate/Weber, Hartmut: Archivmanagement, in: Kroker, Evelyn/Köhne-Lindenlaub, Renate/Reininghaus, Wilfried (Hrsg.): Handbuch für Wirtschaftsarchive. Theorie und Praxis, 2. erw. Aufl. [1998], München 2005, S. 270-271

Entwicklungsgebiet „KundInnen“ (=NutzerInnen), da die Aktion letztendlich nach dem Wiedereinsatz des Materials als gemeinsame Erinnerung an die Veranstaltungen für den Zusammenhalt und die gute Zusammenarbeit der VerbandsmitarbeiterInnen, die NutzerInnen des Archivs sind, sorgt und damit auch die Leistung der MitarbeiterInnen für das Unternehmen steigert. Das trägt letztendlich zum Erfolg des Unternehmens bei. Zur Bestandsergänzung der Verbandsüberlieferung sollten zudem weiterhin ZeitzeugInneninterviews mit ehemaligen oder bestehenden VerbandsmitarbeiterInnen durchgeführt werden, um die als Audiodateien aufgenommenen Interviews als Erinnerung auf weiteren Veranstaltungen präsentieren zu können. Eine Abschätzung über die Menge des Audiomaterials gibt die Anzahl der mit ZeitzeugInnen geführten Interviews im Jahr als Kennzahl im Vergleich zur Gesamtzahl der geführten Interviews. Wenn sich die Menge im Laufe der Jahre nicht erhöht, besteht Nachholbedarf.

Folgende Aktionen sind zu durchzuführen, um das zweite strategische Thema „Kommunikationswachstum“ zielgerichtet anzugehen:

Tabelle 2: Aktionen zum Kommunikationswachstum

S2 – Kommunikationswachstum zu Entwicklungsgebiete	Ziel	Aktion	Kennzahl
Finanzen & Controlling	Überblick über die Resonanz im Web	Jährliche Ermittlung der Reichweite (Monitoring) von Web 2.0-Anwendungen	Besucherzahlen + Anzahl der Leser von Beiträgen + Anzahl der Likes + Anzahl der Shares
	Aufgaben, Probleme und Ziele dem Abteilungsleiter regelmäßig transparent vermitteln	Einführung eines Controlling-Instruments (Berichts-Scorecard) zur gezielten Kommunikation von Aufgaben, Planungen und Zielen	Anzahl der vorgeschlagenen im Vergleich zu vereinbarten Zielen im Jahr
Prozesse	Erhöhung der Präsenz im Web	Einführung von weiteren Web 2.0-Anwendungen (Facebook, Twitter)	Anzahl der Beiträge aller eingerichteten Web 2.0-Anwendungen im Jahr/Gesamtzahl der eingeführten Web 2.0-Anwendungen
MitarbeiterInnen	Weiterbildung	Schulungen zur Funktionsweise von Web 2.0-Anwendungen	Anzahl der Schulungstage im Jahr
Kooperationen	Erfolgreich erstellte	Aufbewahrung von	Anzahl der im

S2 – Kommunikationswachstum zu Entwicklungsgebiete	Ziel	Aktion	Kennzahl
	History Marketing-Dienstleistungen den NutzerInnen kommunizieren, Imagesteigerung des Archivs	Materialien erfolgreich erstellter History Marketing-Leistungen sowie ausgefüllten Bewertungsfragebögen der OSV-Sparkassen zur Erstellung und Verteilung von werbewirksamen Archivflyern	Durchschnitt mit 6 bis 10 Punkten bewerteten Fragebögen der OSV-Sparkassen, die History Marketing-Angebote im Jahr in Anspruch nehmen
KundInnen (=NutzerInnen)	Austausch mit OSV-Sparkassen über Archivfragen und History Marketing zur Eruierung von NutzerInnenbedürfnisse n und -zufriedenheit	Einrichtung eines Arbeitskreises für Sparkassengeschichte	Anzahl der Sparkassen, die daran teilnehmen
	Weiterbildung der SparkassenmitarbeiterInnen zur Vermarktung der Finanzdienstleistungen mit History Marketing	Vorträge halten	Anzahl der gehaltenen Vorträge im Jahr
	Aufmerksam für die Sparkassen und ihre Geschichte vor Ort erregen zur KundInnenenbindung	Kooperation mit Sparkassenkommunikation auf Messen, KundInnengespräche mit History Marketing-Elementen verbinden (regionale Sparkassengeschichten, Traditionen mit Ausstellungsstücken)	Anzahl der Beteiligung an Messen im Jahr

Ziel ist es im Entwicklungsgebiet „Finanzen & Controlling“, das Kommunikationswachstum unter Kontrolle zu behalten, indem eine Übersicht über die Resonanz im Web erstellt wird, die eine jährliche Ermittlung der Reichweite von Web 2.0-Anwendungen nach sich zieht. Durch stetige Kontrolle der Resonanz können Verbesserungsmaßnahmen ergriffen werden, die die Resonanz im Web erhöhen. Vorstellbar wären drei Kennzahlen für je eine Web 2.0-Anwendung:

- Anzahl der LeserInnen von Beiträgen¹⁵⁷
- Anzahl der Likes¹⁵⁸
- Anzahl der Shares¹⁵⁹

Generell sollte im Bereich „Finanzen & Controlling“ geprüft werden, ob ein Controlling-Instrument wie die Berichts-Scorecard (siehe Kapitel 4.8) eingeführt werden kann. Das dient der erhöhten, informationsdichten Kommunikation von Aufgaben, Problemen und Zielen gegenüber Dritten (wie dem Abteilungsleiter) mithilfe von aussagekräftigen Kennzahlen, die Erfolge messen. Als Kennzahl kann die Anzahl der vorgeschlagenen Ziele bei den jährlichen Zielvereinbarungen mit dem Abteilungsleiter dienen - im Vergleich zu den vereinbarten bzw. genehmigten Zielen des Abteilungsleiters, sodass die Quote der Genehmigung festgestellt und damit auch die Akzeptanz des Abteilungsleiters für Aufgaben, Ziele, Projekte etc. ermittelt werden kann. Denn die Transparenz und Akzeptanz von Aufgaben fördert die gute Zusammenarbeit mit den Vorgesetzten und den Willen zur gemeinsamen Behebung von Problemen im Archiv.

Im Bereich „Prozesse“ gilt es, die Präsenz des Archivs im Web zu erhöhen, denn je mehr Aufmerksamkeit in der Öffentlichkeit erregt wird, desto höher sind die Resonanz in der Öffentlichkeit und die NutzerInnenzahlen. Daher sollten neben dem Sparkassengeschichtsblog weitere Web 2.0-Anwendungen (z. B. Facebook, Twitter) eingeführt werden, die die interaktive Kommunikation zwischen NutzerInnen und dem Archiv in Bezug auf den sparkassenhistorischen Bestand steigern. Dabei genügt es kaum, dass Web 2.0-Anwendungen existieren, sie müssen auch mit Beiträgen durch die ArchivmitarbeiterInnen befüllt werden. Daher ist die Kennzahl die Anzahl der Beiträge aller eingerichteten Web 2.0-Anwendungen im Jahr im Vergleich zur Gesamtzahl der eingeführten Web 2.0-Anwendungen.

Damit die MitarbeiterInnen mit den neuen technischen Anforderungen der Web 2.0-Anwendungen zurechtkommen, muss ihre Qualifikation für den Einsatz neuer technischer Systeme mit Weiterbildungen erhöht werden. Ziel sollte es sein, so effektiv und NutzerInnen-orientiert wie möglich mit den neuen Web 2.0-Anwendungen (Facebook, Twitter, Blog etc.) das Archiv, seine Dienstleistungen und Quellen zu präsentieren und darüber mit NutzerInnen zu kommunizieren. Die Weiterbildung der

¹⁵⁷ Das kann mit einer Einstellung im Content-Management-System (CMS), das die Webinhalte verwaltet (der Blog des OSV-Archivs wird mit dem CMS WordPress betrieben), realisiert werden. Daher erfordert die Ermittlung der Kennzahl keinen großen Aufwand.

¹⁵⁸ Es handelt sich dabei um die Anzahl der Klicks auf den Like-Button der Beiträge, die signalisieren, dass der Beitrag der/dem LeserIn gefallen hat oder sinnvoll erscheint.

¹⁵⁹ Damit ist die Anzahl der geteilten Inhalte gemeint.

MitarbeiterInnen kann an der Anzahl der Schulungstage im Jahr gemessen werden, die Auskunft über Höhe und Wachstum der Qualifikation der MitarbeiterInnen gibt.

Um Kooperationen (sowohl interne mit den OSV-Sparkassen¹⁶⁰ als auch externe mit Sparkassenträgern und Kultureinrichtungen) zu steigern, empfiehlt es sich, Materialien erfolgreich erstellter History Marketing-Leistungen aufzubewahren, um sie für die Vermarktung der Archivdienstleistungen wieder einzusetzen, z. B. zur Gestaltung von werbewirksamen Archivflyern, die unter den OSV-Sparkassen verteilt werden könnten. Hervorzuheben sind hierbei die den History Marketing-Leistungen beigefügten Bewertungsfragebögen der OSV-Sparkassen als aufzubewahrende Materialien, die aufgrund guter Bewertungen der Dienstleistungen besonders effektiv als Werbemittel eingesetzt werden könnten – daher die Wahl folgender Kennzahl: Anzahl der im Durchschnitt mit sechs bis zehn Punkten beurteilten Fragebögen der OSV-Sparkassen, die History Marketing-Angebote im Jahr in Anspruch nehmen.

Die durchzuführenden Aktionen im Entwicklungsgebiet „KundInnen“ (=NutzerInnen) beziehen sich auf die verstärkte Kommunikation des Archivs mit den OSV-Sparkassen und die Bindung der KundInnen an die Marke Sparkasse mit History Marketing zur KundInnengewinnung. Ziel ist der Erfahrungsaustausch mit OSV-Sparkassen über History Marketing im Verbund mit Archivfragen. So kann das Archiv die Bedürfnisse der OSV-Sparkassen als NutzerInnen des Archivs klären und Veränderungen an den angebotenen History Marketing-Dienstleistungen herbeiführen, die die NutzerInnenbedürfnisse befriedigen. Die Einrichtung eines Arbeitskreises für Sparkassengeschichte schafft den Rahmen für den Erfahrungsaustausch mit OSV-Sparkassen, der regelmäßig, elektronisch über den Blog und OSV-Connect stattfinden soll. Hinzu ist angedacht, sich einmal im Jahr persönlich zu treffen, um sich zu verständigen. Der erfolgreiche Austausch misst sich an der regen Teilnahme, an der Anzahl der OSV-Sparkassen, die am Arbeitskreis für Sparkassengeschichte mitwirken. Um für Finanzdienstleistungen zu werben und KundInnen für die Sparkassen über Gespräche zu gewinnen, benötigen die SparkassenmitarbeiterInnen Wissen über die Sparkassengeschichte, über das das OSV-Archiv verfügt. Das Ziel ist daher die Vermittlung des Wissens in Form von Vorträgen, die regelmäßig vor Ort in den Sparkassen gehalten werden sollten. Als Kennzahl für eine rege Vortragstätigkeit gilt die Anzahl der gehaltenen Vorträge im Jahr. Neben dem mündlichen Einsatz von

¹⁶⁰ Da die OSV-Sparkassen sowohl PartnerInnen als auch NutzerInnen des Archivs sind, kann die folgende Aktion auch als Maßnahme in das Entwicklungsgebiet „KundInnen“ (=NutzerInnen) eingeordnet werden.

History Marketing besteht als Aktion die Möglichkeit, History Marketing-Elemente in Plakaten, Aufstellern, Prospekten, Tafeln einzubinden, um Aufmerksamkeit für die Sparkassen und ihre regionale Geschichte vor Ort zu erregen und die ansässigen EinwohnerInnen an die regionale Sparkasse zu binden. Dafür könnte das OSV-Archiv mit der Sparkassenkommunikation auf Messen kooperieren, indem KundInnengespräche mit History Marketing-Elementen verbunden werden könnten, z. B. mit dem Vermitteln von Traditionen und der Weitergabe von regionalen Sparkassengeschichten. Ebenfalls könnten Ausstellungsstücke mit Tradition den Messestand der Sparkassen schmücken und potenzielle KundInnen anlocken. Kennzahl ist die Anzahl der Beteiligung des OSV-Archivs an Messen im Jahr, unabhängig von der Form der Beteiligung.

Folgende Aktionen sind in den Ausbaupotenzialen anzuwenden, um NutzerInnenwachstum zu fördern:

Tabelle 3: Aktionen zum NutzerInnenwachstum

S 3 – NutzerInnenwachstum zu Entwicklungsgebiete	Ziel	Aktion	Kennzahl
Finanzen & Controlling	Kontrolle und Überblick über die Ausleihen von Archivalien, Ermittlung der Archivnutzung	Aufbau und Pflege einer Ausleihdatenbank für Archivalien mit Zweckangabe	Anzahl der VerbandsmitarbeiterInnen, die Archivalien und Literatur im Jahr ausleihen/ Gesamtzahl der VerbandsmitarbeiterInnen + Anzahl der internen und externen Ausleihen im Jahr + Anzahl sonstiger NutzerInnen (ForscherInnen)= Anzahl der ausgefüllten Benutzungsanträge
Prozesse	Prozessauslastung, Inanspruchnahme des Archivs feststellen	Zusammentragung der Häufigkeit des Auftretens von Prozessen, die durch NutzerInnen ausgelöst werden	Anzahl der Archivalien- und Literaturbestellungen durch VerbandsmitarbeiterInnen + Anzahl der internen und externen Ausleihen im Jahr + Anzahl der beim

S 3 – NutzerInnenwachstum zu Entwicklungsgebiete	Ziel	Aktion	Kennzahl
			OSV-Archiv ausgelösten Bestellungen von Angeboten zu History Marketing-Zwecken + Anzahl der Archivalienbestellungen von sonstigen NutzerInnen (ForscherInnen)
MitarbeiterInnen	mehr Zusammenarbeit an einem Wissenspool, Vernetzung mit OSV-Sparkassen, Steigerung der Motivation, Effizienz steigt	Einführung eines Wiki	Anzahl der Wiki-Beiträge im Jahr
Kooperationen	Erhöhung der Kontakte, Steigerung der Kooperationen	regelmäßige Recherche nach bevorstehenden Events, Stadtfesten, Diskussionsrunden, Ausstellungen, Aktenlesungen im Verbandsgebiet; Anbietet von gezielten Themen und/oder Quellenmaterial, Vorträgen, Ausstellungen etc.	Anzahl der Kooperationen mit externen PartnerInnen im Jahr
KundInnen (=NutzerInnen)	Ansprechen von jungen KundInnen für Sparkassen	Wanderausstellungen auf History Marketing ausrichten und mehr Interaktivität integrieren	BesucherInnenanzahl bei den Eröffnungsveranstaltungen der Wanderausstellungen im Foyer Berlin + Anzahl der Ausleihen von Wanderausstellungen

Um die Archivnutzung bzw. -auslastung allgemein zu eruieren, ist es im Bereich „Finanzen & Controlling“ sinnvoll, neben der Ausleihdatenbank der Bibliothek auch eine Ausleihdatenbank für Archivalien zu führen, wobei die Angabe des Zweckes Aufschluss über das thematische Nutzungsfeld gibt. Zudem können die Ausleihen

beobachtet und kontrolliert werden. Rückforderungen von Archivgut können so durchgeführt werden, dass keine Archivalien verloren gehen und dauerhaft nutzbar im Bestand bleiben. Folgende drei Kennzahlen sollten für einen Gesamtüberblick und eine Statistik ermittelt werden:¹⁶¹

- Anzahl der VerbandsmitarbeiterInnen, die Archivalien und Literatur im Jahr ausleihen im Verhältnis zur Gesamtzahl der VerbandsmitarbeiterInnen
- Anzahl der internen und externen Ausleihen von Archivalien im Jahr
- Anzahl sonstiger NutzerInnen (ForscherInnen)

Bei der Anzahl der internen und externen Ausleihen handelt es sich hauptsächlich um Archivalien, die für Ausstellungszwecke von OSV-Sparkassen (interne NutzerInnen), ihren TrägerInnen oder Kultureinrichtungen (externe NutzerInnen) ausgeliehen werden. Die Anzahl der Leihverträge ermittelt die Zahl, während die Anzahl sonstiger NutzerInnen aus der Anzahl der ausgefüllten Benutzungsanträge hervorgeht.

Im Entwicklungsgebiet „Prozesse“ sollte demgegenüber die Häufigkeit des Auftretens von Prozessen zusammengetragen werden, die durch NutzerInnen ausgelöst werden. Damit kann eingeschätzt werden, wie hoch die Inanspruchnahme des Archivs und die Auslastung der MitarbeiterInnen durch NutzerInnen ist. Ebenfalls ermöglicht es die Prozessanalyse, mithilfe derer eine Aussage über die häufigen und weniger häufigen Prozesse getroffen werden kann, die die MitarbeiterInnen zu bewältigen haben. Ziel ist es immer, eine möglichst hohe Prozessauslastung zu erreichen, die die Arbeit des Archivs neben den täglichen Aufgaben, wie z. B. Bestandsergänzung mit Bewertung, Übernahme und Erschließung von angebotenen und/oder angekauften sparkassenhistorischen Beständen, zur Außendarstellung des Archivs und seiner Bestände vermehrt. Darin nicht eingeschlossen sind die Prozesse, die vom Archiv selbst ausgehen und nicht von NutzerInnen ausgelöst wurden, wie z. B. die Publikationstätigkeit in Zeitschriften, auf dem Blog etc. Die Prozessauslastung durch NutzerInnen kann im OSV-Archiv mit folgenden Kennzahlen belegt werden, woraus sich eine Gesamtzahl von Prozessen errechnen lässt:

- Anzahl der Archivalien- und Literaturbestellungen durch VerbandsmitarbeiterInnen im Jahr
- Anzahl der internen und externen Ausleihen im Jahr

¹⁶¹ Das schließt die Ausleihen von Literatur aus der Bibliothek, die mit dem Archiv verbunden ist, als zusätzlich, gebotene Dienstleistung des Archivs mit ein.

- Anzahl der beim OSV-Archiv ausgelösten Bestellungen von Angeboten zu History Marketing-Zwecken
- Anzahl der Archivalienbestellungen von sonstigen NutzerInnen (ForscherInnen)

Ein nächstes Ziel im Entwicklungsgebiet „MitarbeiterInnen“ betrifft die Zusammenarbeit des Archivs mit den OSV-Sparkassen an einem gemeinsamen Wissenspool. Es geht darum, Sparkassengeschichte wissenschaftlich aufzuarbeiten und die Erfolge herauszustellen, die die Marke Sparkasse als Traditionsmarke hervorheben und in der Gesellschaft regional als führende Marke positionieren. In Form eines Wikis könnte sich das Archiv zudem mit den OSV-Sparkassen vernetzen und Kontakte aufbauen, die zu History Marketing-Aufträgen und kooperativer Arbeit führen könnten. Der Vorteil bei der Web 2.0-Anwendung Wiki gegenüber anderen besteht darin, dass mehrere Personen gleichzeitig daran arbeiten können und jederzeit durch die Anzeige der Versionen eines Beitrags nachvollziehbar wird, wer welche Teile eines Beitrages verfasst hat. Die Syntax ist einfacher als HTML, das ein großes Vokabular umfasst. Sie ist auf das Nötigste reduziert und so einfach für ArchivmitarbeiterInnen und SparkassenmitarbeiterInnen zu erlernen. Während der Blog als dynamische Webseite dazu dient, regelmäßige Beiträge in Form eines Tagebuchs zu schreiben, dient das Wiki zur Dokumentation. Die Kennzahl zum Aufbau eines Wissenspools in Form eines Wikis bildet die Anzahl der Wiki-Beiträge im Jahr.

Im Entwicklungsgebiet „Kooperationen“ kommt es in Bezug auf das NutzerInnenwachstum besonders darauf an, die Kontakte zu erhöhen und die Kooperationen mit externen PartnerInnen zu steigern. Dazu ist es nötig, dass das OSV-Archiv die Kontakte selbst generiert, in dem es regelmäßige Recherche nach bevorstehenden Events, Stadtfesten, Diskussionsrunden, Ausstellungen und Aktenlesungen im Verbandsgebiet via Internet betreibt. So kann das Archiv mit den zuständigen OrganisatorInnen gezielt Kontakt aufnehmen, Themen und/oder Quellenmaterial aus dem Archiv zur Nutzung anbieten und ihr darauf abgestimmtes Dienstleistungsangebot (Erstellung von Vorträgen, Ausstellungen) unterbreiten. Als Indiz für die Annahme von Angeboten durch externe KooperationspartnerInnen und die Wahrnehmung der Dienste des Archivs fungiert die Anzahl der externen KooperationspartnerInnen, die im Jahr gewonnen werden konnten.

NutzerInnenwachstum in Bezug auf das Entwicklungsgebiet „KundInnen“ (=NutzerInnen) wird erreicht, indem gezielt NutzerInnengruppen angesprochen werden, die bislang noch nicht als KundInnen, insbesondere der Sparkassen, mit Werbemitteln herangezogen wurden. Das betrifft speziell die Gruppe junger

KundInnen. Um junge Menschen auf das OSV-Archiv und die Sparkassen aufmerksam zu machen, empfiehlt es sich, mehr Interaktivität in die Gestaltung der Wanderausstellungen hereinzubringen. Die erweiterte Einbindung folgender Aspekte wäre dabei vorstellbar:

- mehr Hintergrundinformationen in Form von *QR-Codes*¹⁶²
- Hörstationen: historische Sparkassenwerbung, Zitate von sparkassenhistorischen Persönlichkeiten (evtl. mit regionaler Ausrichtung), einschließlich Fotos

Des Weiteren könnten, ergänzend zu Erzählungen von charakteristischen Begebenheiten der Sparkassen (Anekdoten), verschiedene Archivalientypen ausgestellt und präsentiert werden, z. B. Fotos, sparkassenhistorische Objekte, Plakate, Werbefilme der Sparkassen. Das bringt Abwechslung in die Ausstellungsbereiche und weckt das Interesse auch jüngerer Menschen.

Im Bereich „NutzerInnenwachstum“ soll jedoch nicht nur die Öffentlichkeit zu Besuchen der Ausstellungen angeregt werden, sondern auch die OSV-Sparkassen zur Ausleihe der Wanderausstellungen. Voraussetzung dafür ist die Ausrichtung der Wanderausstellungen auf History Marketing, damit ein stärkerer Nutzen in Bezug auf KundInnengewinnung für die Sparkassen gegeben ist, der zu häufigeren Ausleihen führt. Besonders die Wanderausstellungen bieten die Möglichkeit, festzustellen, wie es um die Resonanz der OSV-Sparkassen und der breiten Öffentlichkeit auf die Öffentlichkeit steht.

Bevor die Wanderausstellungen von den OSV-Sparkassen gebucht werden können, ist die Ausstellung immer auch im Foyer des OSV zu sehen. Eine Eröffnungsveranstaltung leitet den Beginn einer jeden Ausstellung ein. Allgemeine BesucherInnenzahlen können nicht ermittelt werden, da sowohl das Foyer des OSV in Berlin als auch die Galerie am Zeppelin in Potsdam für jeden frei zugänglich ist und keine Eintrittskontrolle wie in Museen stattfindet. Als Kennzahl käme daher nur die BesucherInnenzahl bei den Eröffnungsveranstaltungen im Foyer in Berlin infrage. Zusätzlich gibt die Anzahl der Ausleihen von Wanderausstellungen Aufschluss über den Erfolg im Bereich „NutzerInnenwachstum“ durch die OSV-Sparkassen.

¹⁶² Es handelt sich dabei um QR-codierte Informationen in Form eines Barcodes, der mit einer entsprechenden QR-Reader-App auf dem Handy ausgelesen werden kann. Wird der Barcode abfotografiert, gelangt die/der NutzerIn per Software zur Informationsquelle. Vgl. Lembke, Gerald: Social Media Marketing. Analyse – Strategie – Konzeption – Umsetzung, Berlin 2011, S. 10-11

Im Anhang befindet sich noch einmal eine Gesamtübersicht der vorgeschlagenen Aktionen im Kontext der Strategie und Entwicklungsgebiete.

5.7 Zusammenführung der Aktionen

Zur Umsetzung der in Kapitel 5.6 „Strategiefokussierte Aktionen“ bestimmten, operativen Aktionen müssen diese thematisch gebündelt und in durchzuführende Projekte zusammengefügt werden. Denn die Projektorganisation stellt erfolgsorientierte Ergebnisse innerhalb einer vorgegebenen Zeit sicher und verbessert die Zeit- und Kostenkontrolle.¹⁶³ Die Aktionen werden dementsprechend planbarer und lassen sich in den Arbeitsablauf integrieren.

So ergeben sich vier Projekte, die die MitarbeiterInnen mit Projektzielen und -kennzahlen durchführen müssen, um die strategischen Ziele in den Entwicklungsgebieten zu verfolgen:

Tabelle 4: Projekt 1: Erhöhung der Arbeitshilfsmittel und Kontrollmöglichkeiten

P1 - Erhöhung der Arbeitshilfsmittel und Kontrollmöglichkeiten		
Ziel	Einsatz einer Berichts-Scorecard zur Selbstkontrolle & Arbeitsbewältigung, Kommunikation von Zielen und Planungen	
Kennzahl	Keine	
Ziel	Aktion	Kennzahl
Prozessauslastung, Inanspruchnahme des Archivs feststellen	Zusammentragung der Häufigkeit des Auftretens von Prozessen, die durch NutzerInnen ausgelöst werden	Anzahl der Archivalien- und Literaturbestellungen durch VerbandsmitarbeiterInnen + Anzahl der internen und externen Ausleihen im Jahr + Anzahl der beim OSV-Archiv ausgelösten Bestellungen von Angeboten zu History Marketing-Zwecken + Anzahl der Archivalienbestellungen von sonstigen NutzerInnen (ForscherInnen)
Kontrolle und Überblick über die Ausleihen von Archivalien, Ermittlung der Archivnutzung	Aufbau und Pflege einer Ausleihdatenbank für Archivalien mit Zweckangabe	Anzahl der VerbandsmitarbeiterInnen, die Archivalien und Literatur im Jahr ausleihen/Gesamtzahl der VerbandsmitarbeiterInnen + Anzahl der internen und

¹⁶³ Vgl. Weber, Hartmut: Archivmanagement als Hilfestellung beim Spagat zwischen Sparzwang und Dienstleistungsqualität, S. 182

Entwicklung der Balanced Scorecard

		externen Ausleihen im Jahr + Anzahl sonstiger NutzerInnen (ForscherInnen)=Anzahl der ausgefüllten Benutzungsanträge
Überblick über die Resonanz im Web	Jährliche Ermittlung der Reichweite (Monitoring) von Web 2.0-Anwendungen	Besucherzahlen + Anzahl der LeserInnen von Beiträgen + Anzahl der Likes + Anzahl der Shares
Aufgaben, Probleme und Ziele dem Abteilungsleiter regelmäßig transparent vermitteln	Einführung eines Controlling-Instruments (Berichts-Scorecard) zur gezielten Kommunikation von Aufgaben, Planungen und Zielen	Anzahl der vorgeschlagenen im Vergleich zu vereinbarten Zielen im Jahr
Kontrolle der Ankäufe von sparkassenhistorischen Objekten etc. und Literatur für die Bibliothek sowie Verkäufe von Literatur (Aussonderung)	Aufbau und Pflege einer Finanzübersicht mit Einnahmen/Ausgaben	Bilanzsumme
Aufbau einer Wissens- und Ideengrundlage zur Wiederverwendung und Weiterverarbeitung	Sammlung aller in Kooperation entstandenen Materialien (Texte, Grafiken, Fotos von Ausstellungen) aus Archivalien als Anregung für weitere Themen und Projekte	Umfang der Sammlung in laufenden Metern

Entwicklung der Balanced Scorecard

Tabelle 5: Projekt 2: Bestandserweiterung und -bereitstellung

P2 – Bestandserweiterung und -bereitstellung		
Ziel	Wissenserweiterung und –zugriff, Quellengrundlage für Öffentlichkeitsarbeit erhöhen	
Kennzahl	Bestandswachstum im Vergleich zum Vorjahr	
Ziel	Aktion	Kennzahl
Bestandsergänzung	ZeitzeugInneninterviews führen	Anzahl der mit ZeitzeugInnen geführten Interviews im Jahr/Gesamtzahl der geführten Interviews
Bestandsergänzung	Aufzeichnungen von OSV-Veranstaltungen (Jubiläen, Feste, runde Geburtstage von bedeutenden MitarbeiterInnen) machen und zur späteren Wiederverwendung als Erinnerung mit dem Ziel der Identitätsbildung und Steigerung der Motivation der VerbandsmitarbeiterInnen endarchivieren	Anzahl der selbst angefertigten Fotos und Filme bei OSV-Veranstaltungen im Jahr
Übernommene Bestände verfügbar machen	regelmäßige Akquise von stud. PraktikantInnen zur zeitnahen Erschließung	Erschließungsquote, Inventarnummern (Verhältnis Umfang Übernahmen zu Umfang Erschließung) + Zeitaufwand für Akquise in Arbeitstagen
Steigerung der Verbandsüberlieferung	Vereinbarung von festen Kontrollterminen für abgabepflichtiges Schriftgut nach der Archivierungsordnung des OSV mit den Archivverantwortlichen der Abteilungen	Umfang des übernommenen Bestands der Abteilungen des Verbands im Jahr in Anzahl und laufenden Metern
Mehr Ankäufe von sparkassenhistorischen Objekten, Plakaten etc.	regelmäßige Online-Recherche nach Angeboten	Anzahl der angekauften sparkassenhistorischen Objekte und Sparkassenbücher auf Online-Verkaufsplattformen im Jahr

Entwicklung der Balanced Scorecard

Tabelle 6: Projekt 3: Ausrichtung der Öffentlichkeitsarbeit auf History Marketing

P3 – Ausrichtung der Öffentlichkeitsarbeit auf History Marketing		
Ziel	Arbeitsspektrum ausrichten und erhöhen zur NutzerInnenengewinnung	
Kennzahl	Anzahl der genutzten History Marketing-Angebote	
Ziel	Aktion	Kennzahl
Aufmerksamkeit für die Sparkassen und ihre Geschichte vor Ort erregen zur KundInnenbindung	Kooperation mit Sparkassenkommunikation auf Messen, KundInnen-gespräche mit History Marketing-Elementen verbinden (regionale Sparkassengeschichten, Traditionen mit Ausstellungsstücken)	Anzahl der Beteiligung an Messen im Jahr
Ansprechen von jungen KundInnen für Sparkassen	Wanderausstellungen auf History Marketing ausrichten und mehr Interaktivität integrieren	BesucherInnenanzahl bei den Eröffnungsveranstaltungen der Wanderausstellungen im Foyer Berlin + Anzahl der Ausleihen von Wanderausstellungen
Weiterbildung der SparkassenmitarbeiterInnen zur Vermarktung der Finanzdienstleistungen mit History Marketing	Vorträge halten	Anzahl der gehaltenen Vorträge im Jahr

Tabelle 7: Projekt 4: Marketing/Vernetzung

P4 – Marketing/Vernetzung		
Ziel	Hohe Vernetzung zur Zusammenarbeit, NutzerInnenwachstum, Imagesteigerung des Archivs	
Kennzahl	NutzerInnenwachstum	
Ziel	Aktion	Kennzahl
mehr Zusammenarbeit an einem Wissenspool, Vernetzung mit OSV-Sparkassen, Steigerung der Motivation, Effizienz steigt	Einführung eines Wikis	Anzahl der Wiki-Beiträge im Jahr
Austausch mit OSV-Sparkassen über Archivfragen und History Marketing zur Eruierung von NutzerInnenbedürfnissen und -zufriedenheit	Einrichtung eines Arbeitskreises für Sparkassengeschichte	Anzahl der Sparkassen, die daran teilnehmen

Entwicklung der Balanced Scorecard

Erfolgreich erstellte History Marketing-Dienstleistungen den NutzerInnen kommunizieren, Imagesteigerung des Archivs	Aufbewahrung von Materialien erfolgreich erstellter History Marketing-Leistungen sowie ausgefüllten Bewertungsfragebögen der OSV-Sparkassen zur Erstellung und Verteilung von werbewirksamen Archivflyern	Anzahl der im Durchschnitt mit 6 bis 10 Punkten bewerteten Fragebögen der OSV-Sparkassen, die History Marketing-Angebote im Jahr in Anspruch nehmen
Erhöhung der Präsenz im Web	Einführung von weiteren Web 2.0-Anwendungen (Facebook, Twitter)	Anzahl der Beiträge aller eingerichteten Web 2.0-Anwendungen im Jahr/Gesamtzahl der eingeführten Web 2.0-Anwendungen
Archiv mit seinen Angeboten bei den OSV-Sparkassen bekanntmachen, auf Abgabemöglichkeit hinweisen	Archivflyer herausgeben und verteilen (verstärkt z. B. zu Jubiläen)	Anzahl der verteilten Flyer im Jahr
Anbietungen von Quellen durch Mitgliedsinstitute erhöhen, Prozesse in Gang bringen, Prozesse erhöhen	Zum Neujahr mit History Marketing-Angeboten werben und Beratungsdienstleistungen und Übernahme von sparkassenhistorischem Schriftgut anbieten	Anzahl der Anbietungen von Schriftgut durch Mitgliedsinstitute
Erhöhung der Kontakte, Steigerung der Kooperationen	regelmäßige Recherche nach bevorstehenden Events, Stadtfesten, Diskussionsrunden, Ausstellungen, Aktenlesungen im Verbandsgebiet; Anbietung von gezielten Themen und/oder Quellenmaterial, Vorträgen, Ausstellungen etc.	Anzahl der Kooperationen mit externen Partnern im Jahr
Weiterbildung	Schulungen zur Funktionsweise von Web 2.0-Anwendungen	Anzahl der Schulungstage im Jahr

Das erste Projekt beschäftigt sich mit der stückweisen Erhöhung der Arbeitshilfsmittel und Kontrollmöglichkeiten mit dem Ziel des Einsatzes einer Berichts-Scorecard, einerseits zur Selbstkontrolle und der allgemeinen Arbeitsbewältigung und andererseits zur Kommunikation von Zielen und Planungen gegenüber dem Abteilungsleiter – Näheres dazu in Kapitel 5.8.

Eine Kennzahl für den Erfolg des Projekts ist kaum zu bestimmen, da die Einführung von Arbeitshilfsmitteln von vielen Faktoren abhängt, unter anderem von den MitarbeiterInnen, die in der Lage sein müssen, diese aufzubauen und zu pflegen. Zudem entscheidet die Führungsebene, welche der vorgeschlagenen Arbeits- und Kontrollhilfsmittel angeschafft werden. In jedem Fall trägt die erfolgreiche Kommunikation der Archivziele gegenüber dem Abteilungsleiter zu einem erfolgreichen Kontrollsystem bei, das überprüf- und vermittelbar ist.

Zum Projekt wurden die Aktionen zusammengefasst, die das Archivmanagement und die -arbeit mit Übersichten zur finanziellen Situation, zur Außenwirkung, zur Archivnutzung und einer Sammlung von Materialien für neue Projektideen unterstützen.

Das zweite Projekt beinhaltet die Bestandserweiterung und -bereitstellung, die laufend fortgeführt werden sollte, um eine gewisse Quellengrundlage aufzuweisen, die die Öffentlichkeitsarbeit erhöht, und es ermöglicht, das Wissen über Sparkassengeschichte stetig zu erweitern, sofern die übernommenen Quellen zeitnah erschlossen werden und über die Lotus-Notes-Datenbank zur Verfügung stehen. Das Projektziel ist erreicht, wenn eine Erhöhung des Bestandswachstums im Vergleich zum Vorjahr zu verzeichnen ist. Die Kennzahl dazu lässt sich aus der Kennzahl des ersten strategischen Themas „Quellenwachstum“ entnehmen:

- Anzahl der angekauften sparkassenhistorischen Objekte und Sparkassenbücher auf Online-Verkaufsplattformen im Jahr
- + Umfang der übernommenen Bestände der OSV-Sparkassen als Dauerleihgaben im Jahr in Anzahl bzw. laufenden Metern
- + Umfang des übernommenen Bestands der Abteilungen des Verbands im Jahr in Anzahl bzw. laufenden Metern

Diese zusammengesetzten Kennzahlen werden ins Verhältnis zum momentanen Gesamtbestand in Anzahl bzw. laufenden Metern gesetzt. Der daraus errechnete prozentuale Anteil des im Jahr übernommenen Bestands gibt Aufschluss über den Anstieg des Bestandswachstums im Vergleich zum Vorjahr.

Das dritte Projekt betrifft die Ausrichtung der Öffentlichkeitsarbeit des Archivs auf History Marketing. Das Ziel ist hierbei einerseits, das Arbeitsspektrum auf History Marketing umzustellen, und es andererseits auf weitere History Marketing-Angebote zu erhöhen, damit die OSV-Sparkassen als NutzerInnen des Archivs mit weitreichenden Leistungen zufriedengestellt werden und neue für das History Marketing-Geschäft

gewonnen werden können. Der Erfolg des Projekts misst sich daran, ob die ausgerichteten Dienstleistungen des Archivs von den OSV-Sparkassen in Anspruch genommen werden, und ob sich die Ausrichtung im Vergleich zur Nutzung lohnt. Kennzahl ist daher die Anzahl der genutzten History Marketing-Angebote. In einer Statistik könnten die angebotenen History Marketing-Angebote untereinander mit der Anzahl der ausgelösten Bestellungen durch OSV-Sparkassen aufgeführt werden. So erhält das OSV-Archiv die Rückmeldung, welche Angebote genutzt werden und welche weniger, um darauf reagieren zu können und andere Angebote bereitzustellen oder das Angebot auf die häufig genutzten zu beschränken.

Das vierte Projekt kann als das Wichtigste angesehen werden, denn ohne die Vermarktung der angebotenen Dienstleistungen und die Vernetzung mit NutzerInnen ist ein Anstieg der NutzerInnenzahlen nicht zu erreichen. Dabei spielt die Außenwahrnehmung des Archivs eine Rolle. Die erhöhte Aufmerksamkeit für das Archiv und seine Dienstleistungen führt zu mehr Kontakten, Kooperationen und allgemein zu Interesse an der Nutzung des Archivs. Die Maßnahmen, die dazu zu treffen sind, beziehen sich auf den Ausbau der Web 2.0-Anwendungen, der Präsenz des Archivs und der Zusammenarbeit mit NutzerInnen. Diese rechtfertigen und sichern nachhaltig die Tätigkeiten des Archivs. Die Projektkennzahl orientiert sich am Gesamterfolg dem Anstieg der NutzerInnenzahlen, der sich aus den folgenden Kennzahlen errechnen lässt, die die Gesamtzahl an NutzerInnen bilden:

- Anzahl der OSV-Sparkassen, die History Marketing-Angebote im Jahr nutzen/Gesamtzahl der Mitgliedsparkassen
- Anzahl der internen und externen Ausleihen im Jahr
- Anzahl der VerbandsmitarbeiterInnen, die Archivalien und Literatur im Jahr ausleihen/Gesamtzahl der VerbandsmitarbeiterInnen
- Anzahl sonstiger NutzerInnen (ForscherInnen) = Anzahl der ausgefüllten Benutzungsanträge

In Bezug auf die Nutzung durch OSV-Sparkassen sind hier zwei Ebenen zu betrachten: auf der ersten Ebene die Nutzung der History Marketing-Angebote und auf der zweiten Ebene sowohl die Ausleihen der Wanderausstellungen als auch die Ausleihen von einzelnen Quellen, Objekten etc. für die Arbeit der Kommunikation der Sparkassen. Das hat den einfachen Grund, dass das OSV-Archiv nicht nur selbst Öffentlichkeitsarbeit betreibt, sondern auch der Kommunikation der OSV-Sparkassen Zuarbeiten zu ihrer Öffentlichkeitsarbeit leistet, die für den Erhalt des Archivs auch eine gewisse Relevanz besitzen.

NutzerInnenwachstum lässt sich anhand der Gesamtzahl der NutzerInnen im vorherigen Jahr im Vergleich zu der gewonnenen Anzahl an NutzerInnen im Jahr feststellen.

Die vier Projekte setzen die Strategie um. Jedoch ist zu beachten, dass es sich bei den zusammengesetzten Aktionen zu Projekten noch nicht um direkt umsetzbare Projekte handelt. Dazu sind noch weitere Schritte zu tätigen, die in Kapitel 5.9 erläutert werden.

5.8 Berichts-Scorecard

Die Erarbeitung einer Berichts-Scorecard dient der Information über die strategische und operative Arbeit des Archivs. Sie wird mit verwendeten Kennzahlen in der Strategieumsetzung dokumentiert. Ebenso geht aus der Berichts-Scorecard die Nutzung der bei der Strategieumsetzung geschaffenen Potenziale (Output) hervor. Bei der Gestaltung einer Berichts-Scorecard ist zu hinterfragen, was der Empfänger für Informationen über die Strategieumsetzung und Potenzialnutzung bekommen soll und will.¹⁶⁴

Da das OSV-Archiv der Abteilung Personal, OSA, Zentrale Dienste zugehört, trifft nicht die Archivleiterin die grundlegenden Entscheidungen über das Archiv, sondern der Abteilungsleiter. Ziele des Archivs müssen jährlich mit dem Abteilungsleiter abgestimmt werden. Eine Berichts-Scorecard böte sich für die transparente Kommunikation der Ziele an. Diese können nur glaubhaft vermittelt werden, wenn der Ist-Stand anhand von aussagekräftigen Kennzahlen belegt wird und die Zielvorstellungen so nachvollziehbar werden. Da Wirtschaftsarchive auf freiwilliger Basis von Unternehmen unterhalten werden, müssen diese ihren Nutzen und den geschaffenen Mehrwert für das Unternehmen stetig herausstellen.

In einer Berichts-Scorecard sollten daher die wichtigsten Kennzahlen der Strategieumsetzung enthalten sein, aus denen hervorgeht, wie hoch der Nutzungsgrad und die Außenwahrnehmung des Archivs ist – angereichert mit allgemeinen Daten und Fakten des Archivs (z. B. Umfang des Gesamtbestands). Den Abteilungsleiter interessiert, ob sich das Archiv rentiert und ob es sinnvolle Tätigkeiten für den OSV übernimmt, die genutzt werden und zum Erfolg des OSV beitragen. Da er der Entscheidungsträger, was beispielsweise Umstrukturierungen und Investitionen im Archiv betrifft, ist, muss er über Probleme und Projektvorhaben informiert werden,

¹⁶⁴ Vgl. Friedag, Herwig R./Schmidt, Walter: Balanced Scorecard, S. 89-90

damit das Archiv Unterstützung erhalten kann. Unverständnis über die Arbeit im Archiv führt zu finanziellen, personellen und materiellen Einbußen. Da das OSV-Archiv zur kennzahlengestützten Berichterstattung gegenüber dem Abteilungsleiter nicht verpflichtet ist, kann es nach Belieben entscheiden, welche mit Kennzahlen belegten Informationen es gewillt ist, herauszugeben und mitzuteilen. In manchen Fällen lassen sich Probleme in der Aufgabenbewältigung auch innerhalb des Archivs lösen, ohne sie der oberen Ebene kommunizieren zu müssen. Denn Ziel sollte es eigentlich sein, dem Abteilungsleiter vor allem die Erfolge des Archivs mit aussagekräftigen Kennzahlen darzulegen, um die Tätigkeiten und Existenz des Archivs zu rechtfertigen.

Die folgenden grundsätzlichen Fragen zu den Archivtätigkeiten könnten den Abteilungsleiter interessieren:

1. Wie geht das Archiv mit den vom OSV zur Verfügung gestellten Mitteln um?
Wie effizient setzt das Archiv die zur Verfügung stehenden finanziellen Mittel ein?

Da die bereitgestellten Mittel durch den OSV auch personelle Mittel sind, stellt sich für den Entscheidungsträger zudem die Frage, ob die MitarbeiterInnen qualifiziert bzw. weitergebildet und motiviert genug sind, um Dienstleistungsprozesse effizient in kurzer Zeit mit hohem qualitativem Ergebnis durchzuführen, sodass die Leistungen der MitarbeiterInnen stabil bleiben und die NutzerInnen weiterhin mit einer hohen Dienstleistungsqualität rechnen können. Zur Kontrolle der aufgewandten Zeit für Leistungsprozesse könnte die MAK-Aufstellung verwendet werden. Allerdings sollten die Prozesse noch genauer definiert und die durchschnittlichen Prozesszeiten ermittelt werden. Die Anzahl der Arbeitstage im Jahr ist wenig aussagekräftig für ein geliefertes Dienstleistungsergebnis. Auf dieser Grundlage könnten die Servicedienstleistungen auf ihre Effizienz hin überprüft werden.

Es wird davon ausgegangen, dass bei der geringen Anzahl der ArchivmitarbeiterInnen eine hohe Leistungsmotivation zur Erbringung von Dienstleistungen vorhanden ist, da es im kleinen Team intensive und kommunikative Arbeitskontakte gibt, die die Leistungsmotivation positiv beeinflussen. An Ausstellungsprojekten arbeiten beispielsweise stets alle MitarbeiterInnen im Team zusammen und unterstützen sich mit einer hohen Kollegialität, die zu sozialer Verpflichtung führt. Das schafft Vertrauen und menschliche Akzeptanz.

Von größerer Bedeutung ist daher die Qualifikation der MitarbeiterInnen, die es gilt, stetig zu erhöhen, um den NutzerInnen einen schnellen und kompetenten Dienstleistungsservice zu bieten, der die NutzerInnenzufriedenheit sichert.

2. Hat das Archiv ausreichend NutzerInnen, die seine Dienstleistungen in Anspruch nehmen? Rentiert sich das Archiv, um es aufrechtzuerhalten? Wie viele NutzerInnen konnten gegenüber dem Vorjahr gewonnen werden?

Benutzungszahlen geben Aufschluss darüber, ob sich der Dienstleistungsservice des Archivs lohnt. Insbesondere sei dabei an die History Marketing-Angebote gedacht bezüglich der Frage, inwiefern sie von den OSV-Sparkassen in Anspruch genommen werden und ob das Archiv den OSV-Sparkassen einen sinnvollen Nutzen erbringt, der langfristig tragbar ist.

3. Wie aktiv trägt das Archiv seine Quellen nach außen? Wie viele neue KooperationspartnerInnen konnten dazugewonnen werden, um mehr Projekte zu starten? Was sind die zukünftigen Projekte des Archivs und was muss dafür investiert werden?

Es fragt sich, ob das Archiv effektiv (Ist die Tätigkeit im Ergebnis sinnvoll? Tut das Archiv die richtigen Dinge?) und effizient (Wurde die Tätigkeit mit möglichst geringem Ressourceneinsatz durchgeführt und führte dies zu einem hohen qualitativen Ergebnis der Dienstleistung? Arbeitet das Archiv in der richtigen Art und Weise?) in Bezug auf die Öffentlichkeitsarbeit tätig ist.

Die Aktivitäten des Archivs äußern sich vor allem in der Publikationstätigkeit, während die Anzahl der KooperationspartnerInnen über einen bestimmten Zeitraum die Projektbestrebungen verdeutlicht, die erreicht werden konnten. Weitere Projektvorhaben sollten dem Abteilungsleiter mit Angabe des Projektthemas, -ziels sowie des geschätzten Kosten- und Zeitaufwands vermittelt werden. Denn anhand des Themas kann der Erfolg der Aktion gemessen werden, der umso größer ist, je gefragter es in der Öffentlichkeit und bei den OSV-Sparkassen ist. Die Einschätzung des Kosten- und Zeitaufwands gibt dem Abteilungsleiter z. B. die Information, welche Investitionen in das Projekt getätigt werden müssen, um es für ein positives Image des Verbandes und Archivs nach außen hin zum Erfolg zu führen.

Die Effektivität der Tätigkeiten des Archivs ist bestimmt durch folgende Frage:

4. Wie ist die Resonanz auf die Öffentlichkeitsarbeit? Wie ist die Wahrnehmung, das Image des Archivs? Gibt es einen Markt für die angebotenen Dienstleistungen und sind die NutzerInnen damit zufrieden?

Denn der Sinn einer Tätigkeit ergibt sich aus der Relevanz der Dienstleistung für die NutzerInnen. Bei hoher Relevanz und Nutzungsfrequenz sollte eine Dienstleistung aufrechterhalten bleiben, um einen Mehrwert für das Archiv und seine Existenz zu schaffen. Über die öffentliche Resonanz kann einerseits durch die Anzahl der AusstellungsbesucherInnen bei Eröffnungsveranstaltungen berichtet werden. Andererseits geben darüber auch die Zahlen der BeitragsleserInnen, Likes und Shares im Web Auskunft. Die Zufriedenheit der NutzerInnen mit History Marketing-Dienstleistungen geht aus dem durchschnittlich erzielten Punkteergebnis des Bewertungsfragebogens, der sich an die OSV-Sparkassen richtet, hervor.

5. Hat das Archiv genug Quellen, die es nach außen tragen und präsentieren kann? Sind die Quellen zeitnah zur Nutzung verfügbar?

In erster Linie will der Abteilungsleiter damit prüfen, ob das Archiv in der Lage ist, seinen Bestand mit Übernahmen zu erweitern und diese für die Öffentlichkeitsarbeit durch Erschließung zeitnah verfügbar zu halten. Grundlage bietet die Auskunft über die Höhe des Gesamtbestands, an der der prozentuale Anteil der Bestandsübernahmen (Bestandswachstum) im Jahr errechnet werden kann. Inwiefern NutzerInnen Quellen zur Verfügung stehen, zeigt der Erschließungsstand. Er lässt sich aus dem Anteil der erschlossenen Archivalien sowie der unerschlossenen Archivalien im Verhältnis zum erfassten Gesamtbestand errechnen.

6. Wie viel Platz steht dem Archiv in den Magazinräumlichkeiten noch für Übernahmen zur Verfügung? Wie hoch ist der Bestandswachstum, wie entwickelt er sich? Wann muss reagiert werden bzw. wann müssen neue Archivräume für die Bestandserweiterung zur Erfüllung der Unternehmensaufgaben beschafft werden?

Das Entscheidende dabei ist, zu belegen, wie viele Übernahmen es gibt, wie die Entwicklung des Bestandswachstums ist und wann zu erwarten ist, dass der Magazinraum für die Menge des Bestandswachstums nicht mehr ausreicht. Ist das nachvollziehbar, besteht eine Grundlage für die Rechtfertigung, dass neue materielle Ressourcen, die für eine Magazinausdehnung benötigt werden, zur Verfügung gestellt werden müssen. Die Notwendigkeit einer Magazinerweiterung wird anhand des freien

Platzes im Magazinraum (Anzahl der freien Regalfächer) im Verhältnis zum Bestandswachstum ermittelt.

Die Informationen lassen sich folgendermaßen in die Entwicklungsgebiete der Berichts-Scorecard einordnen, sodass ein kausaler Zusammenhang entsteht:

Tabelle 8: Entwickelte Berichts-Scorecard

Vision: „Wir verbinden Sparkassengeschichte mit Zukunft.“						
Mission: „Wir sichern und werten die kulturelle Überlieferung der Sparkassen aus und tragen diese mit History Marketing zur Identitätsbildung und KundInnenbindung kreativ und serviceorientiert durch unsere engagierten MitarbeiterInnen sowohl gemeinsam im Team als auch kooperativ mit dem Sparkassengedanken nach außen.“						
Leitbild: „Historisches Archiv des Ostdeutschen Sparkassenverbandes – Informations- und Dokumentationszentrum für History Marketing und KundInnennähe.“						
Finanzen & Controlling						
Strategieziel	Messgröße	Einheit	Ist-Wert	Zielwert	erreicht %	Maßnahmen
Effizienter Einsatz der zur Verfügung gestellten finanziellen Mittel	Bilanzsumme	€				
Magazinerweiterung zur Übernahme von angebotenen Beständen	freier Platz im Magazinraum	Anzahl der lfd. Meter an freien Regalfächern				
Prozesse/Aktivitäten						
Strategieziel	Messgröße	Einheit	Ist-Wert	Zielwert	erreicht %	Maßnahmen
Quellengrundlage für Öffentlichkeitsarbeit erhöhen	Bestandswachstum	Prozent				
Quellen zur Nutzung verfügbar machen	Erschließungsstand	Zahl/lfd. m				
Publikationstätigkeit erhöhen	Publizierte Artikel	Anzahl				
Projektplanungen	Projektthema	Text				
	Projektziel	Text				

Entwicklung der Balanced Scorecard

	Kosten- aufwand	€				
	Zeitaufwand	Arbeits- tage				
MitarbeiterInnen						
Strategieziel	Messgröße	Einheit	Ist-Wert	Zielwert	erreicht %	Maß- nahmen
Erhöhung der Mit- arbeiterInnenqualifik- ation zur Erhöhung der Prozess- und Dienstleistungs- qualität	Schulungen	Tage				
Kooperationen						
Strategieziel	Messgröße	Einheit	Ist-Wert	Zielwert	erreicht %	Maß- nahmen
Erhöhung der externen Kooperationen	Kooperations- partnerInnen	Anzahl				
KundInnen (=NutzerInnen)						
Strategieziel	Messgröße	Einheit	Ist-Wert	Zielwert	erreicht %	Maßnah- men
NutzerInnen- gewinnung	Ange- botsnutzung History Marketing durch Sparkassen/ Mitglieds- sparkassen	Anzahl/ Gesamt- zahl				
	Interne und externe Ausleihen	Gesamt- zahl				
	Archivalien- ausleihe durch Verbandsmit- arbeiterInnen/ Verbandsmit- arbeiterInnen	Anzahl/ Gesamt- zahl				

Entwicklung der Balanced Scorecard

	Literaturausleihe durch VerbandsmitarbeiterInnen/VerbandsmitarbeiterInnen	Anzahl/Gesamtzahl				
	Sonstige ArchivnutzerInnen	Anzahl				
NutzerInnenzufriedenheit	Durchschnittl. Bewertungspkt. Fragebogen	Durchschnittszahl				
Resonanz, öffentliche Wahrnehmung	AusstellungsbesucherInnen, Eröffnungsveranstaltungen	Anzahl				
	Web BeitragsleserInnen/Likes/Shares	Anzahl/Anzahl/Anzahl				

Je mehr finanzielle Mittel im Bereich „Finanzen & Controlling“ zur Verfügung stehen, desto mehr Projekte können mit externen KooperationspartnerInnen geplant und realisiert werden, sodass die öffentliche Wahrnehmung und Resonanz des Archivs steigt.

Ausreichend Platz im Magazinraum ermöglicht sparkassenhistorische Bestandsübernahmen, die nötig sind, um die Publikationstätigkeit und Öffentlichkeitsarbeit zu erhöhen.

Die Verfügbarkeit von Quellen durch Erschließung gewährleistet eine schnelle und qualitätsvolle Bearbeitung von History Marketing-Dienstleistungen, wodurch OSV-Sparkassen zufriedengestellt werden und sich das Image des Archivs weiter verbessert. Das erhöht die Chance, dass mehr History Marketing-Angebote von den Sparkassen in Anspruch genommen werden und die NutzerInnenzahl steigt.

Der Aufbau der Berichts-Scorecard richtet sich nach Novoselac.¹⁶⁵ Demnach bilden Strategieziel, Messgröße und Einheit die Grundlage für eine Erfolgsbewertung des Archivs. Dazu werden jährlich die Ist-Werte und Zielwerte ermittelt, um am Ende des

¹⁶⁵ Vgl. Novoselac, Tomislav: Archivmanagement, S. 11

Jahres eine Einschätzung über Abweichungen des Ist-Wertes vom Zielwert in Prozent festzustellen. Diese ermöglicht mit Vorschlägen zu Maßnahmen (Aktionen) eine Reaktion, um Abweichungen vom Zielwert zukünftig zu verringern. Auf diese Weise werden dem Abteilungsleiter die gegenwärtigen und zukünftigen Leistungen des Archivs und dessen Situation nähergebracht, sodass klar wird, wie zukunftsfähig das Archiv ist und ob es seiner Umsetzungsstrategie gerecht werden kann.

Konkret überprüft die Berichts-Scorecard, welche History Marketing-Dienstleistungen und -Angebote für den OSV wirken und nützen, ob sie gut als Nutzen vermarktet und von den wichtigsten NutzerInnen, den Sparkassen, abgenommen werden. Aber das Grundlegende ist, dass das Archiv dazu fähig ist, kostenbewusst zu handeln und den (Kosten-, Personal- und Zeitaufwand) Aufwand archivischer Tätigkeiten zu berechnen. Hierbei könnten sich Wirtschaftsarchive an der Kosten- und Leistungsrechnung der öffentlichen Verwaltung orientieren, die Kosten archivischen Leistungen zuordnet.¹⁶⁶

Noch erfolgreicher können archivische Tätigkeiten und Ergebnisse mit der Berichts-Scorecard dem Abteilungsleiter vermittelt werden, wenn sich das Wirtschaftsarchiv an die Output-orientierte Denkweise des Unternehmens in Produkten, die sich vermarkten lassen, strategisch anpasst, wobei die Produkte eines Archivs Einzelleistungen und Ergebnisse (Beratung, Auskünfte, Publikationen, Präsentationen, Zusammenstellungen für interne Zwecke) sind.¹⁶⁷ Das OSV-Archiv sollte daher prüfen, welche Dienstleistungen genug in Anspruch genommen werden, um eine Aufrechterhaltung des Angebots zu rechtfertigen.

5.9 Handlungsempfehlungen zur Umsetzung

Es ist anzumerken, dass die erarbeitete Führungs-Scorecard zur Anwendung im OSV-Archiv zu überprüfen und korrigieren ist. Der Grund dafür ist, dass die Schritte in Unternehmen und Einrichtungen üblicherweise in Zusammenarbeit mit den MitarbeiterInnen vorgenommen werden, damit die Strategie von diesen getragen wird und damit, auf persönlichen und unternehmerischen Erfolg gerichtet, umgesetzt werden kann. Die Management-Methode BSC basiert auf den gemeinsamen Zielen der MitarbeiterInnen und des Archivs, die in Teamarbeit gefunden werden müssen. Die Erarbeitung und Einführung der BSC setzt die Bereitschaft zu einem offenen Dialog voraus. Je mehr Vertrauen zwischen dem Personal aufgebaut wird, desto höher ist die

¹⁶⁶ Vgl. Köhne-Lindenlaub, Renate/Weber, Hartmut: Archivmanagement, S. 273

¹⁶⁷ Vgl. ebd., S. 265-266

Bereitschaft bei allen zum Mitdenken, Mitarbeiten und zur Mitverantwortung, um bestehen zu bleiben.¹⁶⁸

Je mehr es gelingt, die handelnden AkteurInnen (MitarbeiterInnen) und ihre strategischen Aktionen und Projekte in den Mittelpunkt zu stellen, desto mehr Erfolge verzeichnet die BSC. Denn die AkteurInnen überführen mit ihrer Befähigung und Motivation strategische Ziele in praktisches Handeln und sichern sie im unternehmerischen Alltag.¹⁶⁹

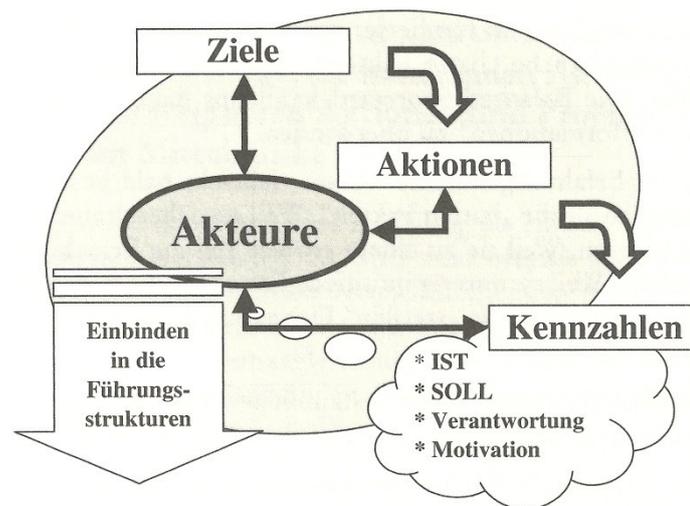


Abbildung 15: Akteure und ihre Aktionen im Zentrum der BSC¹⁷⁰

Die Integration der MitarbeiterInnen in die internen Führungsstrukturen bildet das oberste Ziel der BSC, weniger die externe Berichterstattung.¹⁷¹ Denn je mehr die MitarbeiterInnen in die Entscheidungen und Ziele der Führungsebene integriert werden, desto höher ist die Motivation der MitarbeiterInnen, sich im operativen Geschäft für die Erreichung der Führungsziele einzusetzen, weil sie die Entscheidungen und Ziele nachvollziehen können.

Beachtet werden sollte auch, dass die erarbeiteten Aktionsideen für die Bearbeitung strategischer Themen keinesfalls als vollständig zu betrachten sind. Es handelt sich dabei um Vorschläge, die nach dem Ist-Zustand des Archivs als realistisch umsetzbar angesehen werden. Die Anwendung der Aktionen sollte ohnehin in Bezug auf die zur Verfügung stehenden finanziellen, personellen und materiellen Mittel geprüft werden. Weitere Aktionsideen sind je nach vorhandenem Ausbaupotenzial hinzuzufügen. Ziel

¹⁶⁸ Vgl. Friedag, Herwig R./Schmidt, Walter: Balanced Scorecard, S. 100

¹⁶⁹ Vgl. Friedag, Herwig R./Schmidt, Walter: My Balanced Scorecard, S. 286-287

¹⁷⁰ Ebd., S. 288

¹⁷¹ Vgl. ebd., S. 288-290

ist dabei die realistische Planung der Aktivitäten einschließlich des Setzens von Prioritäten, des Formulierens von Arbeitsschritten und anzustrebenden Arbeitsergebnissen. Übernahme- und Erschließungsrückstände gibt es in Wirtschaftsarchiven aufgrund der Bevorzugung der internen Servicedienstleistungen häufig. Die archivischen Kernaufgaben wie Erfassung, Bewertung, Übernahme und Erschließung bilden in dieser Archivsparte keine vorrangigen Aufgaben. Im Mittelpunkt der Aufgaben steht vielmehr die Verankerung eines positiven Images des Unternehmens mithilfe der Öffentlichkeitsarbeit.¹⁷²

Bei den in Kapitel 5.7 zusammengeführten Aktionen zu Projekten handelt es sich um eine grobe Einteilung in Projekte, die richtungsweisend sind. Zu empfehlen ist die Gliederung in kleinere Projekte, sodass thematisch konkrete Arbeitsgruppen gebildet werden können, die die Aktionen als Verantwortliche mit einer/einem ProjektleiterIn durchführen. Da die Aktionen auf die strategischen Koordinaten gerichtet zusammengetragen wurden, ist eine Vervollständigung der Projekte mit weiteren Aktionen, den „Projektschritten“, nötig, wobei die Anzahl der Projektschritte von der Größe der Einrichtung und des Projekts abhängt. Weiterhin sollte die zeitliche Abfolge der Projektschritte festgelegt und mit dem daraufhin abgeschätzten Ressourcenbedarf (laufende Kosten, Investitionen, zeitlicher Aufwand der MitarbeiterInnen für die Projektbearbeitung) verbunden werden. Die strategischen Projekte können auch als Instrument zur Untersuchung, mit welcher Intensität die einzelnen Koordinaten des Zielsystems (aus strategischen Themen und Entwicklungsgebieten) bearbeitet werden sollten, eingesetzt werden, indem die Auswirkungen des Projektverlaufs bei sich nicht verändernden äußeren Faktoren auf das Zielsystem ermittelt werden: gute (+2), eher positive (+1), keine (0), eher negative (-1) oder schlechte (-2). Daraus ergibt sich für jedes Projekt auch ein Gesamtwert (maximal +30/-30), der die Wichtigkeit der Bearbeitung des Projekts für positive Auswirkungen auf das Zielsystem herausstellt.¹⁷³

Um die Projekte in die operative Arbeit zu integrieren, sollten auch die bestehenden Projekte mit in die geplanten einbezogen werden. Die Überlegung geht dahin, inwiefern sich die laufenden Projekte in das strategische Koordinatensystem einfügen lassen und wie weiter mit ihnen im Hinblick auf den genehmigten Projektaufwand, den bereits aufgewandten Anteil und die eingebundenen Personen zu verfahren ist. Mithilfe eines Entscheidungsworkshops, an dem die Verantwortlichen und UnterstützerInnen

¹⁷² Vgl. Köhne-Lindenlaub, Renate/Weber, Hartmut: Archivmanagement, S. 262-263

¹⁷³ Vgl. Friedag, Herwig R./Schmidt, Walter: Balanced Scorecard, S. 79-84

teilnehmen, können die Projektplanungen mit Aufwand und strategischem Ertrag präsentiert, abgesegnet und geeignete ProjektleiterInnen fest definiert werden.¹⁷⁴

Der letzte Schritt, um die Projekte zielgerichtet auf den Erfolg der Strategie umsetz- und planbar zu machen, ist die Ermittlung von Ist-Werten und gemeinsamen Planwerten im Hinblick auf die Zielkennzahlen (Leitziel und Ziele der strategischen Themen und Entwicklungsgebiete).¹⁷⁵ Zur systematischen Erarbeitung und Umsetzung der BSC liegt auch eine Checkliste von Herwig Friedag vor, die sich auf der deutschsprachigen Webseite für die Verbreitung und den aktuellen Forschungs- und Praxisstand der BSC befindet.¹⁷⁶

Um einen Lernprozess in Gang zu bringen und den Erfolg des Archivs zu sichern, ist die jährliche Veranstaltung eines Strategie-Workshops zu empfehlen. Das gibt die Gelegenheit, mit allen ArchivmitarbeiterInnen über das Erreichte zu sprechen, Ergebnisse zu diskutieren, das strategische Koordinatensystem und gegebenenfalls auch Leitbild und Leitziel zu hinterfragen und neue Ideen für Aktionen zusammenzutragen und umzusetzen. Aus den ermittelten Ergebnissen können Ursachen erkannt und Entscheidungen für das strategische und operative Handeln abgeleitet werden.¹⁷⁷

Zusätzlich sollten, zumindest quartalsweise, die abgelaufenen Projekte überprüft und ggf. neue Projekte entwickelt werden. Das ermöglicht eine flexible Reaktion auf negative Auswirkungen auf das Zielsystem und sorgt so für den effizienten Einsatz der Ressourcen – Faktoren, die zum wirtschaftlichen Erfolg beitragen.

Bei der Aufbereitung der strategischen Daten ist stets zu berücksichtigen, dass möglichst nur die effektiven Kennzahlen verwendet werden, da die softwaregestützte Datenpflege und -aufbereitung Kosten verursacht.¹⁷⁸ Die Kennzahlen der erarbeiteten Berichts-Scorecard, die die wichtigsten Informationen über den Erfolg des Archivs enthält, dienen dabei als Orientierung.

¹⁷⁴ Vgl. Friedag, Herwig R./Schmidt, Walter: Balanced Scorecard, S. 84-87

¹⁷⁵ Vgl. ebd., S. 88

¹⁷⁶ Vgl. hierzu Friedag, Herwig: Checkliste. Zur Einführung der Balanced Scorecard, online unter: <<http://www.scorecard.de/bsc-einfuehrung/checkliste>> (05.01.2015)

¹⁷⁷ Vgl. Friedag, Herwig R./Schmidt, Walter: Balanced Scorecard, S. 97-98

¹⁷⁸ Vgl. ebd., S. 107-108

6. Fazit und Ausblick

Die BSC eignet sich sowohl als Controlling- als auch als Führungsinstrument für Wirtschaftsarchive, weil sie als permanent einzusetzendes Instrument in der Lage ist, Wirtschaftsarchive aufgaben-, ressourcen- und problemgerecht strategisch und operativ zu überprüfen und zu steuern, damit sie langfristig zukunftsfähig und erhalten bleiben. Es handelt sich bei der BSC zudem um eine betriebswirtschaftliche Methode, die in Wirtschaftsarchiven von ihren Unternehmen als laufendes Berichtssystem Zustimmung finden könnte, da Unternehmen Erfolge am Output für das Unternehmen messen. Dieser kann mithilfe der Berichts-Scorecard betriebswirtschaftlich mit Zahlen transparent vermittelt werden. Im Praxisbeispiel konnte gezeigt werden, dass die Berichts-Scorecard nur effektive Kennzahlen verwendet, um einen Überblick über die Nutzungssituation der Archivdienstleistungen (im Beispiel History Marketing-Angebote für OSV-Sparkassen) zu geben, worin der Abteilungsleiter geschaffene Mehrwerte durch das Archiv erkennen kann, die seine Aufgaben und Serviceleistungen rechtfertigen und aufrechterhalten.

Im Gegensatz zu anderen betriebswirtschaftlichen Methoden nimmt die BSC Archive ganzheitlich in den Blick und erfüllt gleich mehrere Funktionen, die miteinander verknüpft sind. Zum einen überführt sie die Archivstrategie in Ziele und damit verbundene Kennzahlen, an denen der Erfolg gemessen werden kann, zum anderen setzt sie die Ziele in handlungsweisende operative Maßnahmen um, die ebenfalls mit Subzielen und Erfolg versprechenden Kennzahlen angereichert sind. Durch den Verbund des strategischen mit operativem Handeln entsteht ein Ziel- und Kennzahlensystem mit Ist- und Soll-Werten, das laufend mit Vergangenheits- und Zukunftsbezug auf die vier leistungstreibenden Betrachtungsweisen (Finanzperspektive, Perspektive der internen Geschäftsprozesse, MitarbeiterInnen- und Innovationsperspektive und KundInnenperspektive), die im Gleichgewicht zu den gewünschten strategischen Ergebnissen stehen, bezogen kontrolliert und mit einzuleitenden Maßnahmen verbessert werden kann. Das macht Entscheidungsträger strategisch handlungsfähig. Sie können aus dem strukturierten Ziel- und Kennzahlensystem der BSC neue Strategien ableiten und es auch als Berichtssystem für die interne und externe Kommunikation der Strategie und Ziele nutzen. Daher eignet sich die BSC auch besonders als Führungsinstrument, nicht nur im Hinblick auf die Strategieentwicklung, auch im Hinblick auf die MitarbeiterInnenführung, denn die Strategie wird durch die Einbindung der persönlichen Ziele der MitarbeiterInnen von diesen mitgetragen und im operativen Tagesgeschäft, idealerweise als „*Everyone's*

Everyday Job“, verstanden und umgesetzt. Je mehr die Arbeit auf die MitarbeiterInnen und ihre Aktionen fokussiert ist, desto höher ist der Erreichungsgrad der Strategie. Die BSC formuliert daher nicht nur die Strategie und setzt sie um, sondern kommuniziert sie sowohl intern als auch extern zur transparenten Außendarstellung der Einrichtung.

Der Vorteil der BSC besteht weiterhin darin, dass, im Gegensatz zu anderen betriebswirtschaftlichen Methoden, über den finanziellen Aspekt hinaus – der im Archivwesen nur insofern eine Rolle spielt, dass die zumeist wenigen zugewiesenen Mittel effektiv und effizient eingesetzt werden – auch die kritischen Wertschöpfungsaktivitäten (Prozesse) in den Blick genommen werden, die durch qualifizierte und motivierte MitarbeiterInnen zur Erbringung einer zufriedenstellenden und gewinnbringenden Dienstleistung für KundInnen gesteuert werden. Die „Balance“ zwischen finanziellen und nicht-finanziellen Zielsetzungen und Kennzahlen ermöglicht nicht nur die Steuerung von gewünschten Ergebnissen, sondern auch die der entscheidenden LeistungsträgerInnen für diese Ergebnisse, die MitarbeiterInnen. Die Ausrichtung der BSC auf die MitarbeiterInnenführung und die kommunikative Einbindung der MitarbeiterInnen bildet den Kern ihres Erfolgs in Unternehmen und Non-Profit-Organisationen.

Die in einer Ursache-Wirkungs-Beziehung zueinander stehenden Betrachtungsweisen bzw. Perspektiven, die flexibel auf die Einrichtung bezogen nach den möglichen Potenzialen zur Erreichung der Strategie anpassbar sind, stellen die kausalen Zusammenhänge zwischen Zielsetzungen her. Dadurch werden die Folgen und Auswirkungen der Ziele aufeinander verdeutlicht. Chancen/Risiken und Stärken/Schwächen können, wie bei der SWOT-Analyse, aus den Perspektiven herausgestellt und analysiert werden. Die dadurch gegebenen Steuerungsinformationen erleichtern die Entscheidungsgrundlage für oder gegen die Aufnahme einer Zielsetzung in das Koordinatensystem der BSC. Archiven ermöglicht die Verknüpfung der Perspektiven mit den strategischen Zielen die langfristige sowohl strategische als auch operative Steuerung ihrer gesamten Einrichtung oder Einheit innerhalb des Unternehmens.

Anhand des OSV-Archivs ist deutlich geworden, dass im Vordergrund ihres umfangreichen Arbeitsspektrums vor allen anderen Aufgaben die NutzerInnenorientierung steht. Das auf NutzerInnenbedürfnisse abgestimmte Serviceangebot an Dienstleistungen (wie History Marketing-Angebote) bildet das Maß aller Dinge, denn im Bereich History Marketing besteht die Chance für das OSV-Archiv, mit der Auswertung und Aufbereitung ihrer sparkassenhistorischen Bestände für die

Marke Sparkasse zu werben und sie für die Sparkassen im Wettbewerb als führende Marke zu positionieren. Diese Aufgabe könnte die Zukunft des Archivs langfristig sichern, denn bei erfolgreicher Markenpositionierung mit History Marketing könnte das Angebot laufend in Anspruch genommen werden, wodurch das Archiv einen dauerhaften Mehrwert, sowohl für die OSV-Sparkassen als auch für den OSV, schaffen kann. Die Transparenz wird durch den Einsatz einer Berichts-Scorecard stetig gewährleistet.

Der OSV erwartet, dass das Archiv seine KundInnen, die OSV-Sparkassen und ihre Träger, möglichst schnell, serviceorientiert und in einer sehr hohen Qualität mit History Marketing-Dienstleistungen versorgt, damit die NutzerInnen zufriedengestellt sind und das Image des Verbands als Dienstleister seiner Mitgliedssparkassen nicht beschädigt wird. Durch zusätzliche Serviceleistungen für den Verband (Bibliotheksdienstleistungen, Zuarbeiten für die Abteilung Kommunikation), die ebenso schnell und in hoher Qualität erbracht werden müssen, kommt es aber zu Arbeitsrückständen und Verzögerungen der archivischen Kernarbeit (Bewertung, Übernahme, Erschließung), die neben den Servicedienstleistungen, der Publikations- und Ausstellungstätigkeit, auch bewältigt werden muss, um intensiv und umfangreich Öffentlichkeitsarbeit betreiben zu können. Denn stetiges Quellenwachstum durch Übernahmen ist die Voraussetzung für eine Präsentation der Sparkassengeschichte nach außen. Erreicht kann dies hingegen nur werden, wenn das Archiv mehr Anbietungen von Sparkassenbeständen erhält. Da Sparkassen als eigenständige Einrichtungen nicht zur Abgabe ihrer Bestände verpflichtet sind, muss sich das Archiv als idealer Aufbewahrungsort kommunikativ nach außen hin präsentieren. An dieser Stelle wird deutlich, wie vielfältig die Tätigkeiten eines Wirtschaftsarchivs sind und dass nicht all diese Aufgaben aufgrund der hohen Ansprüche gleich gut und schnell erfüllt werden können. Hinzu kommen noch Aufgaben wie die Erhaltung des digitalen Schriftguts und für die Präsenz im Web die Interaktion mit NutzerInnen über soziale Medien, die für das Archiv auch im Hinblick der geringen Personalkapazitäten in einem kleinen Wirtschaftsarchiv kaum zu bewältigen sind.

Daher gilt es besonders für Wirtschaftsarchive, sich stetig die Aufgabenbereiche vor Augen zu führen und Prioritäten zu setzen, Prozesse weitestgehend zu standardisieren (z. B. die Erschließung mithilfe einer Erschließungsrichtlinie) und sich realistische Ziele zu setzen, die auch erreicht werden können. Dabei unterstützt die BSC, die Prozesse und Aktivitäten in ein strategisches Raster aus Zielen und Kennzahlen zu stellen, sie miteinander zu verbinden, in Zusammenhang zu bringen und die Auswirkungen auf das oberste Entwicklungsgebiet „KundInnen“ (=NutzerInnen) in Wirtschaftsarchiven

aufzuzeigen. So kann auf Schwierigkeiten in Arbeitsbereichen, die die NutzerInnenzufriedenheit beeinträchtigen, schnell und flexibel mit neuen Maßnahmen gegengesteuert und die Dienstleistungs- und Nutzungsqualität dauerhaft sichergestellt werden. Auf diese Weise werden Blindleistungen, die zu keinem wertbringenden Erfolg führen, identifiziert und vermieden sowie Synergieeffekte erkannt und effizient genutzt.

Die Chance des OSV-Archivs besteht darin, mit der Kommunikationsabteilung des Verbands und der Kommunikation der Sparkassen in Fragen des History Marketing zu kooperieren. Aber auch andere externe KooperationspartnerInnen ermöglichen den Betrieb von Öffentlichkeitsarbeit bei Teilung der personellen und materiellen Ressourcen. Gerade kleine Wirtschaftsarchive wie das OSV-Archiv sind aufgrund beschränkter zur Verfügung stehender Ressourcen auf die Zusammenarbeit mit anderen Kulturschaffenden angewiesen. Auf diese Weise gelingt es, Synergieeffekte zu erzeugen.

Eine Kontrolle der vielfältigen eigenen Tätigkeiten mit der BSC – besonders in kleinen Wirtschaftsarchiven mit wenig Personal, die auf die Beteiligung an vielen Projekten in der Öffentlichkeitsarbeit angewiesen sind, um einen unternehmerischen wertsteigernden Output zu schaffen – hilft, nicht den Überblick zu verlieren und Prozesse effektiv und effizient zu steuern, sodass die Zukunftsfähigkeit des Archivs zu jeder Zeit eingeschätzt und aufrechterhalten werden kann. Die Erarbeitung der BSC im Team kostet allerdings Zeit, ebenso wie die laufende Überprüfung der Führungscorecard und seine Anpassung auf aktuelle Leistungsergebnisse. Der Aufwand für die Erarbeitung und Einführung der BSC sowie die Kosten sind daher stets gegenüber dem Nutzen abzuwägen, obwohl der Nutzen für Wirtschaftsarchive als hoch eingestuft werden kann.

Eine Zukunft mit der BSC ist vielversprechend und erfolgreich. Viele Unternehmen und Non-Profit-Organisationen wenden sie bereits als ganzheitliches Controlling- und Führungssystem erfolgreich an. Es bleibt zu hoffen, dass auch das Archivwesen die Möglichkeiten und Chancen der gewinnbringenden Arbeit mit der BSC erkennt und sich nicht scheut, sie und komplexe, betriebswirtschaftliche Herangehensweisen umzusetzen und für die Fachwelt aus der Praxis zu berichten. Die Bachelorarbeit dient als eingehende Anregung dazu.

Anhang: Führungs-Scorecard in Form eines strategischen Hauses

Vision:
„Wir verbinden Sparkassengeschichte mit Zukunft.“

Leitbild:

„Historisches Archiv des Ostdeutschen Sparkassenverbandes – Informations- und Dokumentationszentrum für History Marketing und KundInnennähe.“

Leitziel:

„Wir unterstützen die Kommunikation der OSV-Sparkassen mit weitreichenden History-Marketing-Angeboten.“

Leitkennzahl:

Anzahl der beim OSV-Archiv ausgelösten Bestellungen von Angeboten zu History-Marketing-Zwecken + Anzahl der OSV-Sparkassen, die History-Marketing-Angebote im Jahr nutzen/Gesamtzahl der Mitgliedsparkassen

Ziel	Stetige Erweiterung der Quellenbasis für die Öffentlichkeitsarbeit	Verstärkte Präsenz und Werbung für das Archiv und seine History-Marketing-Angebote	Verstärkte Öffentlichkeitsarbeit zur Nutzerzufriedenheit und -gewinnung
Strategisches Thema	S1 – Quellenwachstum	S 2 – Kommunikationswachstum	S 3 – Nutzerwachstum
Kennzahl Entwicklungsgebiete Stärkung des Leitbildes Missionserfüllung Leitkennzahl	Anzahl der angekauften sparkassenhistorischen Objekte und Sparkassenbücher auf Online-Verkaufsplattformen im Jahr + Umfang der übernommenen Bestände der OSV-Sparkassen als Dauerleihgaben im Jahr in Anzahl bzw. laufenden Metern + Umfang des übernommenen Bestands der Abteilungen des Verbands im Jahr in Anzahl und laufenden Metern/Gesamtbestand in Anzahl bzw. laufenden Metern (Vergleich zum vorigen Jahr)	Anzahl der LeserInnen von Blogbeiträgen im Jahr	Anzahl der OSV-Sparkassen, die History Marketing-Angebote im Jahr nutzen/Gesamtzahl der Mitgliedsparkassen
Effizienter Ressourceneinsatz Finanzen & Controlling Bilanzsumme	Z: Kontrolle der Ankäufe von sparkassenhistorischen Objekten etc. und Literatur für die Bibliothek sowie Verkäufe von Literatur (Aussonderung) A: Aufbau und Pflege einer Finanzübersicht mit Einnahmen/Ausgaben K: Bilanzsumme	Z: Überblick über die Resonanz im Web A: Jährliche Ermittlung der Reichweite (Monitoring) von Web 2.0-Anwendungen K: BesucherInnenzahlen + Anzahl der LeserInnen von Beiträgen + Anzahl der Likes + Anzahl der Shares Z: Aufgaben, Probleme und Ziele dem Abteilungsleiter regelmäßig transparent vermitteln A: Einführung eines Controlling-Instruments (Berichts-Scorecard) zur gezielten Kommunikation von Aufgaben, Planungen und Zielen K: Anzahl der vorgeschlagenen im Vergleich zu vereinbarten Zielen im Jahr	Z: Kontrolle und Überblick über die Ausleihen von Archivalien, Ermittlung der Archivnutzung A: Aufbau und Pflege einer Ausleihdatenbank für Archivalien mit Zweckangabe K: Anzahl der VerbandsmitarbeiterInnen, die Archivalien und Literatur im Jahr ausleihen/Gesamtzahl der VerbandsmitarbeiterInnen + Anzahl der internen und externen Ausleihen im Jahr + Anzahl sonstiger NutzerInnen (ForscherInnen)=Anzahl der ausgefüllten Benutzungsanträge

Anhang: Führungs-Scorecard in Form eines strategischen Hauses

<p>Mehr History Marketing-Prozesse zur Stärkung der Nutzerzufriedenheit und –gewinnung</p> <p>Prozesse</p> <p>Anzahl der beim OSV-Archiv ausgelösten Bestellungen von Angeboten zu History Marketing-Zwecken im Jahr</p>	<p>Z: Anbietungen von Quellen durch Mitgliedsinstitute erhöhen, Prozesse in Gang bringen, Prozesse erhöhen</p> <p>A: Zum Neujahr mit History Marketing-Angeboten werben und Beratungsdienstleistungen und Übernahme von sparkassenhistorischem Schriftgut anbieten</p> <p>K: Anzahl der Anbietungen von Schriftgut durch Mitgliedsinstitute</p> <p>Z: Mehr Ankäufe von sparkassenhistorischen Objekten, Plakaten etc.</p> <p>A: regelmäßige Online-Recherche nach Angeboten</p> <p>K: Anzahl der angekauften sparkassenhistorischen Objekte und Sparkassenbücher auf Online-Verkaufsplattformen im Jahr</p> <p>Z: Steigerung der Verbandsüberlieferung</p> <p>A: Vereinbarung von festen Kontrollterminen für abgabepflichtiges Schriftgut nach der Archivierungsordnung des OSV mit den Archivverantwortlichen der Abteilungen</p> <p>K: Umfang des übernommenen Bestands der Abteilungen des Verbands im Jahr in Anzahl und laufenden Metern</p> <p>Z: Archiv mit seinen Angeboten bei den OSV-Sparkassen bekanntmachen, auf Abgabemöglichkeit hinweisen</p> <p>A: Archivflyer herausgeben und verteilen (verstärkt z. B. zu Jubiläen)</p> <p>K: Anzahl der verteilten Flyer im Jahr</p>	<p>Z: Erhöhung der Präsenz im Web</p> <p>A: Einführung von weiteren Web 2.0-Anwendungen (Facebook, Twitter)</p> <p>K: Anzahl der Beiträge aller eingerichteten Web 2.0-Anwendungen im Jahr/Gesamtzahl der eingeführten Web 2.0-Anwendungen</p>	<p>Z: Prozessauslastung, Inanspruchnahme des Archivs feststellen</p> <p>A: Zusammentragung der Häufigkeit des Auftretens von Prozessen, die durch NutzerInnen ausgelöst werden</p> <p>K: Anzahl der Archivalien- und Literaturbestellungen durch VerbandsmitarbeiterInnen</p> <p>+ Anzahl der internen und externen Ausleihen im Jahr</p> <p>+ Anzahl der beim OSV-Archiv ausgelösten Bestellungen von Angeboten zu History-Marketing-Zwecken</p> <p>+ Anzahl der Archivalienbestellungen von sonstigen NutzerInnen (ForscherInnen)</p>
<p>Stetige Wissenserweiterung</p> <p>MitarbeiterInnen</p> <p>Anzahl der publizierten Artikel im Jahr</p>	<p>Z: Übernommene Bestände verfügbar machen</p> <p>A: regelmäßige Akquise von stud. PraktikantInnen zur zeitnahen Erschließung</p> <p>K: Erschließungsquote, Inventarummern (Verhältnis Umfang Übernahmen zu Umfang Erschließung)</p> <p>+ Zeitaufwand für Akquise in Arbeitstagen</p>	<p>Z: Weiterbildung</p> <p>A: Schulungen zur Funktionsweise von Web 2.0-Anwendungen</p> <p>K: Anzahl der Schulungstage im Jahr</p>	<p>Z: mehr Zusammenarbeit in einem Wissenspool, Vernetzung mit OSV-Sparkassen, Steigerung der Motivation, Effizienz steigt</p> <p>A: Einführung eines Wikis</p> <p>K: Anzahl der Wiki-Beiträge im Jahr</p>
<p>Stützung Leitbild</p> <p>Kooperationen</p> <p>Anzahl der gewonnenen Kooperationspartner für Ausstellungen im Jahr</p>	<p>Z: Aufbau einer Wissens- und Ideengrundlage zur Wiederverwendung und Weiterverarbeitung</p> <p>A: Sammlung aller in Kooperation entstandenen Materialien (Texte, Grafiken, Fotos von Ausstellungen) aus Archivalien als Anregung für weitere Themen und Projekte</p> <p>K: Umfang der Sammlung in laufenden Metern</p>	<p>Z: Erfolgreich erstellte History Marketing-Dienstleistungen den NutzerInnen kommunizieren, Imagesteigerung des Archivs</p> <p>A: Aufbewahrung von Materialien erfolgreich erstellter History Marketing-Leistungen sowie ausgefüllten Bewertungsfragebögen der OSV-Sparkassen zur Erstellung und Verteilung von werbewirksamen Archivflyern</p> <p>K: Anzahl der im Durchschnitt mit 6 bis 10 Punkten bewerteten Fragebögen der OSV-Sparkassen, die History Marketing-Angebote im Jahr in Anspruch nehmen</p>	<p>Z: Erhöhung der Kontakte, Steigerung der Kooperationen</p> <p>A: regelmäßige Recherche nach bevorstehenden Events, Stadtfesten, Diskussionsrunden, Ausstellungen, Aktenlesungen im Verbandsgebiet; Anbietet von gezielten Themen und/oder Quellenmaterial, Vorträgen, Ausstellungen etc.</p> <p>K: Anzahl der Kooperationen mit externen PartnerInnen im Jahr</p>

Anhang: Führungs-Scorecard in Form eines strategischen Hauses

<p>Sicherstellung der NutzerInnenzufriedenheit</p> <p>KundInnen (=NutzerInnen)</p> <p>Durchschnittspunktzahl beim Bewertungsfragebogen zur Zufriedenheit der Sparkassen mit den in Anspruch genommenen History Marketing-Angeboten</p>	<p>Z: Bestandsergänzung</p> <p>A: ZeitzeugInneninterviews führen</p> <p>K: Anzahl der mit ZeitzeugInnen geführten Interviews im Jahr/Gesamtzahl der geführten Interviews</p> <p>Z: Bestandsergänzung</p> <p>A: Aufzeichnungen von OSV-Veranstaltungen (Jubiläen, Feste, runde Geburtstage von bedeutenden MitarbeiterInnen) machen und zur späteren Wiederverwendung als Erinnerung mit dem Ziel der Identitätsbildung und Steigerung der Motivation der VerbandsmitarbeiterInnen endarchivieren</p> <p>K: Anzahl der selbst angefertigten Fotos und Filme bei OSV-Veranstaltungen im Jahr</p>	<p>Z: Austausch mit OSV-Sparkassen über Archivfragen und History Marketing zur Eruierung von NutzerInnenbedürfnissen und -zufriedenheit</p> <p>A: Einrichtung eines Arbeitskreises für Sparkassengeschichte</p> <p>K: Anzahl der Sparkassen, die daran teilnehmen</p> <p>Z: Weiterbildung der SparkassenmitarbeiterInnen zur Vermarktung der Finanzdienstleistungen mit History Marketing</p> <p>A: Vorträge halten</p> <p>K: Anzahl der gehaltenen Vorträge im Jahr</p> <p>Z: Aufmerksamkeit für die Sparkassen und ihre Geschichte vor Ort erregen zur KundInnenenbindung</p> <p>A: Kooperation mit Sparkassenkommunikation auf Messen, KundInnengespräche mit History Marketing-Elementen verbinden (regionale Sparkassengeschichten, Traditionen mit Ausstellungsstücken)</p> <p>K: Anzahl der Beteiligung an Messen im Jahr</p>	<p>Z: Ansprechen von jungen KundInnen für Sparkassen</p> <p>A: Wanderausstellungen auf History Marketing ausrichten und mehr Interaktivität integrieren</p> <p>K: BesucherInnenanzahl bei den Eröffnungsveranstaltungen der Wanderausstellungen im Foyer Berlin</p> <p>+ Anzahl der Ausleihen von Wanderausstellungen</p>
--	--	---	--

Literaturverzeichnis

- Archivschule Marburg: 20. Archivwissenschaftliches Kolloquium der Archivschule Marburg 2015. Ziele, Zahlen, Zeitersparnis. Wie viel Management brauchen Archive? 10. und 11. Juni 2015, online unter:
<<http://archivschule.de/DE/forschung/archivwissenschaftliche-kolloquien/2015ziele-zahlen/>> (26.01.2015).
- Becker, Carolin: Qualitätsmanagement, in: Hobohm, Hans-Christoph/Umlauf, Konrad (Hrsg.): Erfolgreiches Management von Bibliotheken und Informationseinrichtungen. Fachratgeber für die Bibliotheksleitung und Bibliothekare Bd. 3/5.6, Hamburg 2011.
- Beyer, Rainer: Ist die Balanced Scorecard ein innovativer Ansatz oder ein herkömmliches Kennzahlensystem?, in: Alt, Jens Michael/Scherer, Andreas Georg (Hrsg.): Balanced Scorecard in Verwaltung und Non-Profit-Organisationen, Stuttgart 2002, S. 73-89.
- Ceynowa, Klaus: Bibliothekscontrolling mit der Balanced Scorecard, in: Zeitschrift für Bibliothekswesen und Bibliographie 48(2001)1, S. 3-13.
- Ceynowa, Klaus: Kennzahlenorientiertes Bibliothekscontrolling. Perspektiven und Probleme, in: Hilgemann, Klaus/Te Boeckhorst, Peter (Hrsg.): Die effektive Bibliothek. Roswitha Poll zum 65. Geburtstag, München 2004, S. 91-109.
- Ceynowa, Klaus/Coners, André: Balanced Scorecard für Wissenschaftliche Bibliotheken, in: Hering, Jürgen: Zeitschrift für Bibliothekswesen und Bibliographie Sonderheft 82, Frankfurt am Main 2002 (=Zeitschrift für Bibliothekswesen und Bibliographie Sonderhefte).
- Friedag, Herwig: Checkliste. Zur Einführung der Balanced Scorecard, online unter:
<<http://www.scorecard.de/bsc-einfuehrung/checkliste>> (26.01.2015).
- Friedag, Herwig R./Schmidt, Walter: Balanced Scorecard, 4. akt. Aufl. [2002], Freiburg 2011.
- Friedag, Herwig R./Schmidt, Walter: My Balanced Scorecard. Das Praxishandbuch für Ihre individuelle Lösung, 2. erw. Aufl. [2000], Freiburg 2001.

Gabler Wirtschaftslexikon: Performance Measurement, online unter:

<<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/140765/performance-measurement-v4.html>> (26.01.2015).

Gesetz über die Sicherung und Nutzung von öffentlichem Archivgut im Land

Brandenburg (Brandenburgisches Archivgesetz – BbgArchivG) vom 07. April

1994, letzte Änderung am 13. März 2012, online unter: <

http://www.bravors.brandenburg.de/sixcms/detail.php?gsid=land_bb_bravors_01.c.15130.de#1> (26.01.2015).

Glauert, Mario: Kennzahlen und Benchmarking für Archive, in: Brandenburgische Archive, (2009)26, S. 25-34.

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

Glauert, Mario/Walberg, Hartwig: Einleitung, in: Glauert, Mario/Walberg, Hartwig (Hrsg.): Archivmanagement in der Praxis, Potsdam 2011 (=Veröffentlichungen der Landesfachstelle für Archive und öffentliche Bibliotheken im Brandenburgischen Landeshauptarchiv 9), S. 7-11.

Greischel, Peter (Hrsg.): Balanced Scorecard. Erfolgsfaktoren und Praxisberichte, München 2003.

Hobohm, Hans-Christoph/Müller, Helmut: Management und Marketing, in: Hobohm, Hans-Christoph/Umlauf, Konrad (Hrsg.): Erfolgreiches Management von Bibliotheken und Informationseinrichtungen. Fachratgeber für die Bibliotheksleitung und Bibliothekare Bd. 3/5.5, Hamburg 2011.

Horváth & Partner (Hrsg.): Balanced Scorecard umsetzen, 2. überarb. Aufl. [2000], Stuttgart 2001.

John, Hartmut (Hrsg.): „Vergleichen lohnt sich!“. Benchmarking als effektives Instrument des Museumsmanagements, Bielefeld 2003.

Kandolf, Ulrich: Balanced Scorecard für Regionalbibliotheken. Konzeption für die Niedersächsische Landesbibliothek Hannover, Berlin 2004 (=Berliner Handreichungen zur Bibliothekswissenschaft 120).

- Kaplan, Robert S./Norton, David P.: Balanced Scorecard. Strategien erfolgreich umsetzen, Stuttgart 1997.
- Kaplan, Robert S./Norton, David P.: Die strategiefokussierte Organisation. Führen mit der Balanced Scorecard, Stuttgart 2001.
- Köhne-Lindenlaub, Renate/Weber, Hartmut: Archivmanagement, in: Kroker, Evelyn/Köhne-Lindenlaub, Renate/Reininghaus, Wilfried (Hrsg.): Handbuch für Wirtschaftsarchive. Theorie und Praxis, 2. erw. Aufl. [1998], München 2005, S. 259-293.
- Latze, Claudia: Entwicklung einer Balanced Scorecard für die Hamburger Öffentliche Bücherhallen, in: Fuhlrott, Rolf/Krauß-Leichert, Ute/Schütte, Christoph-Hubert (Hrsg.): Innovationsforum 2004, Wiesbaden 2004 (= B. I. T. online – Innovativ 7), S. 9-98.
- Lembke, Gerald: Social Media Marketing. Analyse – Strategie – Konzeption – Umsetzung, Berlin 2011.
- Mc Leod, Shirley/Schiller, Robert: Leistungsmessung mit dem Bibliotheksindex BIX, in: Bibliothek, Forschung und Praxis 38(2014)2, S. 239-245.
- Müller-Boysen, Carsten: Die Darstellung archivischer Fachaufgaben im Rahmen der Kosten- und Leistungsrechnung, in: Auskunft 23(2003)4, S. 413-419.
- Nolte, Burkhard: Controlling leicht gemacht. Prozesskostenrechnung und Balanced Scorecard im Archiv, in: Der Archivar 61(2008)3, S. 237-247.
- Nolte, Burkhard: Kennzahlen, Kennzahlensysteme und Benchmarking. Nutzen und Grenzen im Archiv, in: Glauert, Mario/Walberg, Hartwig (Hrsg.): Archivmanagement in der Praxis, Potsdam 2011 (=Veröffentlichungen der Landesfachstelle für Archive und Bibliotheken im Brandenburgischen Landeshauptarchiv 9), S. 69-89.
- Novoselac, Tomislav: Archivmanagement. Mit Strategie zum Erfolg, in: Archiv und Wirtschaft, 44(2011)1, S. 5-14.
- Ostdeutscher Sparkassenverband: Aufgaben und Rechtsgrundlagen. Staatsvertrag, Satzung und Sparkassengesetze, online unter: <<https://www.osv-online.de/verband/aufgaben-und-rechtsgrundlagen.html>> (26.01.2015).

Ostdeutscher Sparkassenverband: Der Unterschied beginnt beim Namen. Die Marke im Fokus beim 29. Vertriebsring des OSV, Potsdam 2014, online unter: <<https://www.osv-online.de/aktuelles/aktuelles-anzeige/article/der-unterschied-beginnt-beim-namen-die-marke-im-fokus-beim-29-vertriebsring-des-osv.html>> (26.01.2015).

Ostdeutscher Sparkassenverband: Die Mitgliedssparkassen des OSV, online unter: <<https://www.osv-online.de/verband/mitgliedssparkassen.html>> (26.01.2015).

Ostdeutscher Sparkassenverband: Ostdeutscher Sparkassenverband. Vier Länder – ein Verband, online unter: <<https://www.osv-online.de/verband.html>> (26.01.2015).

Ostdeutscher Sparkassenverband: Personal, OSA, Zentrale Dienste. Anforderungen optimal bewältigen, online unter: <<https://www.osv-online.de/fachbereiche/personal-osa-zentrale-dienste.html>> (26.01.2015).

Ostdeutscher Sparkassenverband: Rostocker Leitsätze. Das Selbstverständnis der ostdeutschen Sparkassen, online unter: <<https://www.osv-online.de/verband/rostocker-leitsaetze.html>> (26.01.2015).

Ostdeutscher Sparkassenverband: Sparkassengeschichtsblog, online unter: <www.sparkassengeschichtsblog.de> (26.01.2015).

Pohl, Marga (Hrsg.): Wirkungsvolle Strukturen im Kulturbereich. Zwischenbericht zum Städtevergleich der Stadtarchive der Städte Bielefeld, Dortmund, Mannheim, Münster und Wuppertal, Gütersloh 1995.

Proeller, Isabelle: New Public Management (NPM), in: Gabler Wirtschaftslexikon, online unter: <<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/new-public-management-npm.html>> (26.01.2015).

Riebe, Heike: Benchmarking im Museum. Ein Managementinstrument zur Qualitätssicherung, Berlin 2007 (=Berliner Schriften zur Museumsforschung 23).

Schäfer, Udo: Modernes Archivmanagement. Vision – Ziele – Maßnahmen, in: Menne-Haritz, Angelika (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.

- Schäfer-Kunz, Jan/Vahs, Dietmar: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 5. überarb. und erw. Aufl. [1997], Stuttgart 2007.
- Schneider, Gerd: „Archivare aufgewacht!“ Anmerkungen eines Externen zur gegenwärtigen Situation im deutschen Archivwesen, in: Der Archivar 57(2004)1, S. 37-44.
- Schug, Alexander: History Marketing. Ein Leitfaden zum Umgang mit Geschichte in Unternehmen, 2. unveränd. Aufl. [2003], Bielefeld 2013.
- Schwiem, Bernd: Ganzheitliche Unternehmensführung in Non-Profit-Organisationen. Vernetzung von Balanced Scorecard, Risiko- und Wissensmanagement, Controlling, Personalentwicklung, Stuttgart 2009.
- Sokianos, Nicolas: Balanced Scorecard und EFQM. Ein Vergleich, Forschungsbericht am Fachbereich Maschinenbau, Verfahrens- und Umwelttechnik der Technischen Fachhochschule Berlin, Berlin 2004, online unter: <<http://tfh.konzeptpiraterie.de/bscefqm.pdf>> (26.01.2015).
- Stumpf, Markus: Archiventwicklungsplanung als strategisches Instrument, in: Archivpflege in Westfalen-Lippe 81(2014), S. 18-23.
- Tiemann, Katharina: Bilanzierung von Archivgut. Die Positionierung der Archive in Zeiten der Doppik, in: Archiv-Nachrichten Niedersachsen 10(2006), S. 33-43.
- Umlauf, Konrad: Strategisches Management, in: Hobohm, Hans-Christoph/Umlauf, Konrad (Hrsg.): Erfolgreiches Management von Bibliotheken und Informationseinrichtungen. Fachratgeber für die Bibliotheksleitung und Bibliothekare Bd. 3/3.11, Hamburg 2011.
- Weber, Hartmut: Archivmanagement als Hilfestellung beim Spargat zwischen Sparzwang und Dienstleistungsqualität, in: Archive in Bayern (2003)1, S. 165-206.
- Weschke, Britta: Das Historische Archiv des Ostdeutschen Sparkassenverbandes, in: Wissenschaftsförderung der Sparkassen-Finanzgruppe e. V. (Hrsg.): Wissenschaft für die Praxis. Mitteilungen der Wissenschaftsförderung der Sparkassen-Finanzgruppe e. V. 65(2008), S. 24-25.
- Wiech, Martina: Strategisches Management für Archive, in: Glauert, Mario/Walberg, Hartwig (Hrsg.): Archivmanagement in der Praxis, Potsdam 2011

(=Veröffentlichungen der Landesfachstelle für Archive und öffentliche Bibliotheken im Brandenburgischen Landeshauptarchiv 9), S. 13-35.

Wöhnl, Claudia: Das Historische Archiv des OSV. Der Bestand in Zahlen, in: Sparkassengeschichtsblog vom 12.12.2014, online unter: <www.sparkassengeschichtsblog.de/das-historische-archiv-des-osv-der-bestand-in-zahlen/> (26.01.2015).

Wöhnl, Claudia: Historische Öffentlichkeitsarbeit in einem Wirtschaftsarchiv am Beispiel des Historischen Archivs des Ostdeutschen Sparkassenverbandes. Eine Bestandsaufnahme und Ausblick, Potsdam: Fachhochschule. Fachbereich Informationswissenschaften, Dipl., 2010.

Wollesen, Anja: Die Balanced Scorecard als Instrument der strategischen Steuerung und Qualitätsentwicklung von Museen. Ein Methodentest, unter besonderer Berücksichtigung der Anforderungen an zeitgemäße Freizeit- und Tourismuseinrichtungen, hrsg. von Christian Eilzer, Bernd Eisenstein und Wolfgang Georg Arlt, Frankfurt am Main 2012 (=Schriftenreihe des Instituts für Management und Tourismus).

Worm, Peter: Tagungsbericht: 66. Westfälischer Archivtag am 11. und 12. März 2014 in Bielefeld, in: Archivpflege in Westfalen-Lippe 81(2014), S. 2-6.

Zweifel, Josef: Modernes Archivmanagement, in: Coutaz, Gilbert/Huber, Rodolfo (Hrsg.): Archivpraxis in der Schweiz. Practiques archivistiques en Suisse, Baden 2007, S. 195-230.

Interne Quellen

Weschke, Britta: History-Marketing für Sparkassen, Stand: 25.09.2014. S. Datei
HM_Präs_Notizen auf CD.

Weschke, Britta: Mitarbeiterkapazitäten 2014, S. 8; S. Datei MAK 2014 auf CD.

Weschke, Britta: Prozess: 4.2.4 Archivierung (Papier). Stand: 30.08.2013. S. Datei
4.2.4 Archivierung 30-08-2013 auf CD.

Abkürzungsverzeichnis

BIX	Bibliotheksindex
BSC	Balanced Scorecard
DSGV	Deutscher Sparkassen- und Giroverband
EFQM	European Foundation for Quality Management
GSD	Gesellschaft für Sparkassendienstleistungen mbH
MAK	Mitarbeiterkapazitäten
NPM	New Public Management
OSA	Ostdeutsche Sparkassenakademie
OSV	Ostdeutscher Sparkassenverband
QR	Quick Response (schnelle Antwort)
ROI	Return-on-Investment
S-Finanzgruppe	Sparkassen-Finanzgruppe
SWOT	Strenghts (Stärken), Weaknesses (Schwächen), Opportunities (Chancen), Threats (Risiken)
TQM	Total Quality Management
ZAK	Ziel, Aktion, Kennzahl
ZVEI	Zentralverband der Elektrotechnischen Industrie

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Aufbau der BSC nach Kaplan und Norton.....	11
Abbildung 2: Top-down-Prozess.....	13
Abbildung 3: Beispiel für die Strategy Map eines Unternehmensarchivs	14
Abbildung 4: Modifikation der BSC für Non-Profit-Organisationen	15
Abbildung 5: SWOT-Analyse und TOWS-Matrix.....	19
Abbildung 6: 7-S-Modell	20
Abbildung 7: Das EFQM-Modell 2010	21
Abbildung 8: Mögliches Modell der BSC für ein öffentliches Archiv nach Glauert	29
Abbildung 9: Ausschnitt aus der Datenbank Lotus Notes: laufende Inventarnummern im Jahr	39
Abbildung 10: Prozessablauf Strategieentwicklung, -umsetzung und -nutzung nach Friedag/Schmidt	42
Abbildung 11: Sieben Schritte zur Erarbeitung der BSC nach Friedag/Schmidt.....	44
Abbildung 12: Pyramide der strategischen Themen	50
Abbildung 13: Obere Hälfte des strategischen Hauses.....	52
Abbildung 14: Zielsystem des OSV-Archivs	57
Abbildung 15: Akteure und ihre Aktionen im Zentrum der BSC	87

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Aktionen zur Erreichung von Quellenwachstum	58
Tabelle 2: Aktionen zum Kommunikationswachstum	63
Tabelle 3: Aktionen zum NutzerInnenwachstum	67
Tabelle 4: Projekt 1: Erhöhung der Arbeitshilfsmittel und Kontrollmöglichkeiten	72
Tabelle 5: Projekt 2: Bestandserweiterung und -bereitstellung	74
Tabelle 6: Projekt 3: Ausrichtung der Öffentlichkeitsarbeit auf History Marketing	75
Tabelle 7: Projekt 4: Marketing/Vernetzung	75
Tabelle 8: Entwickelte Berichts-Scorecard	83

Eidesstattliche Erklärung

Hiermit erkläre ich an Eides Statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Zuhilfenahme der ausgewiesenen Hilfsmittel angefertigt habe. Sämtliche Stellen der Arbeit, die im Wortlaut oder dem Sinn nach anderen gedruckten oder im Internet verfügbaren Werken entnommen sind, habe ich durch genaue Quellenangaben kenntlich gemacht.

Werder (Havel), 26.01.2015

Christina Loose