

Archivmanagement mit geringen Ressourcen

Archiventwicklungsplanung per Balanced Scorecard

Archivverwaltungen verfügen angesichts ihrer umfangreichen Aufgaben und Zuständigkeiten häufig nur über begrenzte Ressourcen. Ein praktikables Archivmanagement-Werkzeug kann dazu beitragen, die verfügbaren Mittel effizienter einzusetzen.

Management in Archiven

Archive stehen vor der Herausforderung, trotz knapper Ressourcen ihren archivgesetzlichen und gesellschaftlichen Auftrag effizient zu erfüllen. Daher ist es auch nicht verwunderlich, dass sich Archivarinnen und Archivare seit jeher mit Managementfragen beschäftigen. Bereits für die Archive des 19. Jahrhunderts sind Kennzahlenerhebungen für die Eigenverwaltung und die Außendarstellung nachweisbar. Der effiziente Einsatz von Haushaltsmitteln, Fachkräftemangel und steigende fachliche, wie auch gesellschaftliche Anforderungen haben dazu geführt, dass dem Archivmanagement mit der Zeit eine immer bedeutendere Rolle zukam. Als öffentliche Einrichtungen stehen kommunale und staatliche Archive in der Verantwortung, die ihnen übertragenen Mittel zweckgemäß für ihren gesetzlichen Auftrag einzusetzen – und diesen Einsatz auch zu rechtfertigen. Hier knüpft das moderne Archivmanagement an Konzepte des New Public Management (NPM) an. Das NPM ist eine Reformbewegung, die seit den 1990er-Jahren vermehrt betriebswirtschaftliche Methoden, wie u. a. Controlling-Instrumente zur ziel- und ergebnisorientierten Führung, in die öffentliche Verwaltung einführte. Auch das Archivwesen beschäftigte sich in diesem Zeitraum in Fachartikeln und -kolloquien mit den praktischen Erfahrungen zum Einsatz von Steuerungsinstrumenten wie der Balanced Scorecard (BSC) und professionalisierte sich zunehmend.

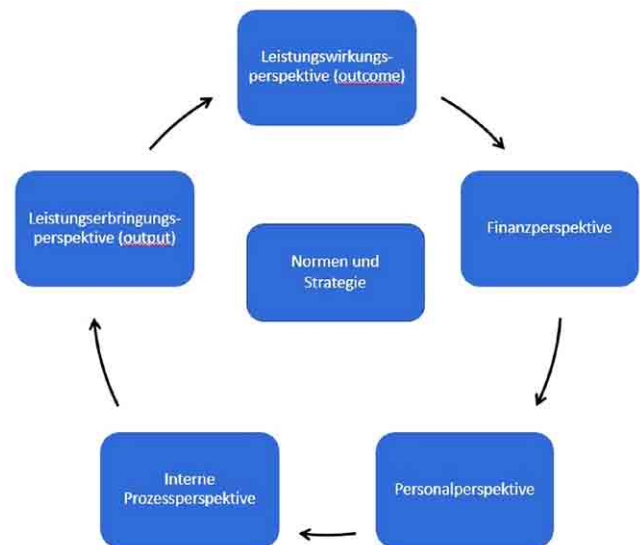
Die Balanced Scorecard (BSC)

Die BSC (zu Deutsch: „ausgewogener Berichtsbogen“) ist ein Managementwerkzeug aus dem Bereich des Controllings, das in den 1990er-Jahren von Robert S. Kaplan und David Norton entwickelt wurde, um die Leistung eines Unternehmens ganzheitlich zu steuern. Hinter der BSC steht die Grundprämisse, nicht nur finanzielle Kennzahlen zu betrachten, sondern eine ausgewogene Mischung von Leistungsindikatoren aus verschiedenen Perspektiven heranzuziehen, da auch die Perspektive der Mitarbeitenden, gesetzgeberische Aspekte und das Einhalten interner Policies zur Weiterentwicklung des Unternehmens beitragen.



Ablauf zur Erstellung einer BSC

Den Perspektiven wiederum werden strategische Ziele zugeordnet, die durch konkrete Aktionen und messbare Kennzahlen miteinander verknüpft sind. Das so entstehende Schema Ziel-Aktion-Kennzahl (ZAK) dient der Konkretisierung strategischer Ziele durch definierte Aktionen und messbare Kennzahlen.



Beispielhafte Perspektiven der BSC für eine staatliche Archivverwaltung

Klassischerweise umfasst die BSC vier Perspektiven:

- Finanzperspektive: Wie effektiv werden finanzielle Mittel eingesetzt? (z. B. Kosten, Budgeteinhaltung, Drittmitteleinnahmen),

- Kundinnen- und Kundenperspektive: Welche Leistungen werden aus Sicht der Kundinnen und Kunden sowie der Stakeholder erbracht? (z. B. Zufriedenheit in Befragungen, Nutzungszahlen, Anzahl Teilnehmende an Veranstaltungen),
- Prozessperspektive: Wie effizient laufen interne Abläufe und Kernprozesse? (z. B. Bearbeitungszeiten für Anfragen, Quote erschlossener Verzeichnungseinheiten),
- Personalperspektive: Wie wird die Grundlage für zukünftige Leistung geschaffen? (z. B. Anzahl Fortbildungen, Zufriedenheit der Beschäftigten in Umfragen, Fluktuationsrate).

Ursprünglich im Unternehmenssektor verankert, wurde die BSC bald auch im öffentlichen Sektor und Non-Profit-Organisationen aufgegriffen und für deren Bedürfnisse angepasst. In öffentlichen Einrichtungen etwa entspricht die Finanzperspektive dem effizienten Umgang mit Haushaltsmitteln. Auch das Hinzufügen gänzlich neuer Perspektiven ist bei Bedarf möglich, beispielsweise zu Nachhaltigkeitsaspekten, dem Gemeinwohl oder auch definierte Leistungsperspektiven zur Erfüllung des gesetzlichen Auftrags. Wichtig ist es dabei, die Balance der Perspektiven zu wahren: Erfolgsmaßstäbe aus allen Bereichen sollen sich gegenseitig ergänzen, sodass nicht etwa finanzielle Kennzahlen einseitig dominieren und andere Erfolgsfaktoren verdrängen.

Die Archiventwicklungsplanung

Unter der Archiventwicklungsplanung versteht man die systematische, strategische Planung der künftigen Entwicklung eines Archivs. Sie umfasst die Formulierung von Leitbild und Zielen sowie die Ableitung konkreter Handlungsschritte, um diese Ziele zu erreichen. Im Grunde handelt es sich um einen mittelfristigen Strategieplan (über 3 bis 5 Jahre), der regelmäßig überprüft und fortgeschrieben wird. Die Idee der Archiventwicklungsplanung wurde erstmals durch Kurt Ortmanns auf dem 51. Deutschen Archivtag 1977 in Berlin der Fachcommunity vorgestellt und leitete sich von den seinerzeit aufkommenden kommunalen Entwicklungsplanungen ab. Ortmanns verfolgte das Ziel, die Kommunalarchive stärker in den damals laufenden kultur- und bildungspolitischen Diskurs einzubinden und durch die Teilhabe an Planungsprozessen eine insgesamt größere Wahrnehmung für das Kommunalarchivwesen zu erreichen. Damit war der strategische Ansatz verbunden, das Archiv als Bildungseinrichtung stärker zu positionieren. Der Ansatz des Archiventwicklungsplans fand

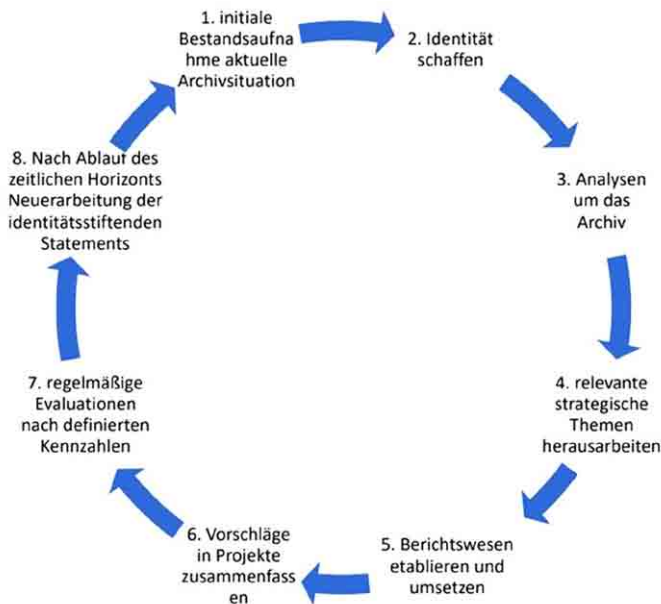
im weiteren Verlauf nur mäßige Beachtung. Marcus Stumpf griff diesen Ansatz in den 2010er Jahren allerdings wieder auf und ordnete ihn pragmatisch modernen Managementprinzipien zu. Stumpf selbst denkt die Archiventwicklungsplanung als „Strategieentwicklung für kleinere und mittlere Archive“ und macht deutlich, dass auch kleine Archive sich dieser Managementaufgabe stellen müssen, um langfristig handlungsfähig zu bleiben.

Eine Archiventwicklungsplanung beginnt typischerweise mit einer Bestandsaufnahme der aktuellen Situation: Welche Stärken und Schwächen hat das Archiv (z.B. Personalstand, technische Ausstattung, gesetzlicher und gesellschaftlicher Auftrag)? Welche externen Chancen und Risiken zeichnen sich ab (z.B. neue gesetzliche Anforderungen, technologische Veränderungen)? Aus einer solchen Analyse – oft als SWOT-Analyse bezeichnet (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) – lassen sich die wichtigsten Handlungsfelder für die Zukunft identifizieren.

Wichtige Grundlagen für die Archiventwicklungsplanung sind das Archivgesetz und der Auftrag der Institution. Öffentliche Archive besitzen gesetzlich definierte Aufgaben, die erfüllt werden müssen. Die Entwicklungsplanung stellt sicher, dass diese Pflichten auch unter schwierigen Rahmenbedingungen erfüllt werden können, indem sie Prioritäten setzt. So könnte ein Archiv beispielsweise beschließen, angesichts stagnierender Personalausstattung zunächst die Erschließung von prioritär angesehenem Archivgut zu fokussieren und dafür andere Aufgaben und Projekte zeitweise zurückzustellen. Gleichzeitig können neue Aufgaben (etwa die Digitalisierung von Schriftgut oder die Überlieferungsbildung genuin elektronischer Unterlagen) in die Planung aufgenommen werden, damit sie systematisch angegangen werden. Die Archiventwicklungsplanung ist damit ein Instrument der strategischen Steuerung, das hilft, begrenzte Ressourcen dorthin zu lenken, wo sie die größte Wirkung entfalten.

Die hierauf folgende Archiventwicklungsplanung beinhaltet meist folgende Elemente: Leitbild/Vision, strategische Ziele, Maßnahmenplan und ein System zur Erfolgskontrolle. Das Leitbild formuliert den übergeordneten Zweck und die Werte des Archivs („Wofür stehen wir, was wollen wir langfristig erreichen?“). Darauf aufbauend werden strategische Ziele festgelegt: bspw. die Verbesserung der Nutzerorientierung, die Sicherung des digitalen Kulturerbes oder die Steigerung der Effizienz interner Abläufe. Die Ziele selbst lassen sich daraufhin in eine Priorisierung sowie eine Zeit-/Finanzplanung einordnen.

Zu jedem Ziel werden Maßnahmen oder Projekte definiert (etwa Einführung eines neuen Archivfachinformationssystem als Maßnahme zur Online-Bereitstellung von Erschließungsinformationen). Abschließend wird festgelegt, wie der Fortschritt konkret messbar ist, beispielsweise durch Kennzahlen oder Meilensteine. Dieser letzte Teil verzahnt die Archiventwicklungsplanung eng mit dem Controlling-Gedanken: Ziele und Indikatoren ermöglichen es, regelmäßig zu überprüfen, ob das Archiv auf dem richtigen Weg ist oder ob gegengesteuert werden muss.



Ablauf der BSC-orientierten Archiventwicklungsplanung

Der Ansatz einer BSC-orientierten Archiventwicklungsplanung

Kombiniert man nun die Ansätze der BSC sowie der Archiventwicklungsplanung lässt sich eine Methodik ausarbeiten, die eine praktikable Schritt-für-Schritt-Anleitung entstehen lässt:

1. Initiale Bestandsaufnahme der aktuellen Archivsituation

Im ersten Arbeitsschritt ist das Archiv in seiner historischen und derzeitigen Situation zu betrachten. Hierzu gehören kurze Abrisse der eigenen Geschichte sowie der Darstellung des öffentlichen und gesellschaftlichen Auftrags. Auch vorhandene Ressourcen in Form von Personal und Etat sowie vorhandene Arbeitsrückstände sind zu beziffern.

2. Identität schaffen

Mit dem Formulieren von Vision, Mission und Leitbild erschafft sich das Archiv eine eigene Identität. Diese Statements sind zeitlich befristet und zumeist auf 3, 5 oder 10 Jahre ausgelegt.

3. Analysen um das Archiv

Das Umfeld des Archivs sollte umfassend und kritisch analysiert werden, um daraus strategische Handlungsfelder abzuleiten. Dazu eignet sich der Einsatz verschiedener Methoden, wie u.a. die SWOT-Strategiematrix oder die Stakeholder-Analyse.

4. Relevante strategische Themen herausarbeiten

Mit den Ergebnissen aus der Eigenanalyse lassen sich nun die für das Archiv aktuellen relevanten strategischen Themen herausarbeiten. Wie aus der Methodik der BSC bereits bekannt, lassen sich anschließend die vier Perspektiven auf jedes strategische Thema anwenden. Durch die Verknüpfung mit einem eigenen ZAK-Schema entsteht ein archiveigener Katalog an relevanten Kennzahlen.

5. Berichtswesen etablieren und umsetzen

Für die Evaluation der eigenen Arbeiten lohnt es sich, ein internes als auch externes Berichtswesen in Form mehrerer Berichts-Scorecards zu etablieren. Dabei lassen sich für die verschiedenen Stakeholder des Archivs (Vorgesetzte, Mittelgeber, Öffentlichkeit etc.) aus den Perspektiven individuelle und auf das Wesentliche reduzierte Charts erstellen, die über den Stand der Arbeiten berichten.

6. Vorschläge in Projekte zusammenfassen

Die in den vorherigen Arbeitsschritten herausgearbeiteten strategischen Themen und ZAK-Schemata lassen sich anschließend zu übergreifenden plan- und messbaren Projekten zusammenfassen.

7. Optional: regelmäßige Evaluationen nach definierten Kennzahlen

Soweit noch nicht in der Berichts-Scorecard abgebildet, wird das Implementieren von regelmäßigen Evaluationen der Wirkung des eigenen Projektfortschritts empfohlen, um gegebenenfalls auch frühzeitig steuernde Maßnahmen einzuleiten.

8. Nach 'Ablauf' des zeitlichen Horizonts der Identität, Neuerarbeitung der identitätsstiftenden Statements

Identitäten und Ziele verändern sich über die Zeit, weshalb die unter Punkt 2 erstellten Statements regelmäßig neu zu erarbeiten sind. Mit deren Ablauf muss das Archiv für sich selbst feststellen, in welcher Situation es sich gerade befindet, was wiederum zum Ausgangspunkt, der initialen Bestandsaufnahme, führt.

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

Ausschnitt einer Berichts-Scorecard zum strategischen Thema „Erschließung“

Ausblick

Staatliche und kommunale Archivverwaltungen befinden sich de facto in einer dauerhaften Triage. Auch in den anderen Archivsparten sieht es meist nicht anders aus. Ihre Ressourcen reichen nicht dafür aus, dass ihnen übereignete Archivgut im Ganzen fachgerecht zu bewahren, aktiv zu erhalten, zu erschließen und online bereitzustellen. Daher müssen vor dem Hintergrund strategischer Überlegungen stets

Auswahlprozesse stattfinden, welche Tätigkeiten in welcher Qualität in einem bestimmten Zeitraum zu erledigen sind. Ein aktives Controlling unterstützt dabei den Vergleich zwischen den gesetzten Zielen und den tatsächlich erreichten Arbeitsergebnissen. Ein hierauf aufbauendes Berichtswesen kommuniziert diesen Stand mit Kennzahlen und Wirkungsgraden zu

den relevanten Stakeholdern, um die Sichtbarkeit des Archivs zu erhöhen und hieraus weitere, positive Erträge zu erzielen.

Die an der Fachhochschule Potsdam eingereichte Masterarbeit kann in überarbeiteter Fassung unter folgender URL abgerufen werden: <https://opus4.kobv.de/opus4-fhpotdams/frontdoor/index/index/docId/3274>

Björn Steffenhagen

Barrierefreiheit in den sachsen-anhaltischen Archiven?

Das Thema Barrierefreiheit geht jeden an – früher oder später. Das gilt auch für Menschen in Archiven in Sachsen-Anhalt: Auszubildende, Beschäftigte, Nutzende. Um die Barrierefreiheit von und in deutschen Archiven zu verbessern, ist seit 2023 die Arbeitsgruppe (AG) Barrierefreiheit im VdA-Arbeitskreis „Offene Archive“ aktiv. An dieser Stelle möchten wir uns und unsere Arbeit gerne vorstellen und zum Mitmachen einladen.

“Der Weg zur Barrierefreiheit ist kein Sprint, sondern ein Marathon”

VON AG BARRIEREFREIHEIT VERÖFFENTLICHT 19. DEZEMBER 2023 AKTUALISIERT 27. JUNI 2024

Unter dem Motto “Ein Hürdenlauf. Auf dem Weg zu barrierefreien Archiven” bot eine von der Arbeitsgruppe Barrierefreiheit des [VdA-AK Offene Archive](#) organisierte Fishbowl-Diskussion auf dem Deutschen Archivtag im September 2023 Ideen und konkrete Vorschläge für ein barrierefreies Archiv. Worum ging es?



Auf den Weg gemacht

Im Juni 2022 wurde die Masterarbeit von Nora Wohlfarth über „Barrierefreiheit im Archiv. Der Zugang zu Archivgut am Beispiel gehörloser Nutzer*innen“ online veröffentlicht. Die Lektüre war der Ausgangspunkt, dem Thema auch in der Archivpraxis einen größeren Stellenwert zu verschaffen. Seit Anfang 2023 gibt es nun die AG Barrierefreiheit. Unsere Ziele waren und sind, das Thema im deutschen Archivwesen zu platzieren und praktische Hilfestellungen für interessierte Kolleginnen und Kollegen zu bieten. Das wichtigste Vorhaben ist natürlich, das Thema Barrierefreiheit insgesamt zu enttabuisieren und auf die gesetzliche Verpflichtung hinzuweisen. Wo stehen wir jetzt, und was hat das mit Ihnen zu tun?

Praktische Hilfestellungen: Kategorie „Barrierefreiheit“

Für uns als AG des VdA-AK Offene Archive bietet es sich an, den vom Arbeitskreis betriebenen Blog Archive 2.0 (<https://archive20.hypotheses.org/>) als Plattform für Beiträge zu nutzen. Aktuell (Stand Juli 2025) haben wir 16 Beiträge unter der Kategorie „Barrierefreiheit“ veröffentlicht, unter anderem zu Digitaler

Abb. links: Screenshot vom Blog Archive 2.0, Bericht über eine Veranstaltung auf dem Deutschen Archivtag 2023