

Archiventwicklungsplanung als strategisches Instrument

von Marcus Stumpf

Mit diesem Beitrag wird versucht, einen bisher eher ungebrauchlichen Fachterminus in die archivfachliche Diskussion einzuführen bzw. dort stärker zu verankern, nämlich den der Archiventwicklungsplanung. Ich möchte im Folgenden deutlich machen, dass Archiventwicklungsplanung nicht mit dem gebräuchlichen Begriff des Archivmanagement synonym ist – zumindest nicht nach meiner Definition. Weitaus wichtiger als die terminologische Definition ist aber dann die Behandlung der Frage, worauf Archiventwicklungsplanung konkret in der kommunalarchivischen Praxis zielt.¹

Seit vielen Jahren schon werden gerade in den Kommunen vielfach Strategiepapiere erarbeitet, oft Kulturentwicklungspläne genannt, die das kommunale Kulturschaffen und kommunalpolitische Kulturförderung mehr oder weniger ganzheitlich betrachten und für einen definierten Zeitraum kultur- und bildungspolitische Ziele formulieren.² Dies geschieht oft in der Form, dass dieser programmatischen Neuausrichtung Sachstandserhebungen der kommunalen Kulturakteure vorausgehen, es werden also Museen, Theater, Bibliothek, Volkshochschule und andere Kultureinrichtungen analysiert und evaluiert und dann – auf den Evaluationsergebnissen aufbauend – neue Ziele formuliert. In der Aufzählung fehlt das Archiv, und das hat einen guten Grund: Gibt man nämlich „Museumsentwicklungsplan“ bei Google ein, erhält man 3.200 Treffer. Für „Bibliotheksentwicklungsplan“ sind es 2.220, für „Archiventwicklungsplan“ dagegen nur zehn. Von diesen zehn Treffern beziehen sich allein fünf bereits auf die über das archivamtblog und andere Onlineplattformen verbreitete Präsentation zu dem diesem Text zugrundeliegenden Vortrag, d. h. nur fünf Treffer verweisen tatsächlich auf Archiventwicklungsplanungen im engeren Sinne, drei davon aus dem kommunalen Bereich.

In der zweiten Hälfte der 1990er Jahren beriet der Vorstand des Verbandes kirchlicher Archive in der Arbeitsgemeinschaft der Archive und Bibliotheken in der evangelischen Kirche über einen „Archiventwicklungsplan Ost“,³ einen Masterplan zur Weiterentwicklung der Landeskirchlichen Archive in den neuen Bundesländern.⁴ Aus dem kommunalen Bereich lassen sich drei Beispiele identifizieren: Im Jahr 2001 befasste sich der Rat der Stadt Jülich mit der Fortschreibung eines Entwicklungsplans für das Stadtarchiv,⁵ im Stadtentwicklungskonzept der Stadt Hameln aus dem Jahr 2000 war ein Kapitel der Entwicklungsplanung des Stadtarchivs gewidmet⁶ und für das bergische Wipperfürth erstellten im Jahr 2013 Kollegen des LVR-Archivberatungs- und Fortbildungszentrums einen Entwicklungsplan für das dortige Stadtarchiv.⁷

Insgesamt ist das Ergebnis also recht dürftig, bedenkt man, wie lange das Instrument der Entwicklungsplanung

schon im kommunalen Bereich etabliert ist. Sind Archive tatsächlich etwas völlig anderes als Bibliotheken und Museen? Besteht für Archive kein Entwicklungsbedarf? Wird in Archiven nicht oder zu wenig geplant?

Archiventwicklungsplanung vs. Archivmanagement?

Nun wird mancher spontan einwenden, dies sei nur Wortklauberei. Denn Archivarbeit als Managementaufgabe ist ja in aller Munde. Archivmanagement ist ein Erfordernis, um ein Archiv ‚verwaltungsmodernisiert‘ zu führen. Ist Archiventwicklungsplanung also doch bloß ein anderes Wort für ‚Archivmanagement‘?

Nach dem hier vorgeschlagenen Ansatz handelt es sich nicht um Synonyme. Unter Archivmanagement verstehe ich in einem allgemeineren und umfassenderen Sinn, dass Arbeitsprozesse im Archiv organisiert und geplant werden. Im Bereich der staatlichen Archivverwaltungen ist dies schon länger gang und gäbe.⁸ Aber man darf daraus eben nicht ableiten, Archivmanagement sei generell nur etwas für Landesarchive oder große Kommunalarchive. Auch wenn nicht wenige Kolleginnen und Kollegen nach wie vor Unbehagen gegenüber betriebswirtschaftlichen Betrachtungsweisen in den Archiven empfinden,⁹ darf man

- 1 Der vorliegende Beitrag beruht auf dem anlässlich des Westfälischen Archivtags in Bielefeld vom 11. März 2014 gehaltenen Vortrags; dazu <http://www.lwl.org/waa-download/tagungen/WAT2014/Stumpf.pdf>; vgl. auch den in der Stoßrichtung und einigen Passagen identischen Beitrag: Marcus Stumpf, „Jetzt helf‘ ich mir selbst! Wege der Strategieentwicklung für kleinere und mittlere Archive“, in: Birgit Rehse/Irina Schwab (Hrsg.), Archivmanagement – Ressourcen nutzen, Potentiale erkennen. Frühjahrstagung der Fachgruppe im Verband deutscher Archivarinnen und Archivare e. V., 19. bis 21. März 2014 an der Technischen Universität Berlin und der Freien Universität Berlin (Wissenschaftsarchive 4), Leipzig 2015 (im Druck).
- 2 Vgl. beispielhaft die auf der Website [kulturkontakt-westfalen.de](http://kulturkontakt-westfalen.de/informieren/kulturagenda-westfalen/pilotplanungsprozesse/) verlinkten kommunalen Entwicklungsplanprojekte: <http://kulturkontakt-westfalen.de/informieren/kulturagenda-westfalen/pilotplanungsprozesse/> (dieser und alle folgenden Links zuletzt abgerufen am 15.8.2014).
- 3 Vgl. Rundbrief Nr. 6 (November 1995), S. 3 (http://www.ekd.de/archive/dokumente/pub/rund/06_1995.pdf); Rundbrief Nr. 10 (November 1997), S. 2 (http://www.ekd.de/archive/dokumente/pub/rund/10_1997.pdf).
- 4 Vgl. Erhard Piersig, Perspektivplan für die Kirchenarchive der östlichen Gliedkirchen, in: Aus evangelischen Archiven 38 (1998), S. 7–22.
- 5 Vgl. http://www.juelich.de/lw_resource/datapool/_items/item_890/ns150301.pdf.
- 6 Vgl. http://www.hameln.de/_mediafiles/70-stadtentwicklungskonzept-hameln.pdf, S. 51f.
- 7 Vgl. Wipper-News. Nachrichten aus dem Rathaus Nr. 26 (April 2013), http://www.wipperfuertth.de/fileadmin/redaktion/infobase/Wipper-NewsArchiv/Wipper-News_2013_04.pdf.
- 8 Vgl. Mario Glauert/Hartwig Walberg (Hrsg.), Archivmanagement in der Praxis (Veröffentlichungen der Landesfachstelle für Archive und öffentliche Bibliotheken im Brandenburgischen Landeshauptarchiv, Bd. 9), Potsdam 2011, S. 7–11, hier S. 9; Martina Wiech, Strategisches Management für Archive, ebd., S. 13–35, hier S. 19f.; 22 ff.; Michael Klein, Zielführend und nachhaltig: Vision, Strategische Ziele und Maßnahmen im modernen Archivmanagement, in: Rainer Hering (Hrsg.), 5. Norddeutscher Archivtag 12. und 13. Juni 2012 in Lübeck (bibliothemata 27), Nordhausen 2013, S. 163–177, mit weiteren Hinweisen.
- 9 Vgl. die Besprechung von Klaus Graf zu Glauert/Walberg, Archivmanagement, wie Anm. 8, <http://archiv.twoday.net/stories/64976142/>, der mit

sich dem nicht entziehen. Diskutabel ist nicht, ob man (betriebs-)wirtschaftliche Aspekte im Archiv beachtet, sondern allenfalls welche Methoden dabei zum Einsatz kommen.

Archivmanagement in einem elementaren Sinne verstanden heißt, den Anspruch an sich selbst zu richten, Dinge im Archiv immer möglichst planvoll zu tun. Es geht darum, wie Mario Glauert und Hartwig Walberg treffend formuliert haben, sich immer wieder die Frage vorzulegen: „Was ist ein gutes Archiv“;¹⁰ oder präziser: Ist mein Archiv ein gutes Archiv? Dies ist deswegen so wichtig, weil ‚Archivmanagement‘ in der Praxis nicht selten eben doch nur ein Euphemismus dafür zu sein scheint, dass man das Allerlei der archivischen Aufgaben *irgendwie* managt.

Bedenkt man, wie weitreichend die Instrumente der Verwaltungsmodernisierung und -steuerung in kommunalen Verwaltungen in den letzten Jahrzehnten eingeführt worden sind, verwundert dies. So dürfte es wohl kaum noch eine Kommune geben, in der nicht Zielvereinbarungen abgeschlossen werden. Schon 2001 wurde das programmatisch in einem grundlegenden KGSt-Bericht formuliert:

„Für alle Akteure, die entscheiden – vom Rat/Kreistag bis zu den ausführenden Organisationseinheiten, vom Verwaltungschef bis zum Mitarbeiter – gilt: Erfolgreiche kommunale Leistungen setzen klare Ziele voraus. Aussagefähige Zielvereinbarungen mit Hilfe von präzisen – messbaren – Zielen ergeben sich nicht von selbst, sie müssen erarbeitet und kommuniziert werden. Ziele helfen dem Management, Effektivität und Effizienz zu verbessern. Ziele müssen auf das Wesentliche ausgerichtet sein und präzise – auch im Sinne von messbar – formuliert werden. Unpräzise Zielsetzungen sind häufig Ausgangspunkt für Leistungsmängel und Unwirtschaftlichkeiten.“¹¹

Gerade deshalb ist es kaum verständlich, dass die „Entwicklungsplanung“ als wesentliches Instrument der Strategieentwicklung seit den frühen 1970er Jahren vor den kommunalen Archiven Halt gemacht hat,¹² und es ist insofern aufschlussreich, dass der Begriff der Archiventwicklungsplanung erstmals 1977 auftaucht – als Reaktion nämlich auf die seinerzeit in den Kommunalverwaltungen dynamisch um sich greifende *allgemeine* Entwicklungsplanung. Kurt Ortmanns, erster hauptamtlicher Leiter des Stadtarchivs Mülheim an der Ruhr, hielt beim 1977 in Berlin stattfindenden 51. Deutschen Archivtag in der Sitzung der Fachgruppe 2 einen noch immer lesenswerten Vortrag mit dem Titel: „Archiventwicklungsplan für Kommunalarchive?“¹³

Ihm ging es dabei in erster Linie um die Rolle der Archive in der seit Anfang der 70er Jahre verstärkt geführten Kultur- und Bildungsdiskussion in Deutschland, insbesondere um das 1973 vom Deutschen Städtetag verabschiedete Konzept zur „Bildung und Kultur als Element der Stadtentwicklung“.¹⁴ In dieser Diskussion und im Grundsatzpapier des Städtetages, so stellte Ortmanns fest, wurden die Archive nur beiläufig im Abschnitt über Museen und Kunstthallen erwähnt: Im Papier hieß es lapidar, die Archive sollten „zu Informationsausstellungen angeregt und zu Kursen und

Arbeitsgemeinschaften in Schulen und Volkshochschulen herangezogen werden.“¹⁵

Ortmanns führt weitere Beispiele dafür an, dass die Archive bei kultur- und bildungspolitischen Diskussionen und Planungsprozessen der 1970er Jahre meist außen vor blieben und jenseits des Wahrnehmungshorizonts der Kulturpolitiker lagen. In Anbetracht dieser faktischen Absenz der Archive in der politischen Kultur- und Bildungsdiskussion hatte Ortmanns daher schon 1977 „kaum noch Hoffnung, daß die Städte bei der Abfassung von Bildungsentwicklungsplänen die Kommunalarchive besser behandeln werden“.¹⁶

Dennoch und gerade deshalb forderte Ortmanns von den Archiven ein stärkeres kulturpolitisches Engagement: „Ist es daher nicht an der Zeit, unsere Zurückgezogenheit aufzugeben und uns in die Kultur- und Bildungsdiskussion einzuschalten, wie es vor uns mit beachtlichem Erfolg bereits die Bibliotheken, Museen und Volkshochschulen getan haben?“¹⁷ Kurzfristig immerhin trug der Impuls Früchte, denn im Mai 1978 veröffentlichte der Landesvorstand Städtetag NRW ein Papier mit dem Titel „Die Stadtarchive in der Kulturpolitik der Städte“, in dem sich kultur- und bildungspolitischen Aufgaben der kommunalen Archive skizziert finden und in dem abschließend gefordert wird, dass „die angemessene Ausstattung der Stadtarchive mit Fachpersonal und Sachmitteln ... gesichert sein [sollte], um die kulturpolitische Wirksamkeit dieser Einrichtung zu gewährleisten“.¹⁸ Der Appell von Ortmanns scheint aber in der Folge keine weiteren Konsequenzen mehr gehabt zu haben. Die Archive scheinen weitgehend unter der Wahrnehmungsschwelle der Kultur- und Bildungspolitik geblieben zu sein, zumindest sprechen die spärlichen Belege für Archiventwicklungspläne für diese These. Lange Zeit scheint

explizitem Bezug auf den Unternehmensberater Gerd Schneider (siehe unten Anm. 18 und 24) eine „Schneiderisierung der Archive“ befürchtet, dabei aber m. E. nicht ausreichend würdigt, dass die von Schneider untersuchten Archive von den Ergebnissen der Organisationsuntersuchungen sehr profitiert haben. Dass man sich nicht mit allen von Schneider propagierten Verfahrensvorschlägen identifizieren muss, ist dabei unbenommen.

10 Glauert/Walberg, Archivmanagement, wie Anm. 8, S. 9; vgl. dazu Mario Glauert, Was ist ein gutes Archiv? Ein Kennzahlen-Index für das Rating von Archiven, in: Hering, 5. Norddeutscher Archivtag, wie Anm. 8, S. 147–162.

11 KGSt-Bericht Nr. 3/2001: „Steuerung mit Zielen: Ziele entwickeln und präzisieren. Köln 2001, hier S. 5.

12 Vgl. dazu das KGSt-Gutachten: Organisation der kommunalen Entwicklungsplanung, Köln 1972, S. 13, wo die Planung der kommunalen Bildungs- und Kultureinrichtungen im Katalog planungsbedürftiger Aufgaben aufgeführt ist.

13 Vgl. Kurt Ortmanns, Archiventwicklungsplan für Kommunalarchive?, in: Der Archivar 31 (1978), Sp. 179–184.

14 Bildung und Kultur als Element der Stadtentwicklung. Hauptversammlung DST 2. bis 4. 5. 1973, in: Jürgen Grabbe (Bearb.), Stadt und Kultur. Arbeitshilfen des Deutschen Städtetages zur städtischen Kulturpolitik, Stuttgart 1986, S. 162–175.

15 Vgl. Ortmanns, Archiventwicklungsplan, wie Anm. 13, Sp. 179f.; Bildung und Kultur als Element der Stadtentwicklung, wie Anm. 14, S. 168.

16 Ortmanns, Archiventwicklungsplan, wie Anm. 13, Sp. 180.

17 Ebd.

18 Vgl. Bildung und Kultur als Element der Stadtentwicklung, wie Anm. 14, S. 44–48, hier S. 48.

man in den Archiven aber auch nicht unglücklich damit gewesen zu sein.¹⁹

Dies hat sich geändert: Klagen, die Archive fänden nicht die nötige verdiente Beachtung in Verwaltung und Öffentlichkeit, hört man im kollegialen Austausch sehr häufig, und diese Klagen sind vielfach auch berechtigt. Aber wir als Archivarinnen und Archivare müssen uns vielleicht auch selbstkritisch eingestehen, dass wir uns in der Vergangenheit nicht ausreichend in die kultur- und bildungspolitische Diskussion eingeschaltet haben.

Archivgesetze als mentale Hypothek?

Nun wird man all dem entgegen halten wollen, Kultur und Bildung seien nicht die Hauptaufgabe der Archive, man wird auch auf die Archivgesetze verweisen. Im Unterschied zu den Bibliotheken und Museen erfüllen die Archive ja eine gesetzliche Pflichtaufgabe. Stellen aber die Archivgesetze, die natürlich eine fundamentale Errungenschaft für die Arbeit der Archive sind, womöglich zugleich eine mentale Hypothek dar? Sind die Archive nicht vielleicht weniger präsent in der eigenen Verwaltung, gegenüber der Politik und in der Öffentlichkeit, weil uneingestandener Maßen die Mentalität herrscht: Uns kann man nicht abschaffen, wir müssen daher nicht die Werbetrommel für uns rühren?

Wenn die Archive immer wieder darauf hinweisen, dass sie pflichtige Aufgaben erfüllen, birgt das nicht die Gefahr, als lästige Pflicht wahrgenommen zu werden, die man so knapp und so diskret wie möglich erfüllt? Betreiben Archive vielleicht auch deshalb zu wenig Lobbyarbeit, weil sie sich zu sicher fühlen? Abschaffen kann man sie zwar nicht, aber man kann – Beispiele dafür lassen sich für so gut wie alle Archivsparten nennen – Ressourcen kürzen und nennt das dann „Absenkung der Standards“. Doch wir als Archivarinnen und Archivare müssen uns vielleicht fragen (lassen), ob wir einer Absenkung von Standards in der Vergangenheit nicht auch dadurch Vorschub geleistet haben, dass wir unsere Standards, die Grundlagen unserer Arbeit, unsere Strategien und Ziele nur ungenügend dokumentieren und transparent gemacht haben.²⁰

Archiventwicklungsplanung als Chance

Archiventwicklungsplanung im Sinne von Kurt Ortmanns sollte genau das leisten. Er propagierte 1977, die Archive müssten nach dem Vorbild der Bibliotheken, Museen und Volkshochschulen Archiventwicklungspläne erarbeiten, denn: „Allen Pläne der genannten Bildungseinrichtungen ist gemeinsam, dass sie sehr sorgfältig und belegt mit umfangreichem Dokumentationsmaterial die gegenwärtige Situation der jeweiligen Institutionen analysieren und in Relation setzen zu den Zielen der Bildungsplanung. ... Durch die in den Plänen hergestellte Transparenz von Aufgabenstellung, Lösungsvorschlägen und finanziellen Konsequenzen werden den Bildungs- und Kulturpolitikern umfangreiche Daten an die Hand gegeben und den Argumenten der Bibliotheken, Volkshochschulen und Museen örtlich wie überörtlich eine wesentlich verstärkte Resonanz ver-

liehen.“²¹ Wie das Zitat belegt, ging es Ortmanns mit seiner Forderung nach Archiventwicklungsplanung seinerzeit zunächst darum, die Archive als Bildungseinrichtungen in Konkurrenz mit anderen Bildungs- und Vermittlungseinrichtungen zu positionieren.²² Es ging ihm um die Erreichung dieses spezifischen strategischen Ziels, aber Entwicklungsplanung ermöglicht – umfassender verstanden deutlich mehr:

Entwicklungsplanung für Kultur-, Bildungs- und Wissenschaftseinrichtungen heißt nach der griffigen Kurzdefinition für Kulturentwicklungsplanung von der Webseite „kulturkontakt-westfalen.de“:²³

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

Fremd ist dieser Aufgabenkanon den Archiven nicht mehr, denn manche Archive mussten ihn schon im Kontext von Organisationsuntersuchungen abarbeiten und haben darüber berichtet: Erinnert sei nur an die großen Organisationsuntersuchungen der staatlichen Archive in Nordrhein-Westfalen und Sachsen,²⁴ aber auch an die des Stadtarchivs Karlsruhe.²⁵

19 Vgl. auch das nachdenklich stimmende Urteil von Klein, Zielführend und nachhaltig, wie Anm. 8, S. 164, wonach sich die Archive bis zum Ende der 1990er Jahre kaum um strategische Fragen gekümmert, sondern vielmehr in einer Nische eingerichtet hätten, „wo die engere Klientel, namentlich die wissenschaftlich Forschenden, sie noch erreichten, sie von Verwaltung und Öffentlichkeit aber weitgehend unbehelligt blieben“. Und weiter: „Die archivische Arbeitswelt erschien über Jahre so stabil, dass die Archive nicht selten selbstbezogen agieren und Liebhabeereien nachgehen konnten.“

20 Dazu Gerd Schneider, Aufgaben- und Personalplanung in Archiven, in: Glauert/Walberg, Archivmanagement, wie Anm. 8, S. 37–55, hier S. 39f.: „Nicht wenige Archivare unterschätzen nach meinem Eindruck noch immer die finanziellen Folgen ihrer scheinbar rein fachlichen Entscheidungen. Hier gibt es nicht selten Tabuthemen, man verweigert sich der Betriebswirtschaft mit Hinweis auf die fachliche Entscheidungshoheit und bestehende Archivgesetze, die man selbst mit auf den Weg gebracht hat.“

21 Vgl. Ortmanns, wie Anm. 13, Sp. 181.

22 Dieser Ansatz erscheint im Übrigen ganz aktuell, denkt man an die Initiative des Landes Nordrhein-Westfalen, Archive zum Abschluss von Bildungspartnerschaften zu animieren; vgl. <http://www.archiv.schulministerium.nrw.de/Bildungspartner/Bildungspartnerinitiativen/Archiv-und-Schule/>.

23 <http://kulturkontakt-westfalen.de/informieren/hilfe-fuer-kulturplanung/>

24 Vgl. zu Nordrhein-Westfalen: Peter Klefisch, Organisationsuntersuchung des staatlichen Archivwesens in Nordrhein-Westfalen und Planungen zu seiner Neustrukturierung, in: Archive im gesellschaftlichen Reformprozess. Referate des 74. Deutschen Archivtags 2003 in Chemnitz (Der Archivar, Beiheft 9), Sieburg 2004, S. 335–342; Wilfried Reininghaus, Das Landesarchiv Nordrhein-Westfalen. Entstehung, interne Organisation, Aufgaben und aktuelle Ziele, in: Der Archivar 57 (2004), S. 295–300; ders., Die Weiterentwicklung des Landesarchivs Nordrhein-Westfalen, in: Archivar 62 (2009), S. 82–83; Wiech, Strategisches Management, wie Anm. 8, S. 20ff.; zu Sachsen: Jürgen Rainer Wolf, Das Sächsische Staatsarchiv: Neuformierung des staatlichen Archivwesens in Sachsen, in: Der Archivar 59 (2006), S. 154–159, bes. S. 156f.

25 Vgl. Schneider, Aufgaben- und Personalplanung, wie Anm. 8, S. 38.

Der Unternehmensberater Gerd Schneider richtete im Lichte seiner in Archiven gemachten Erfahrungen beim Deutschen Archivtag in Chemnitz 2003 einen flammenden Appell an die Archivarinnen und Archivare, planvoller zu handeln, ihre Belange offensiver zu vertreten und ihr Handeln besser transparent zu machen.²⁶ Denn die Organisations- und Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen von Archiven, an denen er maßgeblich beteiligt war, hatten ihn zu der ernüchternden Einschätzung geführt, „wie wenig transparent archivisches Handeln aus betriebswirtschaftlicher Sicht häufig ist und wie schwer sich Archivare [taten], selbst einfachste betriebswirtschaftliche Fragen zu ihrer Tätigkeit zu beantworten.“²⁷

Schneider fordert von den Archiven eigentlich Selbstverständliches: Archive müssten ihr Handeln und ihre Strategien viel transparenter machen, nicht nur „mit Ausstellungen, Vorträgen oder mit Konzepten und Lösungen für einzelne Fachthemen. Vielmehr sei „die konsequente Verbindung aller archivfachlichen Fragestellungen mit betriebswirtschaftlichen Sichtweisen und Lösungsansätzen unabdingbar. Nur wenn die Archive ihre Probleme fachlich und betriebswirtschaftlich aufarbeiteten und sie „in die Sprache der Politik und der Finanzressorts übersetzen“, könnten sie ihre Träger bewegen, sich mit den Problemen ernsthaft auseinanderzusetzen. Dafür, so Schneider, müssten sich die Archive „konsequent als Partner Ihrer Träger profilieren, mit fundierten Konzepten offensiv auf diese zugehen und sie nicht als Gegner betrachten.“²⁸

Für die von Schneider geforderte fachliche und betriebswirtschaftliche Aufarbeitung liegt seit 2012 in Form der BKK-Arbeitshilfe „Grundlagen kommunalarchivischer Arbeit“, in der für die wichtigsten archivischen Alltagsaufgaben Kennzahlen genannt sind, eine sehr gute Basis vor.²⁹ Einleitend sind in der Arbeitshilfe noch einmal die wichtigsten Verwendungskontexte benannt:³⁰

- Neue Steuerungsmodelle, in deren Rahmen Produktpläne erstellt, Kennzahlen erhoben und Controlling-Berichte gefertigt werden müssen,
- Organisationsuntersuchungen, denn Kommunen lassen aufgrund der fast überall schwierigen Haushaltslagen Verwaltungsstrukturen ihrer Organisationseinheiten analysieren, um Effizienz- und Synergie-Effekte zu erzielen und letztlich Geld zu sparen,
- Interkommunale Vergleiche, die vordergründig dazu dienen, Best-Practice zu identifizieren, de facto aber meist auf Kostenreduktion zielen.

Archiventwicklungsplanung konkret

Wie kann nun Archiventwicklungsplanung konkret aussehen, wie die konkrete Umsetzung? Der erste Schritt wäre die Bestandsaufnahme, die Beschreibung der Ist-Situation nach entsprechender Datensammlung und Ist-Analyse.

Schritt 1: Situationsanalyse

I. Erfassung und Analyse der Rahmenbedingungen

a. Finanz- und Personalausstattung des Archivs

b. Gebäudesituation

- c. organisatorische Rahmenbedingungen: organisatorische Zugehörigkeit des Archivs in der kommunalen Verwaltung bzw. in Organigramm und Geschäftsverteilungsplänen
- d. rechtliche Rahmenbedingungen: Archivsatzung, Archivbenutzungsordnung, Gebührenordnung

Wichtig ist zunächst, die organisatorischen, räumlichen und rechtlichen Rahmenbedingungen in den Blick zu nehmen, vor allem die Verankerung in der Verwaltung, den Haushaltsplan, die räumlichen Verhältnisse des Archivs, Archivsatzung, die Aktualität und Praktikabilität der Gebührenordnung. Diese Rahmenbedingungen zu beeinflussen oder zu verändern, ist besonders schwierig, aber man sollte sie – und ihre Schwachstellen – in jedem Fall genau kennen.

II. Ermittlung und priorisierende Erfassung von Rückständen

- e. Vorfeldarbeit: systematische Erfassung der in die Verwaltungszweige bestehenden oder nicht ausreichend vorhandenen Kontakte/Vorhandensein oder Fehlen von Aktenplänen und deren Aktualität und gelebte Realität, Einsatz von DMS und Fachverfahren/Retrodigitalisierungstendenzen in der Verwaltung: z. B. Kataster-/ Bauämter
- f. Übernahmen aus der Verwaltung: Bewertung/Übernahmемengen/Schwerpunkte
- g. Magazinierung und Lagerung
- h. Bestandserhaltung: Konservierung, Massenentsäuerung,
- i. Erschließung/Erschließungsrückstände/priorisierende Erfassung
- k. externe Benutzung: Lesesaal, Onlinepräsenz: Beständeübersicht, Findmittel, Digitalisierung Situation Öffentlichkeitsarbeit/historische Bildungsarbeit

Aufwendig, aber unerlässlich ist die Bestandsaufnahme auf den einzelnen archivischen Arbeitsfeldern, also die Beschreibung der Defizite und Rückstände von der Vorfeldarbeit über Bewertung und Übernahme zur Magazinierung

²⁶ Vgl. Gerd Schneider, „Archivare aufgewacht!“ Anmerkungen eines Externen zur gegenwärtigen Situation im deutschen Archivwesen, in: Der Archivar 57 (2004), S. 37–44; ders., Aufgaben- und Personalplanung, wie Anm. 20, S. 40f.

²⁷ Vgl. Schneider, Archivare aufgewacht!, wie Anm. 26, S. 38. Auch wenn der Beitrag von Schneider in seinen Zuspitzungen stark unter dem Einfluss des damaligen Berichts des Sächsischen Rechnungshofs zu den dortigen Staatsarchiven stand, bleibt er doch lesenswert.

²⁸ Ebd., S. 41.

²⁹ Vgl. http://www.bundeskonferenz-kommunalarchive.de/empfehlungen/Arbeitshilfe_Grundlagen_kommunalarchivischer_Arbeit_2014-06-14.pdf; dazu Ernst Otto Bräunche, Grundlagen kommunalarchivischer Arbeit – eine Handreichung der BKK, in: Archiv-Nachrichten Niedersachsen, 16 (2012), S. 8–12; vgl. zur Terminologie Burkhard Nolte, Kennzahlen, Kennzahlensysteme und Benchmarking – Nutzen und Grenzen im Archiv, in: Glauert/Walberg, Archivmanagement, wie Anm. 8, S. 69–89, hier S. 71.

³⁰ Arbeitshilfe: Grundlagen kommunalarchivischer Arbeit, wie Anm. 29, S. 2.

und Bestandserhaltung, von der Erschließung bis zur Benutzung und historischen Bildungsarbeit. Dabei muss nicht nur ermittelt werden, wo Defizite sind – das weiß man normalerweise schon recht genau –, sondern die Defizite müssen auch beziffert werden. Denn nur dadurch ergibt sich eine belastbare Grundlage, um Prioritäten zu setzen und Maßnahmen planen zu können.

Das gilt auch und vor allem dann, wenn man schon vorher ahnt, dass sich womöglich überall Defizite und ‚Baustellen‘ auftun. Konkretes Beispiel: Nur wenn man weiß, wie viele Akten noch unverzeichnet oder noch nicht umgebettet sind, kann man hochrechnen, wie viel Zeit für die Abarbeitung der Rückstände benötigt wird bzw. wie viele Mappen und Kartons für eine Umbettungsaktion beschafft werden müssen.

Schritt 2: Bezifferung der Rückstände mit Hilfe von Kennzahlen

Um den erforderlichen Ressourceneinsatz und zeitlichen Arbeitsaufwand für die Aufarbeitung von Rückständen belastbar quantifizieren zu können, sind Kennzahlen nötig, die als Referenz und Berechnungsgrundlage dienen. Natürlich kann man solche Zahlen auch selbst für das eigene Haus erheben, doch läuft man dann eher Gefahr, dass externe Verwaltungsmodernisierer konkurrierende Zahlen beibringen, die für das Archiv ungünstigere Hochrechnungen nach sich ziehen. Hier bieten sich daher die in der BKK-Arbeitshilfe „Grundlagen kommunalarchivischer Arbeit“ eingeführten Kennzahlen der wichtigsten archivischen Alltagsaufgaben an,³¹ die durchschnittliche Richtwerte für Vorfeldarbeit/Zwischenarchiv, Überlieferungsbildung/Bewertung, Magazinierung/Bestandserhaltung, Erschließung und Benutzerdienst darstellen.³²

Aus den realen Analyseergebnissen der Bestandsaufnahme in den einzelnen Arbeitsbereichen lässt sich mit Hilfe derselben Kennzahlen hochrechnen, wie viele Personennjahre Arbeitseinsatz erforderlich wären, um zu einem Zeitpunkt X den Zustand zu erreichen, dass *alle* Rückstände und Defizite beseitigt wären. Man kommt auf diesem Wege zu einer Gesamtbestandsaufnahme, die zugleich Vision ist, ein Papier, in dem für die Rahmenbedingungen und alle Arbeitsbereiche des Archivs als Idealziele definiert sind.

Gestützt auf die Analyseergebnisse können nun für alle Arbeitsbereiche die Arbeitsaufwände beziffert werden, jeweils mit personellem, finanziellen und zeitlichen Aufwand (vereinfacht gesagt: Menge x Kennzahl = Aufwand, der sich auf die Zeitachse umlegen lässt). Man gewinnt auf diese Weise ein Zahlenwerk, das zum einen für interne und ggf. auch externe Transparenz sorgt, zum anderen aber auch Grundlage für die Formulierung strategischer Ziele, für die Planung operativer Maßnahmen und für die Umsetzung konkreter Projekte ist (z. B. für Drittmittelanträge, ‚Schubladen‘-Projekte bereithalten). Nicht zu unterschätzen ist eine solche Gesamtbestandsaufnahme daneben auch als wesentlicher Baustein des archivischen Wissensmanagements.

Schritt 3: Formulierung strategischer und operativer Ziele

Der dritte Schritt ist die logische Konsequenz aus den ersten beiden Schritten. Nach Analyse der Ist-Situation des Archivs im Hinblick auf die Rahmenbedingungen und nach Ermittlung der Rückstände folgt zwangsläufig, dass für die ermittelten Schwachstellen und Rückstände konkrete Ziele formuliert werden können. Entscheidend ist dabei, dass ein Einzelziel nicht einfach benannt wird, sondern auch die erforderlichen Ressourcen zur Erreichung des Ziels beziffert werden. Nur so ist es möglich, intern sinnvolle Prioritäten zu setzen und extern – in der eigenen Kommunalverwaltung und in der Politik – für die gesteckten Ziele zu werben. Nur mit einem überzeugenden Umsetzungskonzept, in dem Erfordernis und Dringlichkeit (auch gegenüber anderen Einzelzielen des Archivs) erläutert und der Ressourceneinsatz beziffert wird, besteht die Aussicht, dass ggf. auch zusätzliche Ressourcen bereit gestellt werden.³³ Die folgenden Teil- oder Einzelziele sind exemplarisch zu verstehen.

I. Rahmenbedingungen des Archivs

- a. Bauliche Situation: z. B. Entwicklungsplanung zu den Magazinkapazitäten
- b. organisatorische und rechtliche Grundlagen: z. B. Erneuerung der Archivsatzung/Anpassung der Gebührenordnung

II. Arbeitsgebiete des Archivs

- c. Vorfeldarbeit: z. B. Archivierungskonzept für digitale Unterlagen → Prüfung von Kooperationsmöglichkeiten mit anderen Archiven (populäres Stichwort, mit dem man in Kommunen immer ‚punkten‘ kann: Interkommunale Zusammenarbeit)
- d. Übernahmen aus der Verwaltung: z. B. Erarbeitung eines Dokumentationsprofil oder einzelner Bewertungsmodelle
- e. Magazinierung: Prioritätenliste Rückstandsbearbeitung
- f. Bestandserhaltung: Prioritätenliste Rückstandsbearbeitung
- g. Erschließung: Prioritätenliste Rückstandsbearbeitung
- h. Externe Benutzung: z. B. Konzepte für Lesesaalnutzung und Onlinepräsenz: Aktualisierung der Beständeübersicht/Priorisierung bei der Retrokonversion von Findmitteln
- i. Konzepte für Öffentlichkeitsarbeit/historische Bildungsarbeit

31 Vgl. Arbeitshilfe: Grundlagen kommunalarchivischer Arbeit, wie Anm. 29, S. 4 ff.

32 Zum Zustandekommen der Richtwerte Bräunche, Grundlagen, wie Anm. 29, S. 11 mit Anm. 8.

33 Beispielhaft das Vorgehen des Stadtarchivs Neuss, wo mit Hilfe eines im Archiv erarbeiteten, auf fünf Jahre angelegten ‚Masterplans Bestands-erhaltung‘ die Kommunalpolitik überzeugt werden konnte, zusätzlich 10.000 € bereitzustellen; vgl. dazu Marcus Janssen, Bestandserhaltung in kommunalen Archiven – Möglichkeiten und Wege zur Optimierung der Lagerung von Archivgut am Beispiel des Stadtarchivs Neuss, in: Archivpflege in Westfalen-Lippe 74 (2011), S. 23–28, hier S. 28.

Alle wesentlichen Arbeitsgebiete sind in die Entwicklungsplanung einzubeziehen. Allerdings bedarf auch die Formulierung strategischer Ziele der Priorisierung, da man wohl kaum alle Probleme zugleich angehen kann.

Weitere Analyseschritte

In Abhängigkeit von der örtlichen Situation und den Spielräumen der kommunalen Politik ist jede Schwerpunktsetzung, jede Entwicklungsplanung auch immer mit Aufgabenkritik verbunden, wobei nicht die Vorlieben der Archivbeschäftigten bestimmend sein dürfen. Entscheidend ist es vielmehr, die Erwartungen der kommunalen Politik und der Verwaltung zu kennen, sie zu beobachten und – wenn möglich – zu beeinflussen.

Mit den Legislaturperioden wechseln unter Umständen auch die an das Archiv gerichteten Erwartungen, und man tut gut daran, hier Flexibilität zu zeigen. Von entscheidender Bedeutung ist dabei auch die schiere ‚Bühnenpräsenz‘: Nur wer in der Verwaltung präsent ist, nur wem es gelingt, die Belange des Archivs zu Belangen der Verwaltung zu machen, hat Aussicht auf Erfolg. Ebenso gilt es in der kommunalen Politik, in den Fraktionen und im Rat für die Belange des Archivs zu werben. Dass dies nicht ohne entsprechende Rückkopplung an und Rückendeckung durch die eigenen Vorgesetzten möglich ist, liegt auf der Hand. Auch an dieser Stelle sind daher Fingerspitzengefühl und Diplomatie wichtiger und erfolgversprechender als das Beharren auf Maximalforderungen, mögen sie fachlich auch noch so gut begründbar sein.

Insofern gehört zur Entwicklungsplanung nach und während der Erhebung der harten Fakten auch und vor allem, die Umsetzungschancen für (Teil-)Ziele zu analysieren und potentielle Hemmnisse zu identifizieren. Nur so ist eine realistische Prioritätensetzung möglich und nur so lassen sich realistische, d. h. in Verwaltung und Politik durchsetzbare Ziele formulieren.

Resümee

Prioritäten setzen und entsprechende realistische Ziele formulieren kann nur, wer sich den erforderlichen Überblick verschafft hat. Prioritäten zu setzen bedeutet aber unweigerlich auch, Posterioritäten in Kauf zu nehmen; dessen muss man sich bei jeder Strategieentwicklung und in allen Planungsprozessen bewusst sein.

Dann aber gilt: Nur wer beziffern kann, mit welchem Aufwand Ziele erreicht werden können, hat eine Chance, dafür ggf. auch Verständnis in Verwaltung und Politik zu finden. Gerd Schneider hat das, sich seinerzeit an die Archivarinnen und Archive direkt wendend, wie folgt formuliert: „Sie müssen im Laufe der Zeit auch immer besser in der Lage sein, Ihre Arbeitsleistungen, Arbeitsrückstände und künftigen Aufgaben weitestgehend in Kosten und Personalaufwand umzurechnen. Bereiten Sie Ihre Leistungen

und Probleme inhaltlich deshalb so auf, dass sie in Zahlen und Fakten übersetzt werden können und leisten Sie diese Übersetzung auch. Beschreiben Sie Ihre Probleme in einer klaren und einfachen Sprache, die von Finanz- und Innenressorts, der Verwaltungsspitze, Bischöfen, Abgeordneten, dem Kabinett und auch den Medien und der Öffentlichkeit verstanden wird.“³⁴

Denn nur auf diesem Wege kann es gelingen, entsprechende Bedarfe anerkannt und die erforderlichen Mittel zur Verfügung gestellt zu bekommen. Geschieht dies nicht, so gilt das Gebot der Transparenz: Anforderungen aus der Politik oder Verwaltung, eine bestimmte Aufgabe zu priorisieren, sind legitim. Das Archiv wird sich dem weder verweigern wollen noch können. Legitim ist es aber dann auch zu benennen – und konkret zu beziffern –, welche Posterioritäten bei extern gesetzten Prioritätensetzungen in Kauf genommen werden müssen. Die bisweilen geäußerten Devise, ‚man müsse das eine tun, ohne das andere zu lassen‘, ist ein wohlfeiler Rat, der sich leicht aussprechen und schwer in die Tat umsetzen lässt.

In der Archiventwicklungsplanung ist daher Realitätsinn gefragt, aber auch Mut. Mut, um mit Vorschlägen auf die eigene Verwaltung zuzugehen und zu versuchen, die Politik zu überzeugen. Ob man das mit Teilzielen versucht oder mit der großen Vision, wird man von Fall zu Fall individuell entscheiden müssen, das gehört zur Risikoabwägung.

Ist das denn – wird sich mancher fragen – realistisch? Am Ende eines Plädoyers ‚pro Archiventwicklungsplanung‘ muss auch ausgesprochen werden, dass diese ebenfalls Ressourcen beansprucht, und zwar Ressourcen in erheblichem Umfang. Ich bin mir daher darüber im Klaren, dass wohl niemandem ein Gesamtkunstwerk ‚Archiventwicklungsplan‘ in kurzer Zeit gelingen wird. Das vorgestellte Raster zur Archiventwicklungsplanung verstehe ich daher als eine Checkliste, die man nach und nach abarbeiten kann. Wenn man sich jedes Jahr oder alle zwei Jahre eines der Arbeitsgebiete herausgreift, für diese das *Ist* und das *wünschenswerte Soll* ermittelt und entsprechende Ziele formuliert, dann erhält man eine solide Grundlage, die mit geringen Aufwand aktuell gehalten werden kann, die die Planung weiterer konkreter Schritte erlaubt und mit der man belastbar argumentieren kann.

Und sollte die gesamte Archiventwicklungsplanung auch zehn Jahre oder länger dauern – ich bin mir dennoch sicher, dass sie sich auszahlt! Nicht weil dadurch plötzlich alle Wünsche erfüllt werden und alle Rückstände von Geisterhand verschwinden würden, aber ein paar Anliegen – hoffentlich die wichtigsten – werden sich dadurch eher umsetzen lassen. Dafür ist es die Mühe wert. ■



Dr. Marcus Stumpf
LWL-Archivamt für Westfalen
marcus.stumpf@lwl.org

³⁴ Vgl. Schneider, *Archivare aufgewacht!*, wie Anm. 26, S. 41.