

**Wachsende Aufgaben, knappe Ressourcen.
Wohin steuert die Archivarbeit?**

**56. Rheinischer Archivtag
15.–16. Juni 2023 in Krefeld**

Beiträge

LANDSCHAFTSVERBAND RHEINLAND
LVR-Archivberatungs- und Fortbildungszentrum

Archivhefte
54



Bonn 2024
Dr. Rudolf Habelt GmbH · Bonn

**Wachsende Aufgaben,
knappe Ressourcen.
Wohin steuert die Archivarbeit?**

56. Rheinischer Archivtag
15.–16. Juni 2023 in Krefeld

Beiträge



Bonn 2024
Dr. Rudolf Habelt GmbH · Bonn



Qualität für Menschen

Redaktion: Ariane Jäger

© LANDSCHAFTSVERBAND RHEINLAND KÖLN 2024

Alle Rechte vorbehalten

Druck: Raimund Roth GmbH

Gedruckt auf säurefreiem Papier nach ISO 9706-2005

ISBN 978-3-7749-4441-1

Vertrieb: Dr. Rudolf Habelt GmbH · Bonn

Vorwort

Die Welt befindet sich im Wandel. Zuletzt haben uns das die Ereignisse und vor allem die Nach- und Auswirkungen der Corona-Pandemie sowie des Ukraine-Krieges mehr als deutlich gezeigt. Doch das ist nicht alles. Der Klimawandel mahnt uns zu mehr Vorsicht und Achtsamkeit – für knapper werdende natürliche Ressourcen und auch für unser Archivgut, für das wir als Archivarinnen und Archivare Sorge tragen, damit es zukünftigen Generationen erhalten bleibt. Knappe Ressourcen – das bedeutet aber auch für jedes einzelne Archiv, mit der zunehmend geringer werdenden Anzahl an Fachkräften dieselben oder gar mehr Aufgaben zu bewältigen. Dass diese Aufgaben nicht gering sind, das wissen wir alle.

Die Welt befindet sich im Wandel – und das rasant und auf unterschiedlichen Ebenen. Die digitale Revolution und der Medienwechsel, in dem wir uns befinden, dürfte neben all den Ereignissen, die mehr oder weniger plötzlich auf uns treffen, die mittel- und langfristige tiefgreifendste Veränderung für alle Lebensbereiche sein und damit auch für das Archivwesen. Bereits in den 1990er Jahren waren sich die Archive dessen bewusst, nun aber werden die daraus resultierenden neuen Aufgaben wie die digitale Langzeitspeicherung von archivwürdigen Daten zunehmend virulenter und treffen mit noch größerer Kraft auf alle Archive – ob groß oder klein. Kein Archiv kann die Bewältigung dieser großen Aufgabe nun mehr auf ein *Morgen* verschieben. Wir müssen uns dieser wie auch den anderen neuen Aufgaben stellen, uns mit ihnen auseinandersetzen und praktikable Lösungen erarbeiten, damit Archive als Gedächtniseinrichtungen zukunftsfähig sind und bleiben!

Aus diesen Gründen freuen wir uns sehr über die nun auch in schriftlicher Form vorliegenden Beiträge des Rheinischen Archivtages vom 15. und 16. Juni 2023 in Krefeld, die sich gerade diesen Fragen unserer Zeit stellen und einen besonderen Fokus auf das moderne Archivmanagement sowie die Gewinnung von Fachkräften legen. Auch geht es darum, wie Kooperationen zwischen Kultureinrichtungen heute und in Zukunft funktionieren und wie sich Archive in unserer modernen Gesellschaft sichtbar machen und positionieren können. Daneben freut es uns, einen Beitrag zur Digitalen Archivierung in kleinen und mittleren Archiven von Dr. Sarah Rudolf und Juliano de Assis Mendonça mit in den vorliegenden Band aufnehmen zu können.

An dieser Stelle sei allen Teilnehmer*innen sowie Referent*innen für ihr zahlreiches Erscheinen und ihr Mitwirken am 56. Rheinischen Archivtag in Krefeld herzlichst gedankt. Brauweiler, im Februar 2024

Dr. Mark Steinert
LVR-Archivberatungs- und Fortbildungszentrum

Inhalt

Vorwort.....	5
<i>Mark Steinert</i>	
Grußwort.....	9
<i>Frank Meyer</i>	
Sektion 1: Mehr Management wagen	10
<i>Mark Steinert</i>	
Archivkonzeptionen, Gutachten und fachliche Stellungnahmen: Eckpfeiler einer leistungsfähigen Archivberatung.....	12
<i>Gregor Patt</i>	
„Patient wach und orientiert?“ – Zum Stand des Archivmanagements.....	24
<i>Stefan Schröder</i>	
Sektion 2: Aufgabensteuerung in der Praxis Panel A: Kommunalarchive – Wandel als Konstante.....	39
<i>Carla Lessing</i>	
Das BKK-Positionspapier „Das Kommunalarchiv – Standortbestimmung in der Wissensgesellschaft“ und seine Zielsetzung.....	41
<i>Peter Quadflieg</i>	
Stadtarchiv vs. Institut für Stadtgeschichte? Recklinghausen als Beispiel für eine komplementäre Konzeption.....	50
<i>Matthias Kordes</i>	
Jubiläen – zwischen Belastungsgrenze und Innovationsschub	59
<i>Olaf Richter</i>	
Sektion 2: Aufgabensteuerung in der Praxis Panel B: Methoden und Instrumente zur Archiventwicklung	71
<i>Magnus Dellwig</i>	
Wieviel Unternehmen steckt im Archiv?.....	75
<i>Ulrich S. Soénius</i>	
Prioritäten: Transparent setzen und konsequent umsetzen	84
<i>Paolo Ceconi</i>	

Das Schadenskataster als Steuerungsinstrument am Beispiel des Stadtarchivs Jülich	90
<i>Susanne Richter</i>	
Sektion 3: Heute für morgen sorgen – Moderne Personalentwicklung.....	98
<i>Sabine Eibl</i>	
Aktiv gegen Fachkräftemangel: FaMI-Ausbildung im Kreisarchiv Heinsberg. Ein Erfahrungsbericht	99
<i>Anja Mülders</i>	
Managementkompetenzen in der verwaltungsinternen Ausbildung Marburger Prägung – Inhalte und Vermittlung.....	106
<i>Irmgard Christa Becker</i>	
Ansätze zur Linderung des Fachkräftemangels in Archiven	115
<i>Karin Schwarz</i>	
Ein Archivar packt aus. Helle und dunkle Seiten des Personalmanagements.....	132
<i>Andreas Pilger</i>	
Digitale Archivierung – eine Herausforderung für kleine und mittlere Archive	144
<i>Juliano de Assis Mendonça, Sarah Rudolf</i>	
Verzeichnis der Autorinnen und Autoren	160

Grußwort

Krefeld hat im Jahr 2023 ein ereignisreiches Jubiläumsjahr gefeiert. Am 1. Oktober 1373 verlieh Kaiser Karl IV. in Prag dem Dörfchen Krinfelde am Niederrhein die Stadtrechte. „650 Jahre Krefeld“ waren für uns in den vergangenen Monaten immer wieder auch ein Anlass, in die Stadtgeschichte zu blicken. Wir hätten dieses Jubiläum nicht feiern können, wenn es nicht eine Urkunde aus dieser Zeit gegeben hätte – wenn nicht Archivar*innen diese Urkunde für die Nachwelt bewahrt hätten.

Unsere Archive bilden das kulturelle Gedächtnis von Gesellschaften und Nationen. Die Urkunde mit den Stadtrechten lagert inzwischen im Landesarchiv Nordrhein-Westfalen, Abteilung Rheinland, in Duisburg im Bestand „Moers“ unter der Bestandssignatur AA072.

Wie hat sich die Stadt Krefeld entwickelt? Wie stellen wir uns das Krefeld der Zukunft vor? Was lernen wir für diese Zukunft aus den Archiven? Diesen Fragen kann man als Stadtgesellschaft für sich allein nachgehen. Doch fruchtbarer und gedeihlicher ist es aus meiner Sicht immer, auch Stimmen von auswärts zu hören. Deshalb habe ich mich sehr gefreut, dass der Rheinische Archivtag im Jubiläumsjahr 2023 in Krefeld stattfinden können. Archivar*innen aus dem Rheinland haben sich dort über ihre Arbeit ausgetauscht und im Dialog neue Perspektiven für ihren beruflichen Alltag gewonnen.

Die Herausforderungen für Archivar*innen werden größer. In unserer Informationsgesellschaft werden immer mehr Daten produziert. Mit steigenden technischen Möglichkeiten gibt es immer mehr verschriftlichte Inhalte. Diese müssen sicher gelagert, restauriert oder technisch auf einem Stand gehalten werden, der einen Zugang auch in vielen Jahren noch ermöglicht. Die Komplexität der Archiv-Arbeit steigt. Prioritäten setzen ist für sie das Gebot der Stunde. Gerade für diese Aufgabe hat der Rheinische Archivtag noch einmal den Blick geschärft.

Die Arbeit der Stadtarchive – das Vorlegen und Einordnen von Quellen – wird für die Zukunft noch wichtiger werden. Die Fähigkeit, Wichtiges von Unwichtigem zu trennen, wird immer bedeutsamer. Archivar*innen leisten eine sehr wichtige Arbeit, die wir in Krefeld zu schätzen wissen. Die Stadtarchive sind lebendige Orte, Räume von unschätzbarem Wissen und ihre Türen sind für die Bürger*innen geöffnet.

Die vorliegende Publikation erlaubt einen Rückblick auf die vielen Fachvorträge und Themen, die es beim Rheinischen Archivtag im vergangenen Jahr gegeben hat. Ich danke allen Teilnehmenden für ihren Besuch in Krefeld und wünsche Ihnen eine gewinnbringende Lektüre und weiterhin viel Erfolg und Freude bei ihrer wichtigen Arbeit.

Ihr

Frank Meyer,
Oberbürgermeister der Stadt Krefeld

Sektion 1: Mehr Management wagen

Mark Steinert

Der Eröffnungsvortrag „Archive als Plattformen/Archives as platforms“ wurde in diesem Jahr von Marc Holtmann aus dem Stadtarchiv Amsterdam gehalten.

Für ihn stellte sich die Frage, wie man analoge Archive heute digital zugänglich machen kann, denn mit der digitalen Welt werden auch und gerade Archive vor neue Herausforderungen gestellt. Marc Holtmann berichtet in seinem Vortrag davon, welchen Ansatz das Stadtarchiv Amsterdam in dieser Sache verfolgt. Er sieht die eigene Website dabei als Hauptplattform an, die das jeweilige Archiv unbedingt nutzen sollte. In erster Linie gelang es dem Stadtarchiv Amsterdam über verschiedene Projekte wie z.B. dem „Scan on demand“ und „Crowdsourcing“ (Quellen werden z.B. online gestellt und von der Community erschlossen), aber auch durch die Erzeugung virtueller Bestände (nach Themen) über mehrere Archive hinweg, digitaler zu werden. Dies führte auch dazu, dass zunehmend mehr Nutzer*innen online recherchieren und damit auch forschen (können). Marc Holtmann hofft, dass das Stadtarchiv Amsterdam auch weiterhin mit kreativen Lösungen den Schritt in die digitale Zukunft bestreiten kann.

Leider war es Marc Holtmann – wie auch Dr. Gerd Schneider, dem ersten Redner der Sektion „Mehr Management wagen“ – aus persönlichen Gründen nicht möglich, den Vortrag für den vorliegenden Band zu verschriftlichen. Dies ist umso bedauerlicher, als er mit seinem in englischer Sprache gehaltenen Vortrag gekonnt die Brücke zur darauffolgenden Sektion „Mehr Management wagen“ schlug, die sich schwerpunktmäßig mit Fragen des Archivmanagements und der Arbeit der Archivberatung beschäftigte. Im Fokus dieser Sektion wie auch des Eröffnungsvortrags stand dabei ganz klar die zukünftige Funktionalität oder, genauer gesagt, die Zukunftsfähigkeit der Archive.

Aus der Perspektive des Unternehmensberaters plädierte Gerd Schneider ausdrücklich für mehr betriebswirtschaftliches Denken im Archivwesen, um so das benötigte Geld für wichtige und dringende Projekte zu beschaffen. Durch ein strategisches Management sowie eine gezielte Kostensteuerung bzw. -umverteilung innerhalb der wichtigen Bereiche Digitalisierung, digitale Langzeitarchivierung, Bewertung, Aussonderung, Übernahme und Bestandserhaltung, ist es möglich, aktuelle und auch künftige Herausforderungen in den Archiven zu meistern. Dies beinhaltet selbstverständlich auch eine Reduzierung der Aufwände für manche „traditionelle“ Aufgabe, deren Relevanz im Zuge der Digitalisierung abnehme; bedürfe aber vor allem auch einer schonungslosen Ehrlichkeit, was die Erreichbarkeit mancher Ziele und die Archivfähigkeit vieler Unterlagen betreffe.

Auf Herrn Dr. Schneider folgte der Vortrag von Dr. Gregor Patt, der sprichwörtlich *Licht ins Dunkel* der Archivberatung brachte, indem er uns erläuterte, welche Leistungen die

Gebietsreferent*innen der Archivberatung im Einzelnen erbringen. Was genau bedeutet es, ein „Gutachten“ bzw. eine „Stellungnahme“ zu verfassen? Für wen ist es unter welchen Voraussetzungen sinnvoll? Und inwiefern kann die Unterstützung der Archivberatung – sei es in schriftlicher Form oder auch in einem Gespräch mit den zuständigen Vorgesetzten der jeweiligen Archive – dazu beitragen, dieses Archiv für die Zukunft leistungsfähig(er) zu machen und seine Position in der Verwaltung zu verbessern?

Der dritte Vortrag von Dr. Stefan Schröder war ein Appell vor allem an kleine und mittelgroße Archive, sich mit dem Thema des Archivmanagements auseinanderzusetzen. Herr Schröder gab hier zunächst einen Überblick über die Entstehung des Management-Gedankens im Archivwesen und wies auf die einschlägige Literatur hierzu hin. Die sich anschließende Vorstellung seiner Umfrage zum Stand des praktischen Archivmanagements wartete mit einigen sehr interessanten Ergebnissen auf.

Archivkonzeptionen, Gutachten und fachliche Stellungnahmen: Eckpfeiler einer leistungsfähigen Archivberatung

Gregor Patt

Die Verschriftlichung von Stellungnahmen und Gutachten gehört neben der Beratung vor Ort, der Beantwortung von Anfragen, der Mitarbeit in Arbeitskreisen und Gremien, der Durchführung von und Mitwirkung an Fortbildungsveranstaltungen, der Erarbeitung von Beiträgen für archivfachliche Publikationen und Tagungen sowie der praktischen Archivpflege – insbesondere in Adelsarchiven – seit Jahrzehnten zu einer der Hauptaufgaben der Archivberatungsstelle des LVR. Jahr für Jahr entstehen Dutzende von umfangreichen Archivkonzeptionen, Gutachten zur Eignung von Magazinräumen und Stellungnahmen zu anderen archivfachlichen Fragen. Dennoch handelt es sich um das Aufgabenfeld des LVR-AFZ, über das auch unter Archivar*innen im Verbandsgebiet des LVR am wenigsten bekannt ist. Denn die Erarbeitung erfolgt nicht nur kostenlos, sondern auch streng vertraulich. Somit erreichen wir mit unseren schriftlichen Stellungnahmen zwar recht häufig, um nicht zu sagen: fast immer, eine Verbesserung der archivfachlichen Situation vor Ort; in aller Regel ist dies dann aber nur uns und dem jeweiligen Archivträger bekannt.

Ziel dieses Vortrags ist es, hieran etwas zu ändern und über die Einsatzmöglichkeiten im Rahmen eines professionellen Archivmanagements zu informieren. Idealerweise gewinnen Sie einen ersten Eindruck, ob und wann die Erstellung eines archivfachlichen Gutachtens sinnvoll sein könnte.

1. Definition und Abgrenzung

Betrachtet man die von mir für den Titel des vorliegenden Aufsatzes gewählten Begriffe, so springt zunächst ein definitorisches Problem ins Auge: Anders als man erwarten könnte, ist der Begriff des Gutachtens nicht einheitlich für unterschiedliche Rechtsgebiete definiert.

Gängige Definitionen lauten:

„Ein Gutachten oder eine Expertise ist ein begründetes Urteil eines Sachverständigen über eine Zweifelsfrage.“¹

1 Artikel „Gutachten“ auf Wikipedia. Online: <https://de.wikipedia.org/wiki/Gutachten> (Aufruf: 19.06.2023).

„Ein Gutachten enthält die Beurteilung eines Sachverhalts im Hinblick auf eine Fragestellung oder ein vorgegebenes Ziel. Es tritt als verbindliche mündliche oder schriftliche Aussage eines Sachverständigen [...] auf.“²

„Ein Gutachten ist „die Anwendung [von] Erkenntnisse[n] und Erfahrungen auf einen Einzelfall im Hinblick auf eine [...] Fragestellung, wobei der Gutachter aus Tatsachen oder Zuständen [...] mit Hilfe seiner Sachkunde Schlüsse zieht. Wesensmerkmal des Gutachtens ist, dass es eine wissenschaftliche Schlussfolgerung enthält.“³

Wenn schon in der Definition keine Abgrenzung von umgangssprachlich synonym verwendeten Begriffen wie „Expertise“ vorgenommen wird, so illustriert dies die Schwierigkeit, den Begriff abschließend zu fassen. Eine wirklich klare definitorische Trennung zwischen Gutachten im engeren Sinne und fachlichen bzw. gutachterlichen Stellungnahmen ist nicht möglich. Ansätze, nur von Gerichten bestellte oder ohne Parteibindung entstandene Gutachten auch als solche zu bezeichnen, in allen anderen Fällen – d.h. den bei Rechtsstreitigkeiten von einer Partei in Auftrag gegebenen „Parteigutachten“ – hingegen von gutachterlichen Stellungnahmen zu sprechen, führen im archivarisches Kontext nicht weiter.⁴ Gleiches gilt für die These, eine gutachterliche respektive fachliche Stellungnahme unterliege anders als ein Gutachten „keinen definierten Vorgaben“.⁵ Bei einer Stellungnahme dürfe der Sachverständige daher z.B. Angaben der/s Auftragsgeber*in ungeprüft übernehmen, bei einem Gutachten nicht. Wie im Folgenden zu zeigen sein wird, ist es im archivischen Kontext häufig erforderlich, bei der Erarbeitung von Stellungnahmen auf Angaben der/s Auftraggeber*in zu rekurrieren. Dennoch kann man vom LVR-AFZ erwarten, dass diese Angaben stets – und unabhängig von terminologischen Fragen – einer intensiven Plausibilitätsprüfung unterzogen werden.

Ebenso wenig führt eine Differenzierung weiter, die zwischen dem Gutachten als Beurteilung des „Gesamtsachverhalts“ und der gutachterlichen Stellungnahme als „kritischer Würdigung von einzelnen Aspekten und den daraus resultierenden Folgewirkungen“ unterscheidet.⁶ In der Praxis dürfte eine solche Abstufung angesichts zahlreicher Grenzfälle wenig tauglich sein. Außerdem liegt die Unvereinbarkeit mit den oben angeführten Worterklärungen auf der Hand, in denen allgemein von „Fragestellung“, „Sachverhalt“ und „Einzelfall“ die Rede ist.

2 Vgl. Homepage des Sachverständigenbüros Dr. Haustein. Online: <https://www.dr-haustein.com/gutachten/> (Aufruf: 19.06.2023).

3 Hans Dörfler u.a.: Medizinische Gutachten, Heidelberg 2015, S. 5.

4 Vgl. Homepage der BDO AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft. Online: <https://www.bdo.de/de-de/services/audit-assurance/weitere-prufungs-bestatigungsleistungen/gutachten-gutachterliche-stellungnahme> (Aufruf: 19.06.2023).

5 Vgl. Homepage des Bausachverständigenbüros Schote. Online: <http://www.schote.net/faq/was-ist-der-unterschied-zwischen-gutachterlicher-stellungnahme-und-einem-gutachten> (Aufruf: 19.06.2023).

6 Vgl. Homepage der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Bansbach. Online: <https://www.bansbach-gmbh.de/kompetenzen/wirtschaftspruefung/gutachten-gutachterliche-stellungnahmen/> (Aufruf: 19.06.2023).

Letztlich kann die Bezeichnung deshalb nur von nachgeordneter Bedeutung sein. Unabhängig davon, ob man das Ergebnis als Gutachten, Stellungnahme oder Archivkonzeption bezeichnet: Festzuhalten bleibt, dass wir im Arbeitsalltag immer wieder – um nicht zu sagen: ständig – Aussagen tätigen, die als „Gutachten“ im Sinne der oben genannten Definitionen zu qualifizieren sind.

Dies geschieht sowohl mündlich – wenn z.B. im Rahmen eines Ortstermins ausführlich begründet wird, warum ein Raum nicht zur Lagerung von Fotomaterialien geeignet ist – als auch schriftlich. Bei den schriftlichen Gutachten ist zwischen solchen zu unterscheiden, die gewissermaßen „en passant“ bei der Beantwortung von Anfragen entstehen⁷ und Texten, die explizit als Gutachten, fachliche Stellungnahmen oder Archivkonzeptionen angelegt sind. Nur diese stehen im Mittelpunkt der folgenden Ausführungen. Dabei wird in Anlehnung an die Definitionen nicht terminologisch zwischen Gutachten und Stellungnahmen differenziert, sondern nach Inhalten.

2. Leitfragen und Vorfeldarbeit

Gutachterlich tätig sind dabei neben den in der Archivberatung tätigen Gebietsreferent*innen insbesondere auch die Mitarbeiter*innen des Technischen Zentrums. Das heißt, Archivar*innen und Restaurator*innen mit Fachausbildung. Wie auch in allen anderen Fachbereichen und Rechtsgebieten hat dies unmittelbare Auswirkungen auf Inhalte und Themen der fachlichen Stellungnahmen:⁸ Weil sichergestellt sein muss, dass die begutachtende Person über die notwendige Kompetenz verfügt, kann und darf das LVR-AFZ nur zu Fragen Stellung nehmen, die in den vom Archivgesetz NRW definierten Bereich der Archivwissenschaft bzw. praktischen Archivrecherche sowie die mit diesen untrennbar verbundenen Gebieten der Geschichts- oder Restaurierungswissenschaften fallen. Hierbei ist es selbstverständlich möglich und sinnvoll, sich auch verwaltungs-, betriebswirtschaftlicher, juristischer o.ä. Methoden zu bedienen: Letztlich muss es sich beim Ergebnis aber um ein archivarisches bzw. restauratorisches Gutachten handeln.

Bevor das LVR-AFZ aktiv wird, gilt es daher zu klären, ob die gestellte(n) Frage(n) überhaupt von Archivar*innen oder Restaurator*innen zu beantworten sind. Dies ist der Fall, wenn es umstritten ist, ob die vorhandene Personalausstattung eines Archivs ausreicht, um alle Fachaufgaben ausreichend zu erledigen, oder ob ein Raum als Magazin geeignet ist; nicht aber, wenn es darum geht, zu entscheiden, welche von zwei Mitarbeitenden befördert werden sollte, oder das Brandschutzkonzept zu überarbeiten. Im Zweifel ist es jedoch am LVR-AFZ und nicht an der anfragenden Institution diese Frage zu beantworten. Entsprechendes gilt für alle sich im Anschluss ergebenden Probleme: Das LVR-AFZ, nicht die anfragende Institution, muss klären, ob die notwendige Kompetenz vorhanden ist und der/die angefragte Expert*in die richtige Fachperson ist. Im Zweifelsfall ist ein/e andere/r Kolleg*in hinzuzuziehen. Dies geschieht regelmäßig, wenn z.B. ein/e Archivar*in eine/n Kolleg*in des Technischen Zentrums um Rat fragt.

7 Solche sind vergleichsweise häufig, weil es nur wenige Anfragen gibt, bei denen von Mitarbeitenden der Archivberatung „keine Beurteilung eines Sachverhalts im Hinblick auf eine Fragestellung“ erwartet wird. Zu denken ist z.B. an die Stellungnahme zum Entwurf einer Archivsatzung oder die Übersendung von Fotos (vermeintlich) schimmelgeschädigter Akten, bei der gelegentlich auch schon per Mail eine zufriedenstellende Antwort mit Handlungsanweisungen gegeben werden kann.

8 Hierzu und zum Folgenden Ulrike Hoffmann-Richter u.a.: *Das Handwerk ärztlicher Begutachtung. Theorie, Methodik und Praxis*, Stuttgart 2012, S. 27-35.

Die Frage nach der ausreichenden Kompetenz ist in diesem Zusammenhang eine dauernde: Sie wird nicht nur einmal gestellt und beantwortet, sondern begleitet die/den betreffende/n Mitarbeiter*in während des gesamten Prozesses der Begutachtung. Nicht selten werden unterschiedliche Aspekte der gleichen Stellungnahme mit verschiedenen Kolleg*innen erörtert.

Ebenfalls während des gesamten Prozesses ist zu evaluieren, ob der Begutachtende über die notwendige Objektivität verfügt oder ob es Einflussfaktoren gibt, die die neutrale Gutachterstellung gefährden. Erfahrungsgemäß sind sich die Mitarbeitenden des LVR-AFZ entsprechender Risiken deutlich bewusster als die Auftraggeber*innen. Dass Gutachten und Stellungnahmen nicht für Archivar*innen, sondern Archive bzw. deren Träger verfasst werden, ist uns klar – Kolleg*innen, die um ein Gutachten bitten, nicht immer: Unsere Stellungnahmen entstehen unter Berücksichtigung der aus §5 LVerbO i.V.m. §65 KulturGB NRW resultierenden Verantwortung für die Pflege und Förderung des nichtstaatlichen Archivwesens.

Anlass zur Sorge besteht dennoch in aller Regel nicht: Erstens ist die personelle und finanzielle Ausstattung von Archiven meistens eher zu schlecht. Stellungnahmen und Gutachten helfen deutlich häufiger, Mehrbedarfe zu belegen als Personalüberhänge abzubauen. Zweitens sind die Ergebnisse streng vertraulich. Niemand muss sich Sorgen machen, dass Mängel oder Bewertungsrückstände jenseits des vom Auftraggeber*innen definierten Personenkreis bekannt werden. Ich denke, es spricht für sich, dass selbst in der doch so kommunikativen „Archivcommunity“ niemand etwas über den Inhalt konkreter Stellungnahmen weiß – wenn nicht die Auftraggeber*innen selbst die Ergebnisse kommuniziert haben.

Nur einmal – zu Beginn – ist hingegen zu klären, ob die ursprüngliche Fragestellung die Vorgehensweise einschränkt, also bestimmte Ergebnisse präjudiziert, und sie daher gegebenenfalls angepasst werden muss. So können wir keine Stellungnahme abgeben, warum die Stelle eines/r Archivpädagog*in nur mit einem/r Diplomarchivar*in besetzt werden kann; sehr wohl aber eine Einschätzung, welcher personellen Ressourcen es bedarf, um eine fachgerechte Archivpädagogik zu betreiben. Dieser Tatsache sollte sich die/der Auftraggeber*in in jedem Fall bewusst sein, weil eine Anpassung des Arbeitsauftrags in aller Regel nicht ohne Auswirkungen auf das Ergebnis bleibt.

Last but not least ist vor Beginn der Begutachtung zu klären, ob und in welcher Ausführlichkeit eine schriftliche Stellungnahme sinnvoll und zielführend ist. Weil wir versuchen, an möglichst vielen Orten mit möglichst großer Effizienz maximale Fortschritte zu erreichen, um die in der Landschaftsverbandsordnung niedergelegten Ziele zu erreichen (Minimalprinzip), kann es nicht sinnvoll sein, immer und überall möglichst umfangreiche Archivkonzeptionen anzufertigen. Deshalb gilt:

- *Wo noch keine Gespräche stattgefunden haben, wird nichts geschrieben!*

Gespräche sind nicht nur unabdingbar, um die Fragestellung zu konkretisieren, Missverständnisse zu vermeiden und falschen Erwartungen entgegenzuwirken. Sehr häufig machen sie die aufwendige Verschriftlichung eines Gutachtens sogar vollständig überflüssig, weil die, von einer der Begriffsbestimmungen aus gutem Grund ausdrücklich als Gutachten definierte, verbindliche mündliche Aussage genügt, um die strittige Zweifelsfrage zu klären. Oft reichen Gespräche mit den Verantwortungsträgern aus, um bauliche Veränderungen in einem Magazinraum, die Besetzung der Archivstelle

mit einer Vollzeitkraft o.ä. zu erreichen. Weil wir uns bemühen, eine konstruktive Gesprächsatmosphäre zu schaffen, ist ein persönliches Gespräch nicht selten wirksamer als eine 30-seitige Stellungnahme. Gelegentlich ist es auch so, dass alle relevanten Argumente bereits von den Kolleg*innen vor Ort verschriftlicht worden sind, deren Vorgesetzte lediglich eine ergänzende Einschätzung durch eine unabhängige Stelle wünschen. Hier reicht in der Regel ein Gespräch oder eine kurze Mail aus.

- *Handreichungen, Informationsmaterial und Fachliteratur machen Gutachten (manchmal) überflüssig!*

Selbstverständlich weisen die Fragen und Probleme, zu denen wir um Stellungnahmen gebeten werden, zwangsläufig Parallelen auf. Viele Anfragen lassen sich deshalb bereits mit dem Hinweis auf Handreichungen, sonstiges Informationsmaterial oder Fachliteratur zufriedenstellend beantworten. Oft genügen diese allgemeinen Informationen, um selbst zu einer hinreichenden Beurteilung des Sachverhalts zu gelangen. Zudem sollte nicht aus dem Blick geraten, dass es häufig effizienter ist, als etablierte, gut vernetzte Fachkraft vor Ort auf der Grundlage von allgemein verfügbaren Informationen eine Mail oder einen Vermerk zu schreiben, als Gebäudemanagement, Vorgesetzte usf. unvermittelt mit einem externen Gutachten zu konfrontieren.

- *(Fast) alles mit, nichts ohne Vorgesetzte!*

Aus allem bisher Gesagten folgt, dass ausführliche schriftliche Stellungnahmen nicht ohne Wissen und Beteiligung der relevanten Entscheidungsträger*innen verfasst werden sollten. Um wen es sich bei diesen „relevanten Entscheidungsträger*innen“ handelt, lässt sich nicht allgemeingültig beantworten; es hängt von der Fragestellung, der Organisation und der hierarchischen Stellung des Archivs, aber auch von informellen Strukturen und Machtverhältnissen ab.

Im Idealfall erwächst die Entscheidung, eine Stellungnahme einzuholen, dem gemeinsamen Bestreben von Archivleitung und vorgesetzten Stellen, z.B. um die personelle Ausstattung des Archivs zu evaluieren und gegebenenfalls auf politische Gremien oder andere Fachbereiche zuzugehen. Problematisch sind alle Konstellationen, bei denen sich Archivleitungen argumentative „Schützenhilfe“ für Diskussionen mit Vorgesetzten erhoffen. Hier bedarf es einer besonders intensiven kommunikativen Vorbereitung, um Missverständnissen vorzubeugen. Die Bedeutung der vorab zu klärenden Leitfragen und vorgelagerten Gespräche ist in diesen Fällen besonders hoch.

- *Auf das Wesentliche und Strittige begrenzen!*

Sich in Länge und Ausführlichkeit auf das Wesentliche zu beschränken, ist nicht nur aus Gründen der Effizienz geboten. Eine Fokussierung ist auch angeraten, damit die entscheidenden Schlussfolgerungen überhaupt zur Kenntnis genommen werden.

3. Inhalte und Methodik

Ausgehend von den vorgestellten Grundsätzen gibt es nach Klärung der vorgelagerten Leitfragen vier Gruppen von Stellungnahmen und Gutachten, die in unserem Arbeitsalltag regelmäßig vorkommen:

- Gutachten zum Zustand und zur Eignung von Magazinräumen,
- Gutachten zu Fragestellungen mit Bezug zu anderen archivarisches Fachaufgaben,
- Gutachten zur (angemessenen) Personalausstattung von Archiven,
- die von uns als „Archivkonzeptionen“ bezeichneten umfassenden Gutachten zur Gesamtsituation eines Archivs.

Gutachten zum Zustand und zur Eignung von Magazinräumen

Gutachten zum Zustand und zur Eignung von Magazinräumen gehören zu den häufigsten Anfragen im Rahmen der Archivberatung. Sie entstehen meist in enger Abstimmung zwischen den zuständigen Gebietsreferent*innen und dem Technischen Zentrum. Je nach Umfang, Zielrichtung und Verfügbarkeit kann die Federführung sowohl bei Restaurator*innen als auch bei Archivar*innen liegen.

Vor Beginn der Arbeit an einer Stellungnahme zu Räumlichkeiten und konservatorischen Fragestellungen steht zwar oft die Übersendung von Fotos und vergleichbaren Informationen; in aller Regel bedarf es jedoch einer ausführlichen Inaugenscheinnahme im Rahmen eines Ortstermins, bei der die Situation fotografisch dokumentiert wird. Meist ist es auch erforderlich, neben Informationen zu Umfang und Zustand des Archivgutes Daten zur klimatischen Situation (Temperatur, Luftfeuchtigkeit) zu erheben. Dies geschieht idealerweise im Zuge einer mehrwöchigen oder sogar -monatigen Messung. Hierfür kann auf Datenlogger des LVR-AFZ zurückgegriffen werden. Für spezielle Fragestellungen stehen in Restaurierungswerkstatt und Archivberatung weitere Leihgeräte zur Verfügung. Wenn entsprechende technische und organisatorische Rahmenbedingungen gegeben sind, ist es selbstverständlich auch möglich, auf Daten zurückzugreifen, die vom jeweiligen Archivträger zur Verfügung gestellt werden. Hingegen ist die einmalige Erhebung im Rahmen des Ortstermins nur eine Notlösung.

Schaut man auf die Möglichkeiten, die Ergebnisse im Rahmen einer Begutachtung in Relation zu setzen, eine „wissenschaftliche Schlussfolgerung“ zu ziehen, so haben konservatorische Fragestellungen den großen Vorteil, dass auf einen etablierten Kanon von Industrienormen und Technischen Regeln Bezug genommen werden kann. Wie Mark Steinert auf dem Rheinischen Archivtag 2017 deutlich gemacht hat, kommt diesen „private[n] technischen Regelungen mit Empfehlungscharakter“⁹ auch im archivischen Kontext herausragende Bedeutung zu;¹⁰ die Rechtsprechung geht davon aus, dass Normen und vergleichbare Standards die „allgemein anerkannten Regeln der Technik“ widerspiegeln, also die Prinzipien und Lösungen, „die in der Praxis erprobt und bewährt sind und sich bei der Mehrheit der Praktiker durchgesetzt haben“.¹¹ Ein Gutachten, dessen Schlussfolgerungen hinter diesen – im Vergleich zum „Stand der Technik“ oder gar „Wissenschaft“ – recht niedrigen Ansprüchen zurückbliebe, wäre zumindest diskussionswürdig.

9 BGH, 14.05.1998 – Az.: VII ZR 184/97.

10 Mark Steinert: „Stand von Wissenschaft und Technik“. Rechtliche Bedeutung von DIN- (oder ISO-) Normen, in: Claudia Kauertz (Hrsg.): *Archive im Rechtsstaat. Zwischen Rechtssicherung und Verrechtlichung*. 51. Rheinischer Archivtag, 6.-7. Juli 2017. Beiträge, Köln 2018, S. 94-100.

11 Thomas Wilrich: Fachinformationen zum Begriff „Stand der Technik“. Online: <https://www.ibf-solutions.com/fachbeitraege/was-bedeutet-stand-der-technik> (Aufruf: 19.06.2023).

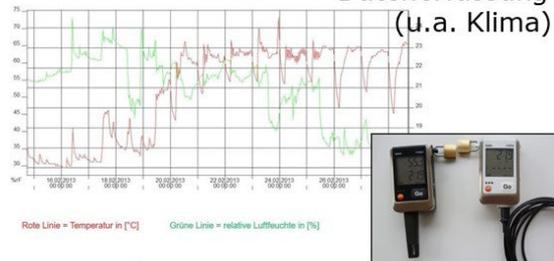
Folglich besteht die große Herausforderung bei bestandserhalterischen Fragestellungen v.a. darin, Wege aufzuzeigen, wie die Erreichung – seltener: der Erhalt – einer normgemäßen Situation mit realistischem Aufwand gewährleistet werden kann. Als eine Art „Königsweg“ hat sich hier die Differenzierung zwischen kurz-, mittel- und langfristig umzusetzenden Maßnahmen bewährt.

Magazinräume, Bestandserhaltung

Standardisierte Datenerfassung
(u.a. Klima)



Fotodokumentation



Gespräche vor Ort



DIN Normen, Standards

Abb. 1: Methoden und Vorgehen bei Gutachten zum Zustand und zur Eignung von Magazinräumen. Grafik: Gregor Patt.

Gutachten zu Fragestellungen mit Bezug zu anderen archivarisches Fachaufgaben

Gutachten zu allen nicht die Bestandserhaltung betreffenden Fragestellungen fallen naturgemäß eher in den Zuständigkeitsbereich von Archivar*innen als von Restaurator*innen. In der Arbeitswirklichkeit handelt es sich um eine Vielzahl von Detailproblemen, die sich nur bedingt systematisieren lassen. Zugegebenermaßen ist die Grenze zwischen kollegialem Rat, d.h. der unverbindlichen Weitergabe von „best practice“-Beispielen, und verbindlichen Aussagen oft fließend. Dennoch bleibt festzuhalten, dass es sich im Ergebnis mit großer Regelmäßigkeit um Gutachten im Sinne der oben aufgeführten Definitionen handelt. Exemplarisch sei auf Stellungnahmen zum Abbau umfangreicher Erschließungsrückstände oder zum Raumbedarf eines Archivs verwiesen. Die Schwierigkeit besteht hier darin, dass die „allgemein anerkannten Regeln der Technik“ nur selten in Normen und technischen

Regelungen fixiert sind. Im besten Fall kann auf internationale Standards wie ISAD (G) oder Empfehlungen bzw. Handreichungen der Bundeskonferenz der Kommunalarchive beim Deutschen Städtetag (BKK), des Verbandes deutscher Archivarinnen und Archivare (VdA) oder der Konferenz der Leiterinnen und Leiter der Archivverwaltungen des Bundes und der Länder (ARK) zurückgegriffen werden, denen eine gewisse Verbindlichkeit beigemessen wird. In aller Regel gilt es jedoch, die „allgemein anerkannten Regeln der Technik“ (auch) unter Bezugnahme auf Fachliteratur, Empfehlungen, (Erschließungs-) Richtlinien und Handreichungen anderer Institutionen herauszuarbeiten und zu begründen.

Dies gelingt meistens gut. Insbesondere dann, wenn Stellungnahmen nicht an Archivkolleg*innen, sondern deren Vorgesetzte adressiert sind – es kann aber auch zu kritischen Rückfragen kommen. In solchen Fällen zeigt sich, wie wichtig es ist, dass Archivar*innen Strategien, Methoden und Ergebnisse ihrer Arbeit offenlegen. Um die/den Bürgermeister*in einer rheinischen Kommune von der Notwendigkeit zu überzeugen, eine umfangreiche Fotosammlung durch Projektkräfte erschließen zu lassen, führt eine Stellungnahme, die auch auf publizierte Ergebnisse zu ähnlich gelagerten Projekten in der unmittelbaren Nachbarschaft Bezug nimmt, weiter als der ausschließliche Verweis auf Grundsatzpapiere der BKK.

Struktur und Aufbau der Gutachten zu sonstigen Fragestellungen sind naturgemäß deutlich vielgestaltiger als solche zu Bestandserhalterischen. Wenn es – insbesondere mit Blick auf Erschließungs- und Bewertungsarbeiten – darum geht, Arbeitsaufwände abzuschätzen, beruhen die Ausführungen auf der BKK-Arbeitshilfe „Grundlagen kommunalarchivischer Arbeit“. Raum- und Flächenbedarfe berechnen wir auf Grundlage von eigenen Erhebungen, die aus der jahrzehntelangen Erfahrung in der praktischen Archivpflege resultieren.

Gutachten zur (angemessenen) Personalausstattung von Archiven

Gutachten zur Personalausstattung könnte man auch als Unterkategorie des gerade vorgestellten Typus bezeichnen. Die Häufigkeit entsprechender Anfragen und der hohe Grad an Standardisierung unserer Texte lässt es aber geboten erscheinen, sie als eigenständige Kategorie zu führen.

Gelegentlich gilt es, lediglich den Bedarf zur fachgerechten Erledigung einzelner Aufgaben – z.B. elektronische Schriftgutverwaltung – oder des Abbaus von Rückständen – z.B. Erschließung – zu evaluieren. Meist zielen solche Gutachten jedoch darauf ab, Erkenntnisse zum Gesamtbedarf eines Archivs zu gewinnen. Letzteres bedeutet, dass de facto alle archivarischen Fachaufgaben in den Blick genommen und einer intensiven Betrachtung unterzogen werden müssen. Viele Gutachten zur (angemessenen) Personalausstattung kommen daher dem nahe, was unten unter „Archivkonzeption“ vorgestellt wird.

Am Anfang der Begutachtung steht eine umfangreiche Datenerhebung. Dies geschieht mittels eines Fragebogens, der auf den ersten Blick einschüchternd wirkt, sich in der Regel aber mit vertretbarem Aufwand ausfüllen lässt. Der Fragebogen ist auch deshalb hilfreich, weil er das Archiv bzw. dessen Träger dazu zwingt, sich selbst frühzeitig mit den einzelnen zu begutachtenden Fachaufgaben auseinanderzusetzen. Durch die Sammlung von Daten und Kennzahlen entsteht oft bereits vor Beginn der Arbeit durch uns ein Bewusstsein dafür, in welchen Bereichen Optimierungsbedarf besteht oder wo es besonders gut läuft.

Aufgebaut sind Gutachten zum Personalbedarf eines Archivs in der Regel so, dass auf eine kurze Vorstellung des jeweiligen Archivs, seiner Bestände, seiner Geschichte und der derzeitigen Personalausstattung eigenständige Kapitel zu den einzelnen Fachaufgaben folgen. Schritt für Schritt wird der jeweilige Personalbedarf dargestellt und begründet, die Ergebnisse dann abschließend in einem Fazit zusammengefasst, das für den eiligen Leser – der erfahrungsgemäß in Führungspositionen überdurchschnittlich häufig anzutreffen ist – alle maßgeblichen Informationen enthält.

Archivkonzeptionen

Mit der Analyse des Personalbedarfs eines Archivs ist praktisch schon ein großer Teil dessen abgedeckt, was auch für die Erstellung sogenannter „Archivkonzeptionen“ notwendig ist. Ist es das Ziel einer solchen Konzeption, eine umfassende Darstellung und Einschätzung zum Ist-Zustand eines Archivs zu bieten sowie Optimierungs- und Entwicklungspotentiale aufzuzeigen, dann versteht sich von selbst, dass alle vorgestellten Methoden und Verfahren (Ortstermin, Fotodokumentation, Fragebogen, quantitative und doppelte qualitative Analyse) zum Tragen kommen. Ergänzt um Kapitel zur Finanzausstattung, der Raumsituation und der bestandserhalterischen Situation gleicht der Aufbau dem eines Gutachtens zur (angemessenen) Personalausstattung. Anders als bei einem solchen geht es in den jeweiligen Schlussfolgerungen aber nicht „nur“ um die Frage nach der ausreichenden Personalausstattung, sondern auch um alle möglichen sonstigen Hinweise, Verbesserungsvorschläge und Optimierungspotentiale. Bei einer umfassenden Archivkonzeption ist es daher besonders wichtig, Hinweise zu priorisieren und die Ergebnisse ausführlicher Analysen immer wieder so zusammenzufassen, dass sie nicht „untergehen“.

Eine Archivkonzeption ist vor allem dann sinnvoll, wenn von Seiten des Archivs oder dessen Träger Interesse an einer mittel- und langfristigen Entwicklung besteht und Ressourcen hierfür vorhanden sind. Geht es vor allem darum, ein suboptimal eingerichtetes und personell schlecht ausgestattetes Archiv nach vorne zu bringen, kann es sinnvoller sein, im mehreren Schritten vorzugehen. Gutes Personal sorgt in aller Regel für eine fachgerechte räumliche Unterbringung, wohingegen die beste räumliche Unterbringung nicht von Dauer ist, wenn es am Personal mangelt, diese gut zu bewirtschaften.

4. Fazit

Die vorliegenden Ausführungen haben hoffentlich gezeigt, warum Gutachten und fachliche Stellungnahmen ein zentraler Eckpfeiler unserer Arbeit, aber auch des Managements Ihres Archivs sind.

Mittels unserer Gutachten leisten wir einen maßgeblichen Beitrag zu Erhalt und Verbesserung einer funktionsfähigen, vielgestaltigen Archivlandschaft im Verbandsgebiet des LVR. Dessen ungeachtet muss klar sein, dass schriftliche Stellungnahmen kein Wundermittel sind. Sie entfalten dann ihre Wirkung, wenn sie mit Bedacht und in Abstimmung mit anderen Methoden, Kommunikationskanälen und Netzwerken eingesetzt werden, die Archiven zur Verfügung stehen, um ihre Anliegen zu vertreten. Gutachten müssen zielgerichtet und unter Berücksichtigung des konkreten Einzelfalls erarbeitet werden.

Sind diese Bedingungen erfüllt, darf man auf (schnelle) Erfolge hoffen. Stellen sich diese wider Erwarten nicht ein, so sollte man sich auch davon nicht entmutigen lassen. Manchmal braucht es Geduld. Ein in sich stimmiges, gut begründetes Gutachten verliert seine Wirksamkeit auch dann nicht, wenn es zunächst in einer Schublade verschwindet und erst nach zwei bis drei Jahren wieder herangezogen wird.

„Patient wach und orientiert?“ – Zum Stand des Archivmanagements

Stefan Schröder

„Archivare aufgewacht!“¹ – so hat Gerd Schneider seinen 2004 veröffentlichten Weckruf mit der Aufforderung zu strategischem Denken angesichts massiven Sparzwangs betitelt. Daher will ich das damals kränkelnde Archivwesen heute noch einmal untersuchen und diese Visite mit der Frage „Patient wach und orientiert?“ beantworten helfen.

Gerd Schneiders damalige Forderungen waren: umfassende Transparenz schaffen, langfristige Archivkonzeptionen erarbeiten, sich auf Kernprozesse konzentrieren, Strukturen modernisieren, um schlagkräftiger zu werden, stärker mit anderen Archiven kooperieren, Archivträger als strategische Partner gewinnen und Archive als strategische Partner ihrer Träger präsentieren sowie weitere strategische Partner suchen. Interessanterweise ist in seinem Aufsatz an keiner Stelle von „Management“ oder gar „Archivmanagement“ die Rede. Das ist auch nicht nötig, denn es gibt für dieses Aufgabenfeld keine allgemein akzeptierte Begrifflichkeit. Man kann über die Bezeichnung unterschiedlicher Meinung sein: Es ist unerheblich, ob man das betriebswirtschaftliche Denken bei der Leitung eines Archivs nun als *Archivmanagement*, als *Archiventwicklungsplanung*, als *strategische Planung* oder als *betriebswirtschaftliche Steuerung* bezeichnet. Es gibt auch keine methodischen Beschränkungen, obwohl sich als Trends bisher durchaus das Strategische Management, das Qualitätsmanagement und die Archiventwicklungsplanung herauskristallisiert haben. Im Kern geht es immer um Transparenz, um wirtschaftliches Handeln und um längerfristige Zielsetzungen. Ohne Zahlen und Statistiken lässt es sich heute nicht mehr arbeiten – auch wenn demgegenüber immer noch eine Reihe von Kolleg*innen mit einer ablehnenden Haltung reagieren.²

Was ich hier nicht vertiefen möchte, sind Teilbereiche des Archivmanagements: Bestands-erhaltungsmanagement, Magazinmanagement, Bewertungsmanagement oder das gerade im

-
- 1 Vgl. Gerd Schneider: „Archivare aufgewacht!“ Anmerkungen eines Externen zur gegenwärtigen Situation im deutschen Archivwesen, in: *Der Archivar* 57 (2004), S. 37-44.
 - 2 Vgl. Marcus Stumpf: Auf dem Prüfstand: Kennzahlen im Archiv und die BKK-Arbeitshilfe „Grundlagen kommunalarchivischer Arbeit“ von 2012, in: Marcus Stumpf/Katharina Tiemann: *Strategien und Wege zur Bewältigung des kommunalarchivischen Arbeitsalltags*. Beiträge des 29. digitalen Fortbildungsseminars der Bundeskonferenz der Kommunalarchive (BKK) vom 24.-26. November 2021, Münster 2022, S. 15f.

Fokus vieler Verwaltungen und damit auch ihrer Archive stehende Prozessmanagement.³ Ich werfe den Blick auf das Archiv als Ganzes. Meine Erkenntnisse, die ich hier vorstelle, haben einen starken kommunalen Bezug aufgrund meiner beruflichen Erfahrungen im kommunalen Archivwesen und in der Lehre als Dozent in den Fernstudiengängen an der Fachhochschule Potsdam (FHP). Schwerpunktmäßig wird es um das nichtstaatliche Archivwesen gehen. Im staatlichen Archivwesen ist dieses Arbeitsfeld seit einigen Jahren etabliert und firmiert bei der Konferenz der Leiterinnen und Leiter der Archivverwaltungen des Bundes und der Länder (KLA) unter dem Begriff „Betriebswirtschaftliche Steuerung“⁴. Zur Verankerung in der vom staatlichen Archivwesen geprägten archivischen Ausbildung und deren Inhalten wird Irmgard Christa Becker als Leiterin der Archivschule Marburg im Rahmen dieses Archivtags sprechen. Ich kann darauf nur für die FHP eingehen und freue mich daher auf diese ergänzende Vertiefung des Themas. „Input“, „Output“, „Outcome“: Diese Begriffe benutze ich hier nur als Anspielung darauf, dass man im Umgang mit dem Archivträger um Kenntnisse des einschlägigen betriebswirtschaftlichen Jargons nicht herumkommt. Sie müssen sie nicht mögen, sollten sie aber in geeigneten Situationen anwenden können, auch wenn sie im Verwaltungsgebrauch oft zur Floskelhaftigkeit ohne Inhalt verkommen.

1. Kurzer historischer Rückblick

Ansätze betriebswirtschaftlichen Denkens in Bezug auf Magazinbewirtschaftung und Personalplanung finden sich vereinzelt schon in der Fachliteratur der 1970er Jahre, die noch stark vom staatlichen Archivwesen geprägt war.⁵ Aus dem kommunalen Archivwesen kam 1977 der Vorschlag, eine Archiventwicklungsplanung nach dem Vorbild anderer Kulturinstitutionen zu etablieren. Dies wurde aber erst 2014 von Marcus Stumpf wieder aufgegriffen.⁶ Offenbar hat erst der Impuls des *New Public Management* in der öffentlichen Verwaltung Veränderungen herbeigeführt. Als „Neues Steuerungsmodell“ ist dieses Konzept ab 1993 von der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung (heute: Verwaltungsmanagement, KGSt⁷)

-
- 3 Vgl. Vinzenz Lübben: Archive im kommunalen Prozessmanagement, in: *Archivpflege in Westfalen-Lippe* 98 (2023), S. 2-5; Stefan Schröder: Prozessmanagement in Archiven – ein neues Thema in (kommunalen) Archiven?, in: *Archivamtblog*, 07.06.2021. Online: <https://archivamt.hypothesos.org/14677> (Aufruf: 11.09.2023).
 - 4 Vgl. online: <https://www.bundesarchiv.de/DE/Content/Artikel/Ueber-uns/Partner/KLA/kla-ausschuss-bwl-strg.html> (Aufruf: 11.09.2023).
 - 5 Vgl. Landesarchivdirektion Baden-Württemberg (Hrsg.): *Perspektivplan für die Staatliche Archivverwaltung in Baden-Württemberg*, bearb. von Wilfried Schöntag, Hermann Bannasch, Hartmut Weber, Stuttgart 1979; Johannes Papritz: *Archivwissenschaft*, Bd. 3, Marburg 1976 (darin das Kapitel „Archivische Arbeitsökonomie“, S. 93-108); Carl Haase: *Kostenfaktoren bei der Entstehung behördlichen Schriftgutes sowie bei seiner archivischen Bearbeitung und Aufbewahrung*, in: *Der Archivar* 25 (1972), Sp. 49-56.
 - 6 Vgl. Kurt Ortmanns: *Archiventwicklungsplan für Kommunalarchive?*, in: *Der Archivar* 31 (1978), Sp. 179-184; Marcus Stumpf: *Archiventwicklungsplanung als strategisches Instrument*, in: *Archivpflege in Westfalen-Lippe* 81 (2014), S. 18-23.
 - 7 Vgl. online: <https://www.kgst.de/> (Aufruf: 11.09.2023).

auch in den deutschsprachigen Verwaltungen propagiert worden und hat dort über den Dienstleistungsgedanken zu mehr betriebswirtschaftlichem Denken geführt. Dazu muss man wissen, dass der Kern des von der KGSt etablierten Neuen Steuerungsmodells auf dem sogenannten Managementkreislauf beruht, der explizit strategisches und operatives Management verbindet.⁸ Ein Indiz für die frühe Umsetzung von solchen betriebswirtschaftlich inspirierten Instrumenten unter dem Etikett des Neuen Steuerungsmodells ist der Vortrag von Hartmut Weber auf dem 1. Bayerischen Archivtag 1999.⁹ Darin nahm auch er darauf Bezug und erläuterte die Auswirkung auf das Landesarchiv Baden-Württemberg, nämlich in Form der Leitbildentwicklung. Außerdem wies er schon auf vorherige Reaktionen aus dem kommunalen Archivwesen hin, die sich mit konkreten Auswirkungen der neuen Verwaltungsteuerung auseinandergesetzt hatten.¹⁰ Mit „Steuerung“ war das gemeint, was ich hier unter „Management“ oder „Archivmanagement“ fasse. In der Archivwelt ist Archivmanagement aber – trotz der schnelleren Modernisierung der kommunalen Verwaltungen gegenüber den staatlichen Verwaltungen – nicht allein zuerst im kommunalen Archivwesen propagiert worden. Insbesondere Hartmut Weber, der als Archivar in Baden-Württemberg und im Bundesarchiv im staatlichen Archivwesen sowie in der Ausbildung an der Archivschule Marburg tätig war, hat hier Grundlagen für das staatliche Archivwesen gelegt, die erst später und indirekt durch andere Archivsparten aufgegriffen wurden. Ursprünglich vermittelte Weber an der Archivschule Marburg Fachwissen zum Archivbau. Nach und nach kamen dann immer mehr Management-Inhalte hinzu. Nicht zuletzt sein Kapitel im Handbuch der Wirtschaftsarchive über „Archivmanagement“, das er zusammen mit Renate Köhne-Lindenlaub verfasste, hat den Begriff in Deutschland vor nunmehr 25 Jahren etabliert, und blieb bis Anfang der 2000er Jahre auch die einzige deutschsprachige Publikation zu diesem Thema.¹¹

Ich muss hier einschränken, dass ich auf Basis der greifbaren Literatur urteile. Es ist nämlich – im deutschen Archivwesen – selten, dass Archive ihre Management-Bemühungen oder strategischen Planungen öffentlich machen. Das gilt heute noch genauso wie vor 25 Jahren. Es ist durchaus möglich, dass vielleicht die Wirtschaftsarchive den öffentlichen Archiven einen Schritt voraus waren. Allein anhand der Literaturlage lässt sich dies jedoch nicht konkret feststellen. Aus diesem Grund habe ich im März 2023 eine Umfrage zum Archivmanagement gestartet, auf die weiter unten eingegangen werden wird.

2. „Input“ – oder: Ausbildung, Fortbildung, Weiterbildung

Die Voraussetzung, um heutige Bemühungen um Archivmanagement überhaupt wahrnehmen zu können, sehe ich darin, dass sowohl die Archivschule Marburg, als auch die

8 Vgl. KGSt-Bericht 8/2000, Strategisches Management I: Leitbericht für Politik und Verwaltungsführung, Köln 2000, S. 12.

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

10 Vgl. ebd., S. 166.

11 Vgl. Hartmut Weber/Renate Köhne-Lindenlaub: *Archivmanagement*, in: Evelyn Kroker/Renate Köhne-Lindenlaub/Wilfried Reininghaus (Hrsg.): *Handbuch für Wirtschaftsarchive, Theorie und Praxis*. München 1998, S. 259-274.

Fachhochschule Potsdam das Thema in die Lehre mitaufgenommen haben. Im ersten Potsdamer Fernstudiengang (1999-2001) gab es nach Auskunft mehrerer Absolvent*innen über die Lehrinhalte noch keine expliziten Ansätze von Archivmanagement. Im Jahr 2002 wurden die Inhalte in der graduellen und postgraduellen Fernweiterbildung mit dem Ziel der Externenprüfung zum Diplomarchivar/Diplomarchivarin (FH) verifiziert und für den graduellen Zweig das Grundmodul „Archivmanagement“ eingerichtet,¹² das inhaltlich offenbar auch im postgraduellen Zweig vermittelt wurde.¹³ Es ist hier nicht mein Ziel, den Fortgang im Detail nachzuzeichnen. Spätestens mit der Einführung des Fernstudiengangs Master Archivwissenschaft 2009 wurde ein Modul „Archivmanagement“ zum festen Studienbestandteil und ist es (nach den mir noch vorliegenden Modulhandbüchern spätestens seit 2015¹⁴) auch in der Fernweiterbildung, die nach Beendigung mit der Einstufung in das ordentliche Studium direkt zur Bachelorprüfung führt. Im Präsenzstudiengang Bachelor Archiv gibt es inzwischen das auf zwei Semester aufgeteilte Modul „Management und Recht“, das mindestens seit 2016 Bestandteil des Studiums ist.¹⁵ Allein im Fernstudium Master Archivwissenschaft haben seit 2009 rund 240 Studierende das Modul „Archivmanagement“ durchlaufen. Die meisten von ihnen haben ihr Studium bereits abgeschlossen. Theoretisch sind demnach sowohl durch die Potsdamer als auch durch die Marburger Ausbildung mittlerweile mehrere Hundert Archivar*innen mit Managementmethoden im Archiv vertraut gemacht worden. Viele von ihnen dürften inzwischen in Leitungsfunktionen tätig sein.

Zum „Input“ gehören aber auch Fort- und Weiterbildungen. Seit 2003 findet an der FU Berlin in mehrjährigen Abständen eine zertifizierte Weiterbildung „Archive im Informationszeitalter“ mit neun Modulen statt, in dem anfangs in einem Modul Projekt- und Finanzmanagement thematisiert wurde.¹⁶ 2022 wurde (nicht zum ersten Mal) ein Modul „Ziele entwickeln im Archiv“ durchgeführt,¹⁷ das in diesem Kontext zu erwähnen ist. Im Rahmen der Fortbildungen des LWL-Archivamtes für Westfalen habe ich 2018 die Fortbildung „Strategische Planung in Archiven“ durchgeführt, die insbesondere von Kolleg*innen aus kleineren nichtstaatlichen Archiven besucht wurde (eine Wiederholung hat

12 Vgl. Hartwig Walberg: Perspektiven der archivarischen Aus- und Fortbildung in Deutschland, in: *Archivpflege in Westfalen und Lippe* 57 (2002), S. 48f.

13 Vgl. Beitrag Sabine Happ zur Podiumsdiskussion, in: Podiumsdiskussion: Archivmanagement – Ressourcen nutzen, Potentiale erkennen [Beiträge von Hartwig Walberg, Michael Scholz, Marcus Stumpf und Sabine Happ], in: Birgit Rehse/Irina Schwab (Hrsg.): *Archivmanagement: Ressourcen nutzen, Potentiale erkennen. Frühjahrstagung der Fachgruppe 8 im Verband deutscher Archivarinnen und Archivare e. V.*, 19.-21. März 2014 in Berlin, Leipzig 2015, S. 210.

14 Fachhochschule Potsdam, *Graduale Fernweiterbildung Archiv (FWA), Modulhandbuch*, Stand: 28.04.2015.

15 Fachhochschule Potsdam, *Amtliche Bekanntmachungen Nr. 387 vom 28.4.2020: Modulhandbuch für den Bachelorstudiengang Archiv; Fachhochschule Potsdam, Fachbereich Informationswissenschaften, Modulhandbuch Archiv (Bachelor of Arts) [gültig ab WS 2016/17]*.

16 Freundlicher Hinweis der Kollegin Britta Leise, Mail vom 05.05.2023.

17 Vgl. online: https://ssl2.cms.fu-berlin.de/fu-berlin/sites/weiterbildung/PM_weiterbildungsprogramm/bib/arch/index.html (Aufruf: 11.09.2023).

am 7. September 2023 stattgefunden). Bislang nur ein Einzelfall war der praxisnahe Workshop „Selbstorganisation im Archivalltag. Aufgaben prüfen, Schwerpunkte setzen, Abläufe verbessern“, den der VdA-Landesverband Sachsen 2018 explizit für kleine Archive durchgeführt hat.¹⁸ Wenn in solchen Veranstaltungstiteln von Strategien, Zielen oder Prioritäten die Rede ist, wird damit bewusst vermieden, von Archivmanagement zu sprechen. Insbesondere kleine Archive scheinen sich dann eher nicht angesprochen zu fühlen, obwohl der Bedarf dafür vorhanden ist. Für mich ist Archivmanagement aber keine Frage der Archivgröße, sondern eine Frage des aktiven Auseinandersetzens mit den in der Regel prekären Rahmenbedingungen und dem Versuch, diese zu verbessern. Zurück zu den Fortbildungsangeboten: Neu im Fortbildungskanon ist der im September 2022 erstmals angebotene und September 2023 wiederholte Aufbaukurs „Agile Führung und strategisches Management im Archiv“, den Peter Quadflieg (Stadtarchiv Wiesbaden) im Fortbildungsprogramm der Archivschule Marburg anbietet.¹⁹ Gerade für kleinere Archive, die am ehesten auf Fortbildungen als kleinste und kostengünstigste Variante des Weiterbildungsspektrums setzen dürften, besteht derzeit durchaus ein Mangel an Angeboten.

3. „Output“ – oder: Literatur und andere Ressourcen zum Archivmanagement

Was haben Archivar*innen bzw. was hat die Archivwissenschaft bis dato zum Thema Archivmanagement veröffentlicht, worauf Dritte zugreifen können? Diese Frage hat mich seit meiner ersten Lektüre des Handbuchs für Wirtschaftsarchive²⁰ und dem wegweisenden Aufsatz von Gerd Schneider im „Archivar“ 2004²¹ begleitet. Einschlägige Literatur aus der zweiten Hälfte der 2000er Jahre findet sich nur vereinzelt und so habe ich es 2011 als Offenbarung erlebt, das Modul „Archivmanagement“ bei Hartwig Walberg im Rahmen meines Masterstudiums an der FH Potsdam besuchen zu können. Im gleichen Jahr erschien auch der von ihm zusammen mit Mario Glauert veröffentlichte Aufsatzband „Archivmanagement in der Praxis“.²² Im Modulkurs konnte intern auch auf zwei unveröffentlichte Diplom- bzw. Bachelorarbeiten zum Thema zugegriffen werden.²³

18 Vgl. Thekla Kluttig: Selbstorganisation im Archivalltag. Bericht vom Workshop des VdA-Landesverbandes Sachsen am 29. August 2018. Online: <https://www.vda.archiv.net/lv-sachsen/workshops/selbstorganisation-im-archivalltag.html> (Aufruf: 11.09.2023).

19 Vgl. Fortbildungsprogramm 2022. Online: <https://www.archivschule.de/DE/fortbildung/kursseiten-2022/AK-1611.html> (Aufruf: 10.05.2023) und Fortbildungsprogramm 2023, online: <https://www.archivschule.de/DE/fortbildung/kursseiten-2023/AK-1611.html> (Aufruf: 11.09.2023) bzw. Archivschule Marburg, Fortbildung 2023, Marburg 2022, S. 41 (Im Fortbildungsprogramm 2022 der Archivschule Marburg fehlt der Kurs noch, er ist offenbar nachträglich ins Programm aufgenommen worden).

20 Vgl. Weber/Köhne-Lindenlaub: Archivmanagement (wie Anm. 11).

21 Vgl. Schneider: „Archivare aufgewacht“ (wie Anm. 1).

22 Vgl. Mario Glauert/Hartwig Walberg (Hrsg.): Archivmanagement in der Praxis, Potsdam 2011.

23 Vgl. Martin Wikenhauser: Die Balanced Scorecard als Beispiel für modernes Management im öffentlichen Archivbereich, Bachelorarbeit zur Erlangung des Titels Bachelor of Arts (FH), München 2011; Tomislav Novoselac: Implementierung strategischer Management-Methoden im Zentralarchiv der CLAAS KGaA mbH, Diplomarbeit zur Erlangung des Titels Diplom-Archivar (FH), Gütersloh 2010.

Da ich für meine eigene Masterarbeit „Archivmanagement in kleinen Archiven“ 2014 eine umfangreiche Literaturliste erstellt habe, die auch auf englischsprachige Fachliteratur Bezug nimmt und die ich für meine Dozententätigkeit in Potsdam regelmäßig auf den neuesten Stand bringe, ist zumindest zweierlei festzustellen: Literatur zum Archivmanagement ist inzwischen in nicht unerheblichem Umfang erschienen, aber an sehr unterschiedlichen Orten, so dass es für Interessierte kompliziert bleibt, diese zu finden. Meine Studierenden erhalten daher eine umfangreiche Literaturliste mit zahlreichen Hinweisen auf auch frei und online verfügbare Veröffentlichungen.

Auf dem Westfälischen Archivtag 2014 hat Marcus Stumpf, Leiter des LWL-Archivamtes für Westfalen, das Konzept der Archiventwicklungsplanung als strategisches Instrument präsentiert, ist gleichzeitig aber auch begrifflich etwas vom Archivmanagement abgerückt – darauf komme ich noch zurück. Durch den vorgeschlagenen Dreischritt (1) einer Situationsanalyse des Archivs mit dem Ziel, (2) Arbeitsrückstände beziffern zu können, sollen (3) strategische und operative Ziele benannt und umgesetzt werden. Gerade für kleinere Archive handelt es sich dabei um eine wirksame und gleichermaßen niedrigschwellige Methode, deren Aufwand noch überschaubar ist. Daneben ist der von der Archivschule Marburg 2016 herausgegebene Band mit den Beiträgen zum 20. Archivwissenschaftlichen Kolloquium 2015 mit dem Titel „Ziele, Zahlen, Zeitersparnis. Wie viel Management brauchen Archive“ zu nennen.²⁴ Er bietet unterschiedliche Themen – überwiegend aus dem staatlichen Archivwesen – von der Kosten-Leistungs-Rechnung über Qualitätsmanagement bis hin zum Personalmanagement. Meine Masterarbeit zum Archivmanagement mit dem speziellen Zugriff für kleinere Archive habe ich 2015 zum kostenfreien Download auf dem Publikationsserver der FHP eingestellt und über die sozialen Medien beworben.²⁵ Nach einem dreiviertel Jahr habe ich die Bibliothek der FHP gebeten, die Downloadzahlen zu ermitteln. Das waren damals ca. 800. Für diesen Vortrag habe ich die Frage wiederholt und Zahlen für den Zeitraum von Januar 2020 bis Januar 2023 erhalten, die sich auf über 4100 Downloads summierten.²⁶ Das zeigt meines Erachtens sehr deutlich, wie stark das Interesse an diesem Thema und auch der Bedarf sind. Und was auf einfachem Wege – also frei im Internet – greifbar ist, wird offenbar auch rege genutzt.

Für das BKK-Fortbildungsseminar 2021 habe ich den Versuch gemacht, den 3. Schritt der Archiventwicklungsplanung (s.o.), die strategische und operative Zielformulierung, auf möglichst einfache Weise zu erläutern, um so die Praxistauglichkeit dieses Konzepts weiter zu steigern. Meiner Ansicht nach ist dieser Schritt von Marcus Stumpf 2014 nicht genug erläutert worden und entstammt streng genommen dem Strategischen Management. Mein Vortrag ist in Band 39 der „Texte und Untersuchungen zur Archivpflege“ des LWL-Archivamtes

24 Irmgard Christa Becker/Dominik Haffer/Valeska Koal (Hrsg.): Ziele, Zahlen, Zeitersparnis: wie viel Management brauchen Archive?, Marburg 2016.

25 Stefan Schröder: Archivmanagement in kleinen Archiven, Potsdam 2014. Online <https://opus4.kobv.de/opus4-fhpotsdam/frontdoor/index/index/docId/835> (Aufruf: 11.9.2023)

26 Email von Ingrun Griesa, FH Potsdam, Bibliothek, 14.02.2023.

erschienen und steht seit September 2023 frei online zur Verfügung. Die Printversion ist derzeit noch für 14 € lieferbar.²⁷

Online greifbar sind auch fünf PowerPoint-Präsentationen des von der KLA (Konferenz der Leiterinnen und Leiter der Archivverwaltungen des Bundes und der Länder) veranstalteten Kolloquiums „Betriebswirtschaftliche Steuerung und Archive“ vom November 2020.²⁸ Anhand der Folien gewinnt man einen aktuellen Einblick in das Management der staatlichen Archive. Die Methoden lassen sich aber auch auf andere Archivsparten übertragen. Die Präsentation von Peter Quadflieg über die Übertragbarkeit von Vision, Mission und Leitbild aus der freien Wirtschaft auf die Archivwelt endet bezeichnenderweise auch mit dem Beispiel eines fiktiven Stadtarchivs.²⁹

Zwei einschlägige Marburger Transferarbeiten sind ebenfalls frei online verfügbar: zum einen die von Peter Quadflieg zur Vision des Hessischen Landesarchivs von 2019. Aber auch die inzwischen 20 Jahre alte Transferarbeit zum Qualitätsmanagement bei der Bewertung von Burkhard Nolte gehört dazu.³⁰ Hinzuweisen bleibt noch auf Peter Quadfliegs Vortrag auf dem BKK-Fortbildungsseminar 2022 in Mainz mit dem Titel „Auf dem Weg zur Profilierung: Zielbildung, Umweltanalyse und Strategieformulierung am Beispiel des Stadtarchivs Wiesbaden“, der bei Drucklegung dieser Publikation veröffentlicht sein müsste.³¹

Unterhalb dieser öffentlich auffindbaren Materialien fand und findet Archivmanagement aber auch Ausdruck in zahlreichen Modulhausarbeiten, in Diplom-, Bachelor- und Masterarbeiten der FH Potsdam, die in der Regel unveröffentlicht bleiben. Allein meine eigene Bilanz als Dozent der FHP nach vier Modulen zum Archivmanagement im berufsbegleitenden Masterstudiengang und zwei ähnlichen Modulen in der ebenfalls berufsbegleitenden Fernweiterbildung Archiv sind 88 (von 118) praxisbezogene Hausarbeiten im

27 Stefan Schröder: Instrumente einer Archiventwicklungsplanung – auch für kleine Archive!, In: Marcus Stumpf/Katharina Tiemann: Strategien und Wege zur Bewältigung des kommunalarchivischen Arbeitsalltags. Beiträge des 29. digitalen Fortbildungsseminars der Bundeskonferenz der Kommunalarchive (BKK) vom 24.- 26. November 2021, Münster 2022, S. 46-61.

28 Vgl. online: <https://www.bundesarchiv.de/DE/Content/Artikel/Ueber-uns/Partner/KLA/klausschuss-bwl-strg-kolloquium-20201103.html> (Aufruf: 11.09.2023).

29 Vgl. online: https://www.bundesarchiv.de/DE/Content/Downloads/KLA/Beitrag_Quadflieg.pdf?__blob=publicationFile (Aufruf: 11.09.2023).

30 Peter Quadflieg: Von der Mission zur Vision. Das betriebswirtschaftliche Konzept des Vision-Statements und Wege zu seiner Implementierung beim Hessischen Landesarchiv. Transferarbeit des 50. wissenschaftlichen Lehrgangs an der Archivschule Marburg, Marburg/Lahn 2019. Online: <https://archiv.ub.uni-marburg.de/es/2020/0013/pdf/spq.pdf> (Aufruf: 11.09.2023); Burkhard Nolte: Qualitätsmanagement und -sicherung der archivischen Fachaufgabe Bewertung. Transferarbeit im Rahmen des Referendariats für den höheren Archivdienst an der Archivschule Marburg, Münster 2003. Online: https://www.archive.nrw.de/sites/default/files/media/files/Nolte_Transferarbeit%202002%20-%20Qualit%C3%A4tsmanagement%20und%20-sicherung%20der%20archivischen%20Fachaufgabe%20Bewertung.pdf (Aufruf: 11.09.2023)].

31 Veröffentlichung in Band 40 der Reihe Texte und Untersuchungen zur Archivpflege im November 2023. Vgl. online: <https://www.lwl-archivamt.de/de/publikationen/texte-und-untersuchungen-zur-archivpflege/> (Aufruf: 11.09.2023).

Masterstudiengang, immerhin 4 von 10 in der Fernweiterbildung (bei 50 Studierenden, die aber nicht die Pflicht zur Hausarbeit in diesem Modul hatten). Was sich meiner Kenntnis entzieht, ist, ob bzw. wie die Ergebnisse dieser Hausarbeiten im jeweiligen Archiv umgesetzt wurden. Bei einigen kleineren, insbesondere Ein-Personen-Archiven, ist aber davon auszugehen, dass die Theorie auch in der Praxis Anwendung gefunden hat. Zu dieser Bilanz hinzu kommen noch je eine Master- und eine Bachelorarbeit, die ich als Zweitgutachter mitbetreuen durfte. Hier wirkt das Fernstudium gleichsam als Triebwerk für die Anwendung in der Praxis. Es tut sich also mehr auf dem praktischen Feld des Archivmanagements, als auf den ersten Blick ersichtlich ist.

Es lohnen aber auch Seitenblicke in die Verwaltungswissenschaft und in das Bibliothekswesen, wenn die archivwissenschaftlichen Veröffentlichungen nicht weiterhelfen. Insbesondere kommunale Archive haben darüber hinaus noch die Möglichkeit, nach kostenfreier Anmeldung bei der KGSt³², auf deren zahlreiche Gutachten und Ressourcen der strategischen Verwaltungssteuerung zuzugreifen und sich dort Anregungen zu holen, sofern ihre Kommune dort Mitglied ist, was aber bei über 2400 Mitgliedskommunen sehr wahrscheinlich ist. Ebenfalls aus dem Verwaltungsmanagement stammt das inzwischen in 4. Auflage erschienene Standardwerk „Management im öffentlichen Sektor“.³³ Aus dem Bibliotheksbereich einschlägig ist die seit 2002 aktuell gehaltene Loseblattsammlung „Erfolgreiches Management von Bibliotheken und Informationseinrichtungen“.³⁴ Nicht zuletzt ist das zwar mit dem Fokus auf die Wirtschaft, aber auch grundsätzlich für Archive brauchbare Sachbuch „Praxiswissen Management“³⁵ hilfreich beim Einstieg in die Thematik und nur eines unter vielen. Dass Archive offen mit ihrer strategischen Planung umgehen, ist abseits der ganz großen, meist staatlichen Archive nach wie vor selten.

Ein schönes Beispiel ist daher der Archiventwicklungsplan des Stadtarchivs Münster für die Jahre 2020 bis 2025, der online verfügbar ist³⁶ und im nächsten Jahr fortgeschrieben werden soll. Er zeigt auch ganz anschaulich, wozu Kennzahlen nützlich sind, deren Erhebung in vielen Archiven immer noch nicht zum Standard gehört. Aber dazu komme ich später noch.

32 Vgl. online: <https://www.kgst.de> (Aufruf: 11.09.2023).

33 Andreas Gourmelon/Michael Mroß/Sabine Seidel: Management im öffentlichen Sektor. Organisationen steuern – Strukturen schaffen – Prozesse gestalten, Heidelberg u.a. 2018.

34 Erfolgreiches Management von Bibliotheken und Informationseinrichtungen. Loseblattsammlung. Hamburg, Stand: September 2023 (seit 2002 erschienen und erweitert). Online: <https://www.dashoefler.de/handbuch/erfolgreiches-management-von-bibliotheken-und-informationseinrichtungen.html>, (Aufruf: 11.09.2023); hinzuweisen ist auch auf G. Edward Evans/Stacey Greenwell (Hrsg.): Management basics for information professionals, 4. ed. Chicago 2020.

35 Matthias Nöllke/Christian Zielke/Georg Kraus: Praxiswissen Management, Freiburg/München 2015.

36 Stadt Münster, Stadtarchiv (Hrsg.): Archiventwicklungsplan 2020-2025, Münster 2021. Online: <https://www.stadt-muenster.de/sessionnet/sessionnetbi/getfile.php?id=493222&type=do> (Aufruf: 11.09.2023).

4. „Outcome“ – oder: was wissen wir über die Praxis? Ergebnisse einer Umfrage zum Thema

Vom 2. März bis 1. Juni 2023 war im Archivamtblog des LWL-Archivamtes eine von mir erstellte Umfrage verlinkt, die mit acht kurzen Fragen einen Überblick darüber liefern sollte, wie die Praxis des Archivmanagements im deutschsprachigen Archivwesen aussieht.³⁷ Die Fragen 1 bis 3 sollten Aufschluss über die Herkunft geben: Staat, Bundesland bzw. Kanton sowie Archivsparte (in der beim Verband der deutschen Archivarinnen und Archivare gebräuchlichen Aufteilung in 8 Fachgruppen).³⁸ Bei den Kommunalarchiven wollte ich zusätzlich noch die Größenklasse nach Einwohner*innen wissen, mit den Schwellen bei 5.000, 10.000, 20.000, 50.000, 100.000, 200.000 und 500.000 Einwohner*innen. Die Fragen 4 bis 8 waren dann inhaltlicher Art, so Frage 4: Wird in Ihrem Archiv mit planerischen, strategischen oder anderen Managementmethoden gearbeitet (Ja / Nein / Nicht bekannt). Frage 5: Auf welcher Grundlage werden in Ihrem Archiv planerische Maßnahmen ergriffen? Die Auswahlmöglichkeiten waren: 1. Strategisches Management, 2. Qualitätsmanagement, 3. Archiventwicklungsplanung, 4. auf andere Art (hier war durch Freitext eine umfassende Antwortmöglichkeit gegeben). Frage 6: Werden in Ihrem Archiv statistische Daten zu planerischen Zwecken erhoben (ja / nein)? Frage 7: Bitte erläutern Sie (gegebenenfalls stichpunktartig), welche Wirkung die planerischen Bemühungen in Ihrem Archiv haben (bzw. Ihrer Meinung nach haben). Frage 8: Wie sieht die personelle Situation in Ihrem Archiv in Vollzeitäquivalenten aus?

Ich habe dann über verschiedene Kanäle, vor allem über Social Media und über Emails an die Archivarsverbände und -vereinigungen in der Schweiz und in Österreich, in Niedersachsen, Schleswig-Holstein, der deutschen Wirtschaftsarchive, evangelischen und katholischen Archive, Sammelmails an die von mir betreuten Kommunalarchive in Ostwestfalen-Lippe, Werbung auf dem Westfälischen Archivtag in Hagen im März 2023 und durch Info des LVR-AFZ bei der Einladung zu diesem Archivtag um Teilnahme geworben. Einige ausgewählte Ergebnisse möchte ich nun vorstellen. Vorab ist noch zu erwähnen: ich habe den teilnehmenden Archiven keine fest umrissenen Definitionen für Management, Archivmanagement, Strategisches Management und Qualitätsmanagement geliefert. Im Übrigen handelt es sich bei allen Antworten um anonymisierte Selbstauskünfte. Eine gewisse Schwierigkeit, vergleichbare Antworten zu erhalten, ließ sich nicht vermeiden. Einzelne Antworten weisen auch immanente Unstimmigkeiten oder vereinzelt fehlende Angaben auf. Wenn ein Archiv beispielsweise Frage 6 nach der Kennzahlenerhebung mit Nein beantwortet hat, in Frage 5 aber eine Managementmethode nennt, die nur mit Kennzahlen funktionieren kann, musste ich diesen Widerspruch hinnehmen. Nur in Ausnahmefällen habe ich solche Antworten zu bereinigen versucht. Trotzdem bin ich davon überzeugt, dass mit den Antworten Tendenzen sichtbar werden, die für die Frage nach dem Stand des Archivmanagements aussagekräftig genug sind. Die Gesamtzahl der Antworten lag bei 495, aber nur 227 Antworten waren voll-

37 Vgl. online: <https://archivamt.hypotheses.org/19514> (Aufruf: 11.09.2023).

38 Vgl. online: <https://www.vda.archiv.net/fachgruppen.html> (Aufruf: 11.09.2023).

ständig und konnten in die folgenden Auswertungen einfließen.³⁹ Interessant ist die Aufteilung nach Staaten. Neben einem Archiv aus Luxemburg und zwei Archiven aus Österreich haben immerhin 18 Archive aus der Schweiz vollständige Antworten geliefert. Mit 206 vollständigen Antworten stammt die Mehrzahl erwartungsgemäß aus Deutschland. Frage 6, die sich auf die Nutzung statistischer Daten oder Kennzahlen bezog, hätte von der Logik her an den Beginn der Fragen zum Archivmanagement gehört, denn ohne Kennzahlen ist keine wie auch immer geartete Planung auf verlässlicher Grundlage möglich.

Unter den vollständigen Antworten (n=227) ergibt sich hier mit 62 % Nutzung von Kennzahlen auch der größte positive Prozentanteil aller inhaltlichen Fragen. Das Ergebnis von 38 %, die keine statistischen Daten nutzen, ist aber auch ein Zeichen dafür, wie viele Archive sich noch gar nicht an die Nutzung von Archivmanagementmethoden heranwagen, selbst wenn sie es beabsichtigten. Hier besteht noch ein enormes Entwicklungspotenzial. Es überrascht daher nicht, dass Frage 4 nach dem Einsatz von Archivmanagementmethoden bei den vollständigen Antworten (n=227) niedriger als die Kennzahlennutzung von 62 % liegt, mit 50 % (114 Archive) aber überraschend hoch ist. Die meisten der Archive, die Kennzahlen erheben, nutzen sie also für die Führung der eigenen Institution.

Die Archive aus Deutschland, die alle Fragen beantworteten, haben einen eindeutigen regionalen Schwerpunkt in Nordrhein-Westfalen (138 Antworten, 67 %).⁴⁰ Insbesondere ist der Anteil der Archive, die nicht an der Umfrage teilgenommen haben, sehr hoch, wenn man bedenkt, dass es in Deutschland rund 1570 kommunale Archive gibt⁴¹, aus allen Archivsparten sogar über 2.600.⁴² Für NRW lässt sich aber ein etwas genauerer Blick darauf werfen, weil das Archivportal NRW⁴³ mit (Stand Juni 2023) 508 teilnehmenden Archiven eine Zahl bietet, die der Zahl der in NRW existierenden und ihren Namen verdienenden Archive in etwa treffen dürfte, weil ein gewisser professioneller Standard die Voraussetzung für die Teilnahme am Archivportal NRW ist. Es kann daher davon ausgegangen werden, dass die 138 Archive aus NRW, die an meiner Umfrage teilgenommen haben, alle auch Teilnehmer*innen des Archivportals NRW sind bzw. etwaige Inkongruenzen marginal sind. Setzt man die 63 von 138 positiv auf den Einsatz von Archivmanagementmethoden antwortenden Archive in Prozentualrelation zu den 508 Archiven im Archivportal NRW, ergibt sich, dass nur ca. 12 % der NRW-Archive Archivmanagementmethoden anwenden. Vielleicht sind es auch etwas mehr, weil nur 27 % der Archive in NRW an meiner Umfrage teilgenommen haben und sich unter den übrigen 73 % auch Anwender*innen von Managementmethoden verstecken könnten. Es bleibt damit aber festzuhalten, dass in NRW nur etwa jedes achte Archiv steuernd versucht, auf seine Situation

39 Die unvollständigen Antworten verteilen sich nur auf die Beantwortung der Fragen 1 bis 3, die Beantwortung keiner Frage und der ausschließlichen Lektüre des Einleitungstextes.

40 Eine Auswertung der Antworten aus Niedersachsen – immerhin 19 % – wurde nicht vorgenommen.

41 Für die BKK-Statistik werden 1.573 kommunale Archive kontaktiert, Hinweis des BKK-Vorsitzenden Marcus Stumpf, Email vom 01.06.2023.

42 Es kann aufgrund von Schwankungen in der Anzahl hier nur um eine grobe Orientierung gehen. Eine überschlägige Auszählung aus: Archive in Deutschland, Österreich und der Schweiz, Adressenverzeichnis 2019/2020, 25. Aufl., Münster 2019, ergab eine Zahl von über 2.600 Adressen.

43 Vgl. online: <https://www.archive.nrw.de/> (Aufruf: 11.09.2023).

positiv einzuwirken. Vermutlich ist schon dieser Befund von allgemeinerer Gültigkeit in Bezug auf das deutschsprachige Archivwesen, unabhängig von einer genaueren Zahlenbasis.

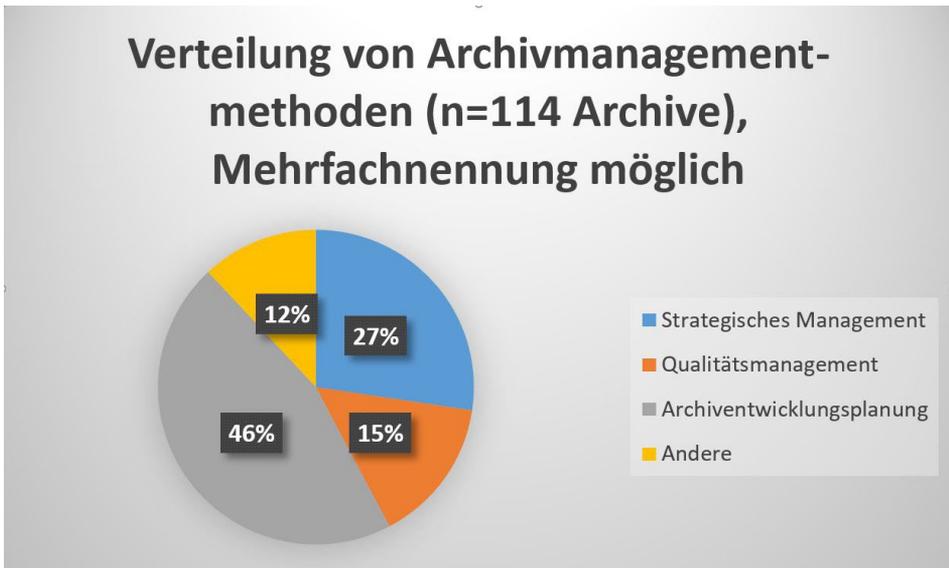


Abb. 1: Die Verteilung der Archivmanagementmethoden zeigt die Dominanz von Archiventwicklungsplanung und Strategischem Management. Grafik: Stefan Schröder.

Bei den angewendeten Archivmanagementmethoden (Frage 5), auf die insgesamt 114 Antworten⁴⁴ eingegangen sind, ist die mit 46 % der Antworten große Verbreitung der Archiventwicklungsplanung bislang unbekannt gewesen (vgl. Abb. 1). Die Attraktivität, insbesondere für die zahlenmäßig umfangreichen kleineren Archive, könnte das erklären. Aus der einschlägigen Literatur hatte ich bislang eine Dominanz des Strategischen Managements abgeleitet.⁴⁵ Immerhin 27 % der Antworten verwiesen auf diese Methode, die damit weit vor dem Qualitätsmanagement (15 %) genannt wurde. Auffällig bei den Antworten war, dass 18 Archive, die Archiventwicklungsplanung betreiben, gleichzeitig angegeben haben, kein Archivmanagement zu betreiben. Meine Vermutung ist, dass die Archiventwicklungsplanung

44 Diese Anzahl ist wegen der Möglichkeit der Mehrfachnennung nicht identisch mit der Anzahl der antwortenden Archive. Doch haben nur sehr wenige Archive angegeben, mehr als eine Methode zu nutzen.

45 Durch Schritt 3 der Archiventwicklungsplanung (Formulierung strategischer und operativer Ziele) ist streng genommen das Strategische Management auch in der Archiventwicklungsplanung enthalten, wobei Marcus Stumpf dies 2014 nicht näher erläutert hat, siehe: Schröder, Instrumente einer Archiventwicklungsplanung, S. 52-59 (wie Anm. 27). Insofern bleibt Strategisches Management bei vollumfänglicher Durchführung einer Archiventwicklungsplanung weiterhin die vorherrschende Archivmanagementmethode.

dabei nicht als Archivmanagementmethode verstanden wurde, weil Marcus Stumpf selbst dies in seinem grundlegenden Aufsatz zur Archiventwicklungsplanung so impliziert hat.⁴⁶ Eine Synthese beider Konzepte bildet hierbei mein BKK-Vortrag von 2021, auf den ich bereits hingewiesen habe.⁴⁷

Zu vier Fachgruppen (FG) möchte ich noch einen kurzen Einblick liefern: Von den kirchlichen Archiven (FG 3) kamen 16 Antworten aus vier unterschiedlichen Ländern mit dem Ergebnis, dass in 50 % der Archive Archivmanagementmethoden eingesetzt werden. Auf NRW bereinigt würde das jedoch ganz anders aussehen: von neun Archiven aus NRW setzen 66 %, also zwei Drittel auf eine Archivmanagementmethode. Ein recht gutes Bild! Wirtschaftsarchive (FG 5) haben nur in kleiner Zahl teilgenommen und mich hat hier überrascht, dass nur 50 %, also fünf von zehn antwortenden Archiven, Archivmanagement betreiben. Das hätte ich anders, nämlich sehr viel höher, eingeschätzt. Vielleicht ist die Anzahl der Archive aber auch zu klein für einen verlässlichen Trend. Bei den Archiven der FG 6 (Archive der Parlamente, politischen Parteien, Stiftungen und Verbände) überrascht, dass alle positiv antwortenden Archive (sieben von zwölf, 58 %) auf die Archiventwicklungsplanung setzen! Besonders häufig scheint in Archiven der FG 8 (Archive der Hochschulen und wissenschaftlichen Institutionen) auf Archivmanagement gesetzt zu werden. Von 21 antwortenden Archiven setzen 16 eine oder mehrere entsprechende Methoden ein, wobei sich dabei der Einsatz von Strategischem Management (neun Nennungen) und Archiventwicklungsplanung (acht Nennungen) die Waage halten. Aber auch Qualitätsmanagement wird hier häufiger als in den meisten anderen Fachgruppen eingesetzt (vier Nennungen).

Der Einsatz von Archivmanagementmethoden hängt von der Personalstärke des Archivs ab. Je mehr Personal, desto größer die Wahrscheinlichkeit, dass dies aktiv betrieben wird (vgl. Abb. 2). Aber selbst in der Gruppe der Ein-Personen-Archive, die ja oftmals auch nur Teilzeitstellen sind, hat eine erstaunlich große Zahl diesen Bereich im Blick. Hier stiftet die Archiventwicklungsplanung den größten Nutzen.⁴⁸ Das gilt in gleicher Weise, wenn nur die Antworten der Kommunalarchive zur Anwendung von Archivmanagementmethoden berücksichtigt werden. Die Relationen ändern sich kaum.⁴⁹ Damit komme ich zu einer wichtigen Schlussfolgerung: nicht die Größe bzw. die Personalstärke des Archivs, sondern der Wille und die positive Haltung der Archivleitung – selbst wenn es nur eine einzelne Person ist – stellt den entscheidenden Faktor dar, d.h. ob Archivmanagement aktiv betrieben wird oder nicht. Wenn es schon jetzt eine Vielzahl selbst kleinster Archive schafft, gibt es kaum noch eine Entschuldigung dafür, keine Arbeitszeit in planerische und strategische Überlegungen zu investieren.

46 Vgl. Stumpf, Archiventwicklungsplanung, S. 18f. (wie Anm. 6).

47 Vgl. Schröder, Instrumente einer Archiventwicklungsplanung (wie Anm. 27).

48 In der Gruppe der Archive bis 1,0 VZÄ wurde nur von zwei Archiven das Strategische Management und von drei Archiven das Qualitätsmanagement als allein angewandte Methode genannt, dagegen von 21 Archiven die Archiventwicklungsplanung. Auch bei der Nennung von zwei oder drei Methoden war fast immer auch die Archiventwicklungsplanung darunter.

49 Positive Antworten aller Archive (s. Abb. 2) in % bis 1,0 VZÄ: 35,6 % (nur FG 2 Kommunalarchive, 23 von 66: 34,8 %); bis 3,0 VZÄ: 49,3 % (nur FG 2, 24 von 48: 50 %); bis 6,0 VZÄ: 70,4 % (nur FG 2, 14 von 17: 82,4 %); > 6,0 VZÄ: 86,5 % (nur FG 2, 16 von 18: 88,9 %).

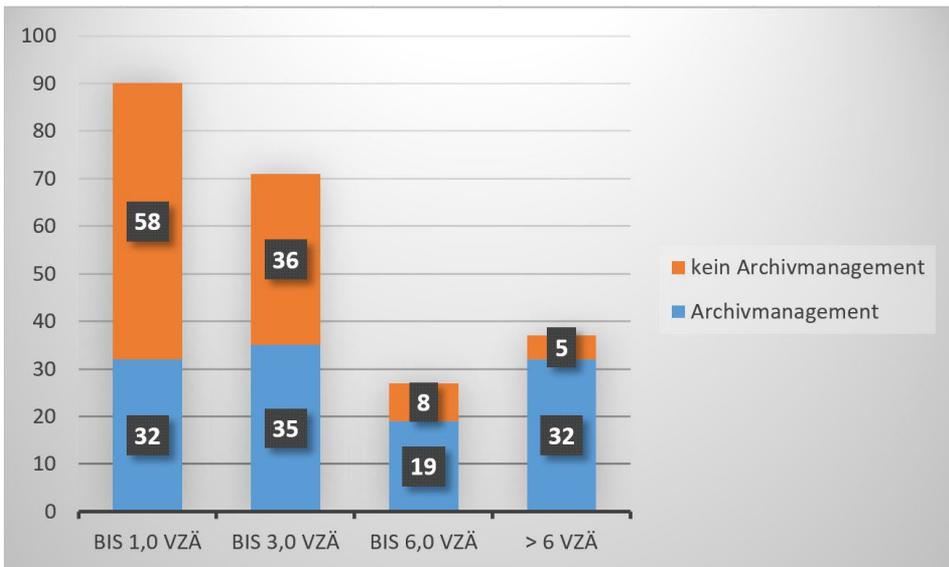


Abb. 2: Zusammenhang zwischen der Personalstärke der an der Umfrage teilnehmenden Archive (in Vollzeitäquivalenten) und der Anwendung von Archivmanagementmethoden (n=225). Grafik: Stefan Schröder.

Abschließend möchte ich noch einige Antworten auf Frage 7 meiner Umfrage wiedergeben – hier ging es um die Wirkung der planerischen Maßnahmen. Teilweise wurde Skepsis bzgl. der Wirkung der eigenen Bemühungen um Steuerung der Archivarbeit geäußert, meist in Zusammenhang mit einem unguten Verhältnis zum Archivträger. Häufiger aber wurde Positives berichtet. Durch die Anwendung von Archivmanagementmethoden ergeben sich demnach eine oder mehrere der folgenden Auswirkungen:

- eine Profilschärfung des Archivs bzw. die Fokussierung auf das Wesentliche,
- ein bedarfsgerechter Personaleinsatz,
- ein besserer Überblick über die Aufgaben durch Kennzahlen und Statistik,
- ein guter Service,
- die vereinfachte Erstellung eines Jahresberichts,⁵⁰
- die längerfristige Steuerung und Prioritätensetzung der Aufgaben,
- mehr Rückhalt bei Vorgesetzten und der Politik,
- eine bessere Außendarstellung (sowohl intern gegenüber dem Archivträger als auch extern gegenüber der Öffentlichkeit),
- eine durch Kennzahlen fundierte bessere Argumentation mit dem Archivträger um angemessene Sachmittel und personelle Ressourcen.

⁵⁰ Vgl. Stefan Schröder: Archivische Arbeit mit Tätigkeitsberichten und Statistiken präsentieren, in: Archivpflege in Westfalen-Lippe 98 (2023), S. 6-10.

5. Ausblick

Bislang waren als Managementmethoden die Archiventwicklungsplanung, das Strategische Management und das Qualitätsmanagement die vorherrschenden Trends, wobei sich erst mit der von mir durchgeführten Umfrage herausstellte, welche große Bedeutung die Archiventwicklungsplanung inzwischen erlangt hat. Für die Zukunft bleibt zu fragen, ob neue Methoden nur eine Mode darstellen oder sich ebenfalls als Trend erweisen. Hier ist zunächst das Konzept der Agilität zu nennen, das in vielen Verwaltungen bereits Einzug hält oder zumindest von der KGSt propagiert wird.⁵¹ Peter Quadflieg geht darauf in seiner Fortbildungsveranstaltung an der Archivschule Marburg ein, die dazu den passenden Titel „Agile Führung und strategisches Management im Archiv“ trägt.⁵² Außerdem wurde mir aus einem staatlichen Archiv mitgeteilt, dass dort ein systemischer Ansatz verfolgt werde, bei dem das Archivpersonal durch einen Dialogprozess in die Lage versetzt werden soll, kompetent mit der Komplexität der modernen Arbeitswelt umzugehen, anstatt eine Gesamtstrategie zu entwickeln.⁵³

Erst die Zukunft wird also zeigen, ob sich durch diese oder weitere Ansätze eine Erweiterung des Archivmanagementspektrums ergibt.

6. Fazit

Wie die Reaktionen auf meine Umfrage gezeigt haben, gibt es auf die Frage meines Vortragstitels, „Patient wach und orientiert?“ keine einfachen Antworten. Nicht wenige Archive haben sich Fragen des Archivmanagements zugewandt und daraus konstruktive Ergebnisse für ihre Arbeit gezogen. Die Zahl der Archive, die diesbezüglich noch nicht aktiv sind, ist aber deutlich höher. Es besteht also in vielen Institutionen noch Handlungsbedarf, der in Eigenverantwortung umgesetzt werden muss. Wie meine Ausführungen gezeigt haben, nutzen Archive jeder Sparte und Größe verschiedene Archivmanagementkonzepte und

51 Eine Suche nach „agil“ auf der KGSt-Homepage (<https://www.kgst.de/suche?q=Agil>) ergab allein 270 (25.05.2023) bzw. 293 Treffer (11.09.2023); vgl. Gudrun Burhorn: Wie Strategiearbeit und Agilität zusammenpassen, in: *Innovative Verwaltung* 7/8 (2023), S. 9.

52 Fortbildungsprogramm der Archivschule Marburg, Kurs 1611, 07./08.09.2023. Online: <https://www.archivschule.de/DE/fortbildung/kurseiten-2023/AK-1611.html> (Aufruf: 11.09.2023).

53 Antwort-ID 125: „Der systemische Ansatz soll aktuell die Befähigung des gesamten Archivs stärken, die nicht planbaren VUKA-Anforderungen in allen Bereichen mit einem stetigen Kommunikations- und Entscheidungsprozess über mögliche Handlungsoptionen zu bewältigen. Ziel ist daher nicht eine einmalige Gesamtstrategie, auch wenn z.B. Jahresziele des Archivs bottom up ausgehandelt und durch eine Runde aller 13 Bereichsleitungen vereinbart werden, sondern ein fortlaufendes Empowerment. Der Dialogprozess wird von einem archivweiten, hierarchiefreiem Gremium koordiniert, das neben Fachthemen (teilweise mit externer Begleitung) auch geeignete Methoden und Teilnehmungsformate erörtert, um beispielsweise Themen wie Kommunikation, Wertschätzung, Führung, Entscheidung oder Fehlerkultur gemeinsam weiter zu entwickeln.“ [VUKA: gemeint ist VUCA, englisches Akronym für volatilitiy (Volatilität, Unbeständigkeit), uncertainty (Unsicherheit), complexity (Komplexität) und ambiguity (Mehrdeutigkeit)]. Vgl. online: <https://de.wikipedia.org/wiki/VUCA> (Aufruf: 11.09.2023). Der letzte Bestandteil wird im Deutschen auch mit „Ambivalenz“ übersetzt, was aber mit einer Sinnverschiebung einhergeht.]

wären damit eigentlich die besten Werbeträger für die Sache. Ein wenig mehr Öffentlichkeit zumindest in der archivischen Fachcommunity würde ich mir daher wünschen, um noch mehr Nachahmung zu finden. Insofern fasse ich mein Fazit in ein zum Vortragstitel passendes Bild. Das Archivwesen gleicht einem Krankenhaus: Die Notaufnahme ist ebenso belegt wie alle Stationen bis hin zur Intensivstation, aber das Ziel ist die Genesung – und einige Patienten haben das Haus bereits als geheilt entlassen. Ob Sie sich mit Ihrem Archiv auf diesem Weg befinden oder mit dem Rettungswagen das Krankenhaus erst noch ansteuern, wissen Sie selber besser als ich. Zumindest hoffe ich, dass Sie alle nun „wach und orientiert“ sind. Sonst bleibt mir nur, Ihnen mit Gerd Schneider – erneut – zuzurufen: Archivarinnen und „Archivare aufgewacht!“⁵⁴

54 Schneider: „Archivare aufgewacht“ (wie Anm. 1).

Sektion 2: Aufgabensteuerung in der Praxis

Panel A: Kommunalarchive – Wandel als Konstante

Carla Lessing

Das einzig Beständige ist die Veränderung. Unter dem Schirm dieses berühmten Zitates, das auf den griechischen Philosophen Heraklit von Ephesos zurückzuführen ist, steht das Thema „Kommunalarchive – Wandel als Konstante“, hier mit konkretem Bezug zur Aufgabensteuerung in der kommunalarchivischen Praxis. Die von den Referierenden in ihren Vorträgen aufgegriffenen Aspekte befassen sich in diesem Kontext in erster Linie mit der Verortung von Archiven in der kommunalen Lebenswelt und den damit verbundenen Erwartungshaltungen.

Das Prinzip des Wandels und der Veränderlichkeit widerstrebt den Grundfesten eines Archivs, das auf die Ewigkeit und den Bestandserhalt ausgelegt ist. So wird unter dem Begriff des Archivs im engen Sinne eine Institution verstanden, „in der historisch bedeutsame, authentische Dokumente in einer systematischen Ordnung und in einer institutionalisierten Form auf Dauer verwahrt werden.“¹

Zumindest in Bezug auf die Überlieferung in den Archiven muss diesem Credo treu geblieben werden. Der Zugang und die Vermarktung dieser hohen Güter und gar die gesellschaftliche Stellung des Archivs als kommunale Institution müssen sich jedoch an die Bedürfnisse und Herausforderungen der Gegenwart anpassen. Oft werden diese definiert durch gesellschaftliche Strömungen und wirtschaftliche Überlegungen: Wie häufig müssen Archive sich auf ihre Daseinsberechtigung als rechtssichernde Institution innerhalb der Verwaltung berufen, um nicht von der doch häufig recht wankelmütigen Kulturpolitik eingenommen zu werden.² Noch dazu handelt es sich bei der Navigation dieser Herausforderungen um eine sehr individuelle Route, die für jedes Archiv stark von seiner personellen Besetzung und deren Verständnis von Archivarbeit abhängt.

Dass dieses Thema von grundlegender Bedeutung für das archivische Arbeiten ist, zeigt nicht zuletzt die Auseinandersetzung mit dieser Problematik bei der Bundeskonferenz der Kommunalarchive beim Deutschen Städtetag (BKK). Als Vertreter der BKK stellt Dr. Peter Quadflieg (Stadtarchiv Wiesbaden) das im Oktober 2022 von der BKK beschlossene Positionspapier „Das Kommunalarchiv. Standortbestimmung in der Wissensgesellschaft“

-
- 1 Sarah Schmidt: *Archivarbeit im Wandel. Das Beispiel des preußischen Staatsarchivs in Schleswig-Holstein 1870-1947*, Hamburg 2021, S. 4.
 - 2 Ulrich Soënius: *Archive in der lokalen und regionalen Kulturpolitik – engagiert und gemeinsam*, in: *Der Archivar* 68 (2015), S. 125.

vor. Kommunen gelten hierbei als Räume, „in denen Wissen, Bildung und Kultur entstehen, erlebbar werden und sich stetig verändern.“³ Die Bereiche Forschung, Bildung und Vermittlung, Rechtssicherung und Transparenz, Digitale Transformation und moderne Verwaltung sowie der Erhalt von Kulturgut und die Begegnung mit Kultur sind Spannungsfelder, zwischen denen sich Archive im Arbeitsalltag bewegen. Je nach Gesprächspartner – Stakeholder – wählen sie oft mit Bedacht, wie sie die Rolle des Archivs in der Gesellschaft präsentieren. Das von Herrn Quadflieg vorzustellende Papier beschäftigt sich mit eben dieser Verortung von kommunalen Archiven als Player innerhalb des kommunalen Gemeinwesens.

Wandel drückt sich in der kommunalen Lebenswelt häufig auch durch das Bedürfnis nach Effizienzsteigerung und Wirtschaftlichkeit des eigenen Handelns aus. In diesem Zusammenhang wird die Betreuung der kommunalen Archivbestände immer häufiger mit der Betreuung von anderen angrenzenden Kultureinrichtungen verbunden. Beispiele hierfür bieten die aus den Niederlanden bekannten historischen Zentren, aber auch die in Deutschland vermehrt auftretenden Institute für Stadtgeschichte, die archivische und museale Aufgabenfelder räumlich, aber auch personell vereinen. In dem folgenden Beitrag von Dr. Matthias Kordes (Institut für Stadtgeschichte/Stadt- und Vestisches Archiv Recklinghausen) wird am Beispiel des Recklinghausener Instituts für Stadtgeschichte/Stadt- und Vestisches Archiv Recklinghausen veranschaulicht, wie eine solche Entwicklung entstehen und umgesetzt werden sowie welche Früchte eine derartige Symbiose tragen kann.

Archive müssen einen Weg finden, ihre vielfältigen Ansprüche an ihre eigene Rolle innerhalb der sich beständig im Wandel befindlichen (kommunalen) Gemeinschaft einzulösen und die „beabsichtigten Wirkungen auch nachweisen können“.⁴ Ein Beispiel für diese Form der Umsetzung beschreibt Dr. Olaf Richter (Stadtarchiv Krefeld). In seinem Beitrag beschäftigt er sich in erster Linie mit der Positionierung des Stadtarchivs Krefeld innerhalb des städtischen Gemeinwesens. Anhand des Beispiels der Einbeziehung des Krefelder Stadtarchivs in die Vorbereitung und Durchführung der Feierlichkeiten zur 650-jährigen Wiederkehr der Krefelder Stadtrechtsverleihung im Jahr 2023 wirft Herr Richter die Frage nach dem Stellenwert des Archivs für die Gesamtplanung einer solchen Jubiläumsfeier auf.

3 Vgl. Positionspapier der BKK „Das Kommunalarchiv – Standortbestimmung in der Wissensgesellschaft“. Online: https://www.bundeskonzferenz-kommunalarchive.de/empfehlungen/dokumente/BKK-Papier_Das_Kommunalarchiv_2022.pdf (Aufruf: 23.01.2024).

4 Mario Glauert: Was ist ein erfolgreiches Archiv? in: Elisabeth Schöggel-Ernst/Thomas Stockinger/Jakob Wührer (Hrsg.): Die Zukunft der Vergangenheit in der Gegenwart. Archive als Leuchtturm im Informationszeitalter, Wien 2019, S. 268.

Das BKK-Positionspapier „Das Kommunalarchiv – Standortbestimmung in der Wissensgesellschaft“ und seine Zielsetzung

Peter Quadflieg

Mit dem im Oktober 2022 veröffentlichten¹ Positionspapier „Das Kommunalarchiv – Standortbestimmungen in der Wissensgesellschaft“ hofft die Bundeskonferenz der Kommunalarchive beim Deutschen Städtetag (BKK) ein Dokument bereitgestellt zu haben, das nicht nur in Bezug auf die grundsätzlichen fachlichen Konzeptionen von Kommunalarchiven zu inspirieren vermag, sondern das auch in der täglichen Arbeit nutzbar ist.

Im Folgenden wird zunächst die Genese des Papiers kurz vorgestellt. Im Anschluss daran wird die Struktur, die aus vier Bereichen besteht, erläutert. Dabei soll auch auf die Motivation, die grundsätzliche Ausrichtung und die Zielgruppen des Dokuments eingegangen werden, bevor der Text integral wiedergegeben wird.²

1. Das Vorgängerpapier von 2002

Das neue Positionspapier der BKK löst ein Vorgängerdokument mit dem schlichten Titel „Das Kommunalarchiv“ aus dem Jahr 2002 ab.³ Das ursprüngliche Dokument bestand

-
- 1 Das Positionspapier wurde unter dem Aktenzeichen: 47.00.00D (Dokumenten-Nr.: U 3149) am 31.10.2022 an die Mitgliedsstädte des Städtetags versandt und ist auf der Homepage des Städtetags sowie der BKK verfügbar. Online: https://www.bundeskonferenz-kommunalarchive.de/empfehlungen/dokumente/BKK-Papier_Das_Kommunalarchiv_2022.pdf (Aufruf: 15.08.2023).
 - 2 Der Verfasser dankt Frau Dipl.-Archivarin Ulrike Heinisch für die kritische Durchsicht des Textes.
 - 3 Dieses Papier ist noch über die Homepage der BKK verfügbar: https://www.bundeskonferenz-kommunalarchive.de/empfehlungen/P_das_Kommunalarchiv_BV.pdf (letzter Zugriff 15.08.2023). Es wurde zudem mehrfach integral abgedruckt, so in: *Archive in Thüringen*, H. 1 (2003), S. 3-5 und *Archiv-Nachrichten Niedersachsen* H. 8 (2004), S. 104-110. Das Papier war durch den Kulturausschuss des Deutschen Städtetags im März 2002 beschlossen und mit Schreiben vom 12.11.2002 (DSD-Umdruck-Nr. V3242) den Mitgliedsstädten des Deutschen Städtetags mitgeteilt worden. Das Positionspapier wurde in zahlreichen archivfachlichen Publikationen rezipiert. Vgl. beispielsweise: Raimund Bartella: „Das Kommunalarchiv“ – Ein Positionspapier der Bundeskonferenz der Kommunalarchive (BKK), in: *Archivpflege in Westfalen-Lippe* Band 59 (2003), S. 4-8. Auch in Bezug auf einzelne archivische Fachaufgaben wurde auf die Positionen der BKK rekuriert. So ging beispielsweise Ernst Otto Bräunche auf die Positionierungen bezüglich der Historischen Bildungsarbeit ein: Vgl. Ernst Otto Bräunche: *Neue Wege und Perspektiven der Historischen Bildungsarbeit*, in: Marcus Stumpf / Katharina Tiemann (Hrsg.): *Profilierung der Kommunalarchive durch Historische Bildungsarbeit*. Beiträge des 18. Fortbildungsseminars der

aus vier Gliederungspunkten und einem kurzen Fazit. Auf insgesamt rund fünf Seiten ging das Thesenpapier von 2002 zunächst grundsätzlich auf die zentrale Aufgabe von Kommunalarchiven ein.

„Das historische Erbe der Gemeinden und Kreise zu bewahren, in der Gegenwart zu vermitteln und in die Zukunft weiterzugeben“ wurde dabei als „unverzichtbare öffentliche Aufgabe“ für die Kommunen definiert.⁴ Aus diesem Imperativ wurden dann kursorisch die archivischen Fachaufgaben abgeleitet und beschrieben. Die ordnungsgemäße Erfüllung der Fachaufgaben wurde wiederum zur Begründung für die Einrichtung und zum Unterhalt „notwendiger Institutionen“, also von Kommunalarchiven, herangezogen.

Erst auf Seite 3 des Papiers fand dann ein Perspektivenwechsel statt und es wurden die „Leistungen von Archiven [zur Erfüllung] gesellschaftlicher Aufgaben der Kommunen“ angeführt. Genannt wurde u.a. die Stärkung der Demokratie und des Demokratieverständnisses, die lokale Förderung von und Kooperation mit anderen Trägern der lokalen Geschichtsarbeit und die „[Erbringung von] Integrationsleistungen durch Vermittlung historischer Erfahrungen.“⁵

Ein besonderer Schwerpunkt lag auf der Einbettung von Kommunalarchiven in das Bildungssystem sowie – in einem eigenen Gliederungspunkt dargestellt – den „Herausforderungen an die Archivarbeit“. In diesem anderthalbseitigen und damit rund ein Drittel des Papiers einnehmenden Abschnitt wurden u.a. die bei Archiven unbedingt zu verbleibenden „Aufgaben- und Verantwortungsträgerschaften“ aufgezählt und abgewogen. In einem knappen Forderungskatalog wurden als „notwendige von den Kommunen bereitzustellende Ressourcen“ eine „höher qualifizierte Personalstruktur“, „strukturell höhere Sachmittel“ und eine „flexiblere und längerfristige Mittelbewirtschaftung“ gefordert.⁶

Das knappe, nur wenige Zeilen lange Fazit folgte der Logik: Ein Verständnis der Gegenwart sei nur aus der Geschichte möglich. Daher würden Kommunalarchive auch in Zukunft wichtig für die Aufgabenerfüllung der Kommune sein. Mithin war das Papier von 2002 seinerzeit vorrangig eine Positionierung innerhalb des Fachdiskurses über die Auslagerung gewisser archivischer Arbeitsschritte einerseits und kompakter, wenn auch nicht immer niederschwellig formulierter Beschreibungen der Kernarbeitsprozesse in einem Archiv andererseits. Das Papier ergänzte diese Abwägungen um eine grundsätzliche und recht pauschale Forderung nach mehr Personal- und Sachmitteln und leitete nur abstrakt den Mehrwert eines Archivs für seinen Träger ab.

2. Redaktionelle Arbeit am neuen Positionspapier

2021 beschloss die BKK auf ihrer digitalen Frühjahrstagung, das zu diesem Zeitpunkt vor seinem zwanzigsten Geburtstag stehende Thesenpapier einer grundlegenden Revision zu

Bundeskonferenz der Kommunalarchive (BKK) in Wolfsburg vom 9. – 11. November 2009 (Texte und Untersuchungen zur Archivpflege, Bd. 23), Münster 2010, S. 9-18.

4 Vgl. Positionspapier der BKK „Das Kommunalarchiv – Standortbestimmung in der Wissensgesellschaft“, S. 1 (wie Anm. 1)

5 Vgl. ebd., S. 3.

6 Vgl. ebd., S. 4.

unterziehen. Hierzu wurde aus dem Kreis der BKK-Mitglieder eine Redaktionsgruppe eingerichtet, die ihre Arbeit im August 2021 unter dem Vorsitz von Prof. Dr. Marcus Stumpf aufnahm.

Der Redaktion gehörten Vertreter*innen von großen und sehr großen sowie von mittleren und kleineren Archiven an. Sie repräsentierten darüber hinaus Kommunen zwischen 73.800 und 3,6 Millionen Einwohner*innen. Zudem waren verschiedene Regionen Deutschlands, Männer und Frauen und nicht zuletzt Vertreter*innen unterschiedlicher Generationen vertreten.⁷ Im Übrigen erfolgten alle Redaktionssitzungen jenseits der Aussprachen im Rahmen der regulären BKK-Sitzungen vom Frühjahr 2022 und Herbst 2022 rein digital.

Relativ schnell zeigte sich nach dem digitalen Kick-Off-Treffen, dass eine rein sprachliche Überarbeitung des alten Papiers nicht den Anspruch einer aktuellen und prägnanten Standortdefinition von Kommunalarchiven in ihrem Wirkungsumfeld erfüllen konnte. Dem alten Papier fehlte der Bezug auf die digitale Transformation. Zudem erschien es aus heutiger Sicht als zu stark *von Archivar*innen für Archivar*innen* verfasst.

Zu Beginn der Arbeit am neuen Papier stand also der selbsterteilte Auftrag, ein gut lesbares Dokument zu schaffen, das primär als Entscheidungsträger in den Kommunen fungieren, sekundär aber auch an alle Personen und Gruppen, die sich für Archive interessieren, sprich *archivische Stakeholder*, adressiert sein sollte.⁸ Diese Leserschaft sollte eine knappe Übersicht erhalten, welchen Mehrwert leistungsstarke Kommunalarchive ihren Träger*innen bieten und welche Rolle diese in den kommunalen Öffentlichkeiten, aber auch verwaltungsintern spielen.

Entsprechend dieser Zielsetzung waren sich die Redaktionsmitglieder nach einer intensiven Diskussion einig, dass auf die Ausbreitung von Fachdiskursen ebenso verzichtet werden sollte, wie auf die kleinteilige Beschreibung technischer Abläufe im Archiv oder auch eine umfassende Benennung von zweifellos vorhandenen Problemen und Missständen in der kommunalen Archivlandschaft.

Bei weiteren digitalen Sitzungen – insgesamt traf sich die Arbeitsgruppe etwa zehn Mal – wurde daher zunächst eine neue Struktur beschlossen, die konsequent auf die Rolle des Archivs in der Kommune zielt und die Perspektive der Anspruchsgruppen einnimmt. Die Argumentationskette Richtung Träger*in sollte nicht länger lauten, „Das, was wir im Archiv machen, ist wichtig, daher müsst ihr uns gut ausstatten“ – sondern vielmehr „Das, was wir im Archiv machen, nutzt Euch direkt und auf vielfältige Weise – es ist also sinnvoll für Euch und liegt in eurem eigenen Interesse, unsere Arbeit bestmöglich auszustatten“.

Auf diesen Grundüberlegungen aufbauend, wurden für die vier großen Wirkungsbereiche

7 Der Redaktionsgruppe gehörten an: Dr. Christine Axer (Staatsarchiv Hamburg), Dr. Denny Becker (Stadtarchiv Frankfurt (Oder)), Dr. Jens Metzdorf (Stadtarchiv Neuss), Dr. Peter Quadflieg (Stadtarchiv Wiesbaden), Prof. Dr. Uwe Schaper (Staatsarchiv Berlin), Dr. Bettina Schmidt-Czaia (Stadtarchiv Köln), Dr. Stephan Schwenke (Stadtarchiv Kassel), Prof. Dr. Marcus Stumpf (LWL Archivamt).

8 Zu den Vorteilen einer solchen Ansprache-Orientierung Richtung Anspruchsgruppen vgl. zuletzt: Knut Langewand: Öffentlichkeitsarbeit auf Abstand – Das Kreisarchiv Wiesbaden in der Corona-Zeit, in: Ariane Jäger/Johannes Thomé (Hrsg.): Katastrophen- und Krisenmanagement. 55. Rheinischer Archivtag, 24.-25. Mai 2022 in Erkelenz. Beiträge, Bonn 2023, insbesondere S. 40-43.

jeweils neue kompakte Texte, teilweise auch in Einzel- und Kleingruppenarbeit, erstellt. Im Ergebnis sind Kommunalarchive im neuen Papier nun als Institutionen beschrieben, die vier zentrale Funktionen für Städte, Gemeinden und andere kommunale Gebietskörperschaften einnehmen oder zumindest einnehmen könnten:

1. Kommunalarchive als Garanten für Rechtssicherung und Transparenz;
2. Kommunalarchive als relevante Akteure der digitalen Transformation und Anbieter moderner Verwaltungsdienstleistungen;
3. Kommunalarchive als Aufbewahrungsorte wertvollen Kulturgutes und als Orte der Begegnung von Bürgerinnen und Bürgern mit Kultur;
4. Kommunalarchive als Orte der Forschung, Bildungsarbeit und Vermittlung.

Diese vier Wirkungsfelder – das veranschaulicht auch eine Grafik auf dem Deckblatt des Papiers – sind nicht hierarchisch zu lesen oder als Abstufung zu verstehen. Zeitweise wurde in der Arbeitsgruppe sogar diskutiert, sie nicht untereinander, sondern nebeneinander, quasi als parallele Textstruktur zu präsentieren; eine Idee die letztendlich aufgegeben wurde, um den gewohnten Lesefluss nicht zuungunsten der Sinnerfassung zu stören.

So bieten sich die vier Wirkungsfelder des Papiers als mögliche Anknüpfungspunkte für Schwerpunkte in ihrem individuellen Archivprofil an bzw. benennen diese.⁹ Während jedes Kommunalarchiv also in der Lage ist, das eigne Haus innerlich zwischen den vier Polen – Rechtssicherung, Digitale Kompetenz, Kulturort und Bildungsort – zu positionieren, war es der Redaktionsgruppe wichtig, gerade für Lesende aus dem Bereich der Archivträger und -finanziers die vier Dimensionen in ihrer gesamten potentiellen Breite aufzumachen. Wenngleich den Autor*innen also klar war, dass nur wenige Kommunalarchive in der Lage sind, alle vier Wirkungsbereiche voll und so umfänglich wie im Positionspapier angeregt, auszufüllen, war es ihnen dennoch wichtig, einen Idealzustand selbstbewusst zu beschreiben.

Bei der Redaktion wurde daher weitgehend auf relativierende und einschränkende Formulierungen verzichtet. Sprachlich bewegt sich das Papier nicht im vagen Konjunktiv seines Vorgängers, sondern wählt den selbstbewussten Imperativ, wenn es etwa ausführt, dass „Archive bei allen historischen Fragestellungen kompetente Ansprechpartner“ oder „unverzichtbare Akteure im Netzwerk kommunaler Bildungsarbeit“¹⁰ sind und eben nicht nur „sein könnten“. Ziel sollte es ja gerade nicht sein, die Grenzen und Hemmnisse erfolgreicher Archivarbeit in den Kommunen zu benennen, sondern selbstbewusst einen Gestaltungsanspruch zu definieren und dies auch in der Ansprache auszudrücken.

9 Zu einer solche konkrete Anwendungsmöglichkeit für das strategische Management von Archiven vgl. am Beispiel des Stadtarchivs Wiesbaden: Peter Quadflieg: Auf dem Weg zur Profilierung, Vision, Zielbildung und Strategieformulierung am Beispiel des Stadtarchivs Wiesbaden, in: Marcus Stumpf/Katharina Tiemann (Hrsg.): Beiträge des 31. Fortbildungsseminars der Bundeskonferenz der Kommunalarchive (BKK) vom 30. November – 02. Dezember 2022, Münster 2023.

10 Vgl. Positionspapier der BKK „Das Kommunalarchiv – Standortbestimmung in der Wissensgesellschaft“ (wie Anm. 1).

Gleichzeitig sollten Trigger für die Entscheidungsträger*innen der Kommunalverwaltung und -politik ausgelöst werden, ohne einfach nur sogenannte Buzzwords¹¹ des aktuellen Verwaltungsmodernisierungsdiskurses aneinanderzureihen und mehr oder weniger geschickt mit dem Thema „Archiv“ zu verknüpfen.

Praktisch führte dies innerhalb der Arbeitsgruppe immer wieder zu kontrovers geführten Debatten um einzelne Formulierungen. Diese fruchtbaren und stets kollegial geführten Diskussionen trugen zu einer hoffentlich ausgewogenen, selbstbewussten, aber nicht anmaßenden und nach vielen Seiten offenen Selbstdarstellung der Kommunalarchive in der Bundesrepublik bei.

Das Papier wurde auf der 66. Sitzung der BKK im Herbst 2022 in Köln abschließend beschlossen und durch den Kulturausschuss des Deutschen Städtetages ausdrücklich gebilligt. Es wurde allen Mitgliedsstädten des Deutschen Städtetages durch ein Schreiben vom 31. Oktober 2022 zur Kenntnisnahme zugeleitet.

3. Inhaltliche Schwerpunkte

Im Einzelnen definiert das Papier folgende Positionen von Archiven in kommunaler Trägererschaft in der Wissensgesellschaft und im Verbund mit anderen Gedächtnisinstitutionen.

Die Präambel definiert Kommunen in Anlehnung an ein anderes Papier des Deutschen Städtetages als lebendige Orte der Demokratie, der offenen Gesellschaft und der Begegnung unterschiedlichster Menschen, an denen Wissen über die Vergangenheit und damit Bildung und Kultur entsteht.

Vor diesem Hintergrund werden Kommunalarchive als „Orte lebendiger Geschichtvermittlung und der kollektiven Selbstvergewisserung“¹² bezeichnet. Die Fachaufgaben in ihrer Detailliertheit werden in der Präambel nicht mehr beschrieben, sondern vielmehr die Funktion der Archive für die Gesellschaft betont. Konkret wird ihre Rolle als Bewahrer und Hüter authentischer und sicherer Informationen sowie bedeutender Kulturgüter hervorgehoben und ihre Rolle bei der Rechtssicherung, also der Befähigung der Bürger*innen zur kritischen Auseinandersetzung mit der Vergangenheit und dem daraus resultierenden besseren Verständnis der Gegenwart, betont. Der, im alten Papier bestenfalls zu erahnde, digitale Wandel wird als weiteres wichtiges Aktionsfeld von Archiven hervorgehoben, wenn gesagt wird, dass Archive durch die Breitstellung ihres Knowhows „wichtige Voraussetzungen für eine digitale Transformation der Verwaltung“ schaffen.¹³

In den vier einzelnen, inhaltlich nebeneinanderstehenden Textblöcken zu den vier zentralen Funktionen werden diese Aufgabengebiete einzeln vertieft. So wird die Bedeutung der Archive bei der Rechtssicherung und der Transparenzherstellung amtlichen Entscheidens und Handelns ausbuchstabiert, im Hinblick auf die Bereitstellung von Informationen zu

11 Ein „Buzzword“ ist ein bewusst gewähltes Schlagwort, das aufgrund seiner Nennung Aufmerksamkeit und Interesse wecken soll.

12 Vgl. Positionspapier der BKK „Das Kommunalarchiv – Standortbestimmung in der Wissensgesellschaft“, S. 2 (wie Anm. 1)

13 Ebd.

Rechtsansprüchen, aber auch zur Rolle von Archiven bei der „Ermittlung, Aufarbeitung und Anerkennung historischen Unrechts“.¹⁴

Im Abschnitt über die Bedeutung von Archiven als Orte der Forschung, Bildung und Vermittlung werden konkrete Wirkungsfelder benannt, in denen Archive als Experten für die Geschichte der Kommune politisch-gesellschaftliche Prozesse der Erinnerungskultur mitgestalten, etwa bei Straßen(um)benennungen oder der Erstellung von Gedenkkonzepten zur deutschen Kolonial- und Diktaturgeschichte oder zur Geschichte von Demokratie und Menschenrechten.

Im selben Abschnitt werden die Fähigkeiten zur „vielfältigen digitalen Vermittlung“¹⁵ und zur Schaffung zielgruppenspezifischer Angebote der Bildungs- und Öffentlichkeitsarbeit ebenso betont, wie die Bereitschaft umfänglich mit Bildungsträger*innen auf den verschiedenen Qualifikationsniveaus zu kooperieren: von der Schule bis zur Universität, von der Erwachsenenbildung bis zur Teilhabe von Menschen mit Einschränkungen an lokalen Geschichtsdiskursen.

Erst zum Abschluss des Dokuments, gewissermaßen nachdem beschrieben ist, was sowohl die Politik als auch die Verwaltungsspitzen von einem gut ausgestatteten Archiv erwarten können, folgt in einem abschließenden Absatz unter der Überschrift „Rahmenbedingungen und Erfolgsfaktoren kommunalarchivischer Arbeit“ die Forderung, alle notwendigen Ressourcen für eine erfolgreiche Arbeit der Archive bereitzustellen. Namentlich werden „qualifiziertes Personal mit Fachausbildung, eine geeignete, fachlichen Normen entsprechende Unterbringung und eine angemessene finanzielle Ausstattung“ genannt.¹⁶

Auch in diesem Abschnitt verlässt das Dokument die Stakeholderperspektive nicht, wenn es nochmals betont:

„Werden diese Rahmenbedingungen erfüllt, dann sind die Archive Garanten dafür, dass das historische Fundament und die rechtssichernde Basis der Kommune dauerhaft erhalten werden, sie alle digitalen Herausforderungen meistern und erfolgreiche kommunale Bildungsarbeit leisten können. Kommunalarchive stärken damit ein partizipatives, integratives und demokratisches Gemeinwesen.“¹⁷

Darüber hinaus wird nochmals deutlich gemacht, dass zwar die Archivgesetze in den Ländern den rechtlichen Rahmen und den Aufgabenkanon für die Kommunalarchive definieren, dass es aber der Gestaltungsfreiheit der kommunalen Gebietskörperschaften überlassen bleibt, diesen rechtlichen Rahmen konkret auszugestalten.

In diesem Abschnitt spiegelt sich also erneut der Anspruch, den einzelnen Archiven die Möglichkeit zu lassen, ihre individuellen und zum Teil hergebrachten Tätigkeitsschwerpunkte herauszustellen und diese Profilierung als Chance zu begreifen.

14 Ebd., S. 3.

15 Vgl. ebd., S. 4.

16 Ebd., S. 5.

17 Ebd.

4. Fazit

Insgesamt hofft die BKK den Kolleg*innen in den kommunalen Archiven mit dem Positionspapier „Das Kommunalarchiv – Standortbestimmung in der Wissensgesellschaft“ eine gut lesbare und informative Handreichung zu bieten, die sie direkt in der Außendarstellung gegenüber ihren Anspruchsgruppen, insbesondere ihren Archivträgern, einsetzen können. Über Rückmeldungen, Lob und Kritik freut sich die Redaktionsgruppe sehr. Das Positionspapier steht zum Download unter <https://www.bundeskonferenz-kommunalarchive.de> zur Verfügung. Außerdem können Sie über diese Website Kontakt mit der Redaktionsgruppe aufnehmen.

Anhang: Das Kommunalarchiv. Standortbestimmung in der Wissensgesellschaft

Präambel: Das Kommunalarchiv in der Wissensgesellschaft

Kommunen bilden Räume, in denen Wissen, Bildung und Kultur entstehen, erlebbar werden und sich stetig verändern. Durch die Begegnung und den Austausch von Menschen mit unterschiedlichen Erinnerungen und Lebenswegen werden in den Kommunen die vitale Demokratie und eine offene Gesellschaft erfahrbar und gestaltbar.

Als Orte lebendiger Geschichtsvermittlung und der kollektiven Selbstvergewisserung sind Kommunalarchive offene Häuser und unterstützen die historisch-kulturelle Bildung vor Ort. Kommunalarchive sind wichtige Mittler in der digitalen Transformation, die verlässlich sichere Informationen durch leistungsfähige und transparente Archivdienstleistungen für die Zukunft erhalten und in der Gegenwart bereitstellen. Archive sind Garanten einer dauerhaften Sicherung bedeutender Kulturgüter und authentischer Informationen.

Kommunalarchive haben so in mehrfacher Hinsicht zentrale und unverzichtbare Funktionen für die Kommunen und ihre vielfältige Gesellschaft. Sie sichern Recht und machen Informationen für alle zugänglich. Sie schaffen wichtige Voraussetzungen für eine digitale Transformation der Verwaltung und sie bieten vielfältige Möglichkeiten zur Reflexion von Geschichte, Kultur und Wissen. Ganz konkret und vor Ort befähigen Kommunalarchive Bürgerinnen und Bürger zu einer kritischen Auseinandersetzung mit der Vergangenheit und zu einem besseren Verständnis der Gegenwart. Damit tragen sie entscheidend zur Förderung und Stärkung der Demokratie in einer inklusiven und diversen Gesellschaft bei.

Kommunalarchive als Orte der Rechtssicherung und der Transparenz

Der demokratische Rechtsstaat beruht auf der Gewaltenteilung und der gegenseitigen Kontrolle seiner Institutionen. Transparenz in politischen Entscheidungsprozessen und die Nachvollziehbarkeit von Verwaltungshandeln sind daher zentrale Bausteine für das Vertrauen der Bürgerinnen und Bürger in den Staat. Zugleich dienen Kommunalarchive und die von ihnen erbrachten Dienstleistungen der sicheren, datenschutzkonformen und geregelten Speicherung und Abfrage von Informationen zu Rechtsansprüchen und Verpflichtungen der kommunalen Gebietskörperschaften untereinander und gegenüber den anderen Ebenen des Staates sowie gegenüber Dritten.

Kommunalarchive sind Orte, an denen die Bürgerinnen und Bürger die Möglichkeit haben, das Handeln politischer Repräsentanten und der ausführenden Verwaltungsinstitutionen zu

untersuchen, nachzuvollziehen, kritisch zu hinterfragen und Auskunft in Bezug auf eigene Rechtsansprüche zu erhalten. Die Archive ermöglichen damit nicht zuletzt die Ermittlung, Aufarbeitung und Anerkennung historischen Unrechts.

Kommunalarchive als Orte digitaler Transformation und moderner Verwaltungsdienstleistungen

In unserer modernen Wissens- und Informationsgesellschaft sind Archive als Garanten für unverfälschte und authentische Informationen unverzichtbar. Mit ihrer Expertise sichern Archive nicht nur die Authentizität von Informationen sowie deren langfristigen Erhalt, sondern sie ermöglichen auch deren Überprüfung, indem sie Informationen zu ihrem jeweiligen Entstehungskontext erheben und bereitstellen. Auf diese Weise schaffen Archive die Voraussetzungen für die Bewertung der vorhandenen Informationen und damit auch die Grundlage für verlässliche, nachvollziehbare und transparente Entscheidungen. Mit ihrer ausgewiesenen Expertise im Wissens-, Daten- und Informationsmanagement sind Archive zentraler Ansprechpartner bei allen Fragen der Digitalisierung.

Kommunalarchive als Aufbewahrungsorte wertvollen Kulturgutes und der Begegnung mit Kultur

Archive bewahren kulturelle „Schätze der Kommune“, übernehmen amtliches und nicht-amtliches Archivgut, um die Gegenwart zu dokumentieren und zukünftige Forschung zu ermöglichen. In Zeiten gesellschaftlicher Umbrüche und klimatischer Umweltveränderungen sichern sie nationales Kulturgut für die Zukunft. Vorausschauend treffen Archive Maßnahmen zu dessen dauerhafter Erhaltung, überprüfen diese stetig und entwickeln sie weiter. Die digitale Erschließung und Bereitstellung ermöglichen Recherche und schonende Nutzung des Kulturgutes und damit den offenen und freien Zugang zu den Quellen, sowohl für Wissenschaft und Forschung als auch zur Wahrnehmung rechtlicher Belange der Verwaltung und der Bürgerinnen und Bürger. Archive tauschen sich hinsichtlich der Methodik und Technik der Erhaltung, Präsentation und Vernetzung des Kulturgutes aus. Durch Verwendung vielfältiger Kommunikationskanäle und Medien stärken Archive die Kommunen als identitätsstiftende Orte der Integration.

Kommunalarchive als Orte der Forschung, Bildungsarbeit und Vermittlung

Archive sind bei allen historischen Fragestellungen kompetente Ansprechpartner. Sie beraten zur Geschichte der Kommune und unterstützen und gestalten die lokale Erinnerungskultur wie z.B. Straßen(um)benennungen oder Gedenkkonzepte zur deutschen Kolonial- und Diktaturgeschichte, ebenso wie zur Geschichte von Demokratie und Menschenrechten aktiv mit. Archive sind offene Häuser für die historische Forschung durch Wissenschaft und Bürgerschaft. Darüber hinaus machen sie allgemeine und zielgruppenspezifische Angebote der Bildungs- und Öffentlichkeitsarbeit. Neben klassischen Ausstellungen und Veröffentlichungen gehören dazu vielfältige digitale Vermittlungsformen.

Kommunalarchive sind unverzichtbare Akteure im Netzwerk kommunaler Bildungsarbeit. Sie kooperieren mit historisch Interessierten wie Initiativen oder Vereinen. Für Lehrende und Lernende sind Archive wichtige außerschulische Lernorte, die für zahlreiche Unterrichtsfächer An- und Verknüpfungspunkte bieten. Die Archive nutzen dafür ihr großes Potenzial zur

Entwicklung eines reflektierten Geschichtsbewusstseins und vermitteln zugleich Medien- und Urteilskompetenz.

Archive machen das Geschichtslernen und die Herstellung historischen Wissens als einen Prozess demokratischer Teilhabe erfahrbar, an dem alle beteiligt sein können. Die Arbeit der Archive wirkt integrierend und trägt zu einem gedeihlichen Miteinander im Zusammenleben aller Menschen vor Ort bei. Sie sind insofern auch als Lebens- und Erlebnisorte für Bürgerinnen und Bürger zu denken, die alle aufsuchen, nutzen und gestalten können.

Rahmenbedingungen und Erfolgsfaktoren kommunalarchivischer Arbeit

Professionelle und erfolgreiche Arbeit in Kommunalarchiven auf den beschriebenen Feldern erfordert angemessene, den analogen und digitalen Herausforderungen entsprechende Rahmenbedingungen. Sind diese gegeben, können kommunale Archive einen fundamentalen Beitrag zum Erfolg kommunaler Verwaltung und zur kulturellen Bildung leisten.

Die Archivgesetze der Länder geben den rechtlichen Rahmen und den Aufgabenkanon vor, den Kommunen zu erfüllen haben. Im Sinne der kommunalen Selbstverwaltung liegt die Schwerpunktsetzung in ihrer eigenen Verantwortung und Gestaltungsfreiheit.

Damit kommunale Archive den digitalen Wandel kompetent unterstützen, das kulturelle Erbe für die Zukunft sichern sowie einen Beitrag zur historischen Bildung und Identifikation der Bürgerinnen und Bürger mit der eigenen Kommune leisten können, benötigen sie qualifiziertes Personal mit archivfachlicher Fachausbildung, eine geeignete, den fachlichen Normen entsprechende Unterbringung und eine angemessene finanzielle Ausstattung.

Werden diese Rahmenbedingungen erfüllt, dann sind die Archive Garanten dafür, dass das historische Fundament und die rechtssichernde Basis der Kommune dauerhaft erhalten werden, sie alle digitalen Herausforderungen meistern und erfolgreiche kommunale Bildungsarbeit leisten können. Kommunalarchive stärken damit ein partizipatives, integratives und demokratisches Gemeinwesen.

Stadtarchiv vs. Institut für Stadtgeschichte? Recklinghausen als Beispiel für eine komplementäre Konzeption

Matthias Kordes

1. Zur Genese von Stadtarchiv und Vestischem Museum in Recklinghausen

Das Institut für Stadtgeschichte Recklinghausen ist eine durch Organisationsverfügung herbeigeführte Zusammenführung – von Fusion oder ‚Verschmelzung‘ soll hier nicht die Rede sein – des Stadt- und Vestischen Archivs Recklinghausen und des Vestischen Museums – beide ‚Komponenten‘ waren bzw. sind etablierte Kultureinrichtungen im nördlichen Ruhrgebiet und berufen sich auf den traditionellen Territorialbegriff ‚Vest Recklinghausen‘¹, der die Emscher-Lippe-Region vor 1802, d.h. für die kurkölnische Zeit, beschreibt.

Am Anfang soll eine Betrachtung der ‚Entstehungsstufen‘ des eigenen Hauses stehen – nicht um das Thema vornehmlich aus selbstreferentieller Perspektive zu behandeln, sondern um die jetzige Struktur und Organisationsform erklärlicher, plausibler und transparenter zu machen: Beide städtischen Institute bringen es auf kaum mehr als hundert Jahre; sie gehen auf kulturpolitische Bestrebungen der 1920er Jahre zurück, in denen auch mittelgroße Ruhrgebietskommunen – das waren nach damaligen Größenordnungen Städte zwischen 50.000 und 100.000 Einwohnern – nachholende Urbanisierungsbemühungen in Gang setzten, die in den rasanten, um nicht zu sagen dramatischen demografischen Wachstumsschüben von 1890 bis 1914 zu kurz kamen und die in den Kriegsjahren und unmittelbaren Nachkriegskrisen erst recht nicht wirksam werden konnten. Die 1920er Jahre sind im Hinblick auf das Ruhrgebiet kulturpolitisch umso aussagekräftiger, denn auch mittelgroße Kommunen im „Rheinisch-Westfälischen Industriegebiet“ (der Regionalbegriff „Ruhrgebiet“ setzt sich erst im Zuge der französisch-belgischen Ruhrbesetzung endgültig durch) entwickeln nun kulturelle Angebote für die eher schwach ausgeprägten bildungsbürgerlichen Schichten. Dabei hatte das nördliche Ruhrgebiet – die Emscher-Lippe-Region – mit ihren immer größer gewordenen sogenannten Industriedörfern einen erheblichen Rückstand gegenüber der historisch gewachsenen Städtelandschaft in der Hellwegzone, also im mittleren Ruhrgebiet (entlang der ‚Achse‘ Duisburg – Essen – Bochum – Dortmund), zu bewältigen.²

1 Vgl. hierzu Matthias Kordes: Vest Recklinghausen, in: Internetportal Rheinische Geschichte. Online: <https://www.rheinische-geschichte.lvr.de/Orte-und-Raeume/vest-recklinghausen/DE-2086/lido/5ca73649d2eb62.59697228> (Aufruf: 17.10.2023).

2 Helmuth Croon: Die Einwirkungen der Industrialisierung auf die gesellschaftliche Schichtung der Bevölkerung im rheinisch-westfälischen Industriegebiet, in: Rheinische Vierteljahrsblätter 20 (1955), S. 301-316; Detlev Vonde: Revier der großen Dörfer. Industrialisierung und Stadtentwicklung im Ruhrgebiet. Essen 1989; ders.: Von „unförmigen Giganten“ und „barbarischen Steinhaufen“



Abb. 1: Institut für Stadtgeschichte Recklinghausen, Ansicht von Süden, Hohenzollernstraße 12. Die Seilscheibe stammt vom Steinkohlenbergwerk „Recklinghausen I/II“ (1974 geschlossen) und wurde Ende 1991 als besonderer Blickfang am Ort platziert. Foto: Stadt Recklinghausen.

Erste grundlegende Maßnahmen und organisatorische Anstrengungen bestanden darin, unter erheblicher Belastung der städtischen Budgets Volkshochschulen, Heimatmuseen, Stadtbüchereien, Musik-Ensembles, Stadttheater und, so jedenfalls in Recklinghausens, auch rudimentär verfasste Stadtarchive ins Leben zu rufen: Volksbildung und Heimatliebe bildeten die Schlagworte für das Ziel einer allgemeinen ‚Hebung‘ der Kultur im nördlichen, von Montanindustrie und ostmitteleuropäischer Zuwanderung besonders stark überformten Ruhrgebiet. In Zusammenhang mit diesen besonderen Infrastrukturmaßnahmen sind vor allem Gladbeck, Buer und Recklinghausen zu nennen, also Kommunen, die etwa 60.000 Einwohner zu verzeichnen hatten.³ Von dieser Ausgangslage aus, die sich ab 1921/22 formierte und auch durch die repressiven Begleiterscheinungen der Ruhrbesetzung nicht zurückgedrängt wurde, entwickelte das Stadtarchiv Recklinghausen, dessen ‚Überlieferungsprofil‘ zunächst auf einer Absichtung historischer, d.h. vor etwa 1880 entstandener Unterlagen aus der Altregistratur beruhte, schon früh Konsistenz und Kontinuität. Diese ging aber weniger von der noch schwach

– Industriedörfer und die „Unfähigkeit zur Stadtentwicklung“ im Ruhrgebiet. Online: <https://www.rheinische-geschichte.lvr.de/Epochen-und-Themen/Themen/von-unfoermigen-giganten-und-barbarischen-steinhaufen---industriedoerfer-und-die-unfaehigkeit-zur-stadtentwicklung-im-ruhrgebiet/DE-2086/lido/57d12eecd43.34909795> (Aufruf: 17.10.2023); Jürgen Reulecke: Städtischer Lebensraum, in: Wolfgang Köllmann/Hermann Korte/Dieter Petzina/Wolfhard Weber (Hrsg.): Das Ruhrgebiet im Industriezeitalter. Geschichte und Entwicklung, Bd. 2, Düsseldorf 1990, S. 85-88; Hans-Werner Wehling: Die industrielle Kulturlandschaft des Ruhrgebiets: Historische Entwicklungsphasen und zukünftige Perspektiven, in: Essener Unikate: Berichte aus Forschung und Lehre (2002), Nr. 19: Umwelt Ruhr – Vitalität einer Region, S. 112-114.

3 Matthias Uecker: Zwischen Industrieprovinz und Großstadthoffnung. Kulturpolitik im Ruhrgebiet der zwanziger Jahre, Wiesbaden 1994, bes. S. 36-67.

ausgeprägten Institution selbst, sondern mehr von seiner zentralen („Gründer“-) Persönlichkeit aus: genauer gesagt von der fast zwei Jahrzehnte währenden nebenamtlichen Archivleitung durch einen Pädagogen des Gymnasiums Petrinum, der regional prominenten, in preußischer Zeit aus einer Lateinschule hervorgegangenen höheren Lehranstalt Recklinghausens.

Der erste Stadtarchivar, Dr. phil. Heinrich Pennings, entspricht dabei voll und ganz dem Typus des gelehrten Studienrates,⁴ der sich – bestens vernetzt und prominent verankert im katholischen Altstadt-Bürgertum – auch mit den Protagonisten der regionalen Heimatschutzbewegung verbündete und im programmatischen Gleichklang mit dem „Verein für Orts- und Heimatkunde Recklinghausen“ dem 1922 erstmals im städtischen Haushaltsplan abgebildeten Institut auch ‚soziologisch‘ eine stabile Trägerschaft verlieh.⁵ Dieses für das frühe 20. Jahrhundert für viele mittelgroße Kommunen typische Strukturmerkmal – Archivleitung durch einen wissenschaftlich versierten Gymnasiallehrer, der in seinen Neben- und Nachmittagsstunden Archivpflege (jedoch kaum Verzeichnung und Erschließung von Archivbeständen) betreibt und darauf aufbauend kommunale Historiografie verfasst blieb im Falle Recklinghausens bis zur Jahrtausendwende bestehen. Erst 2000/01 erfolgte eine Stellenausschreibung und -besetzung, die einen hauptamtlichen Stadtarchivar mit wissenschaftlicher Fachausbildung ins Amt brachte.

Das Vestische Museum, sozusagen das Schwesterinstitut, war ebenfalls eine Gründung der frühen 1920er-Jahre und ging aus den 1890 begonnenen Sammlungstätigkeiten des örtlichen Heimatvereins hervor.⁶ Es existierte institutionell und physisch von 1922 bis Herbst 1944, bis ein alliierter Luftangriff das Museumsgebäude zerstörte und den Großteil des Exponatbestandes, darunter auch zahlreiche Kunstwerke und archäologische Artefakte aus vorindustrieller bzw. frühgeschichtlicher Zeit, vernichtete. Museumspersonal, das eine Reorganisation oder Wiedererrichtung hätte leisten können, stand zu diesem Zeitpunkt – und auch für die folgenden vier Jahrzehnte – nicht mehr zur Verfügung. Bis 1986 blieben die Restbestände provisorisch eingelagert, jedoch nicht professionell betreut. Erst das groß angelegte Recklinghäuser Stadtjubiläum 1236-1986 eröffnete Möglichkeiten einer institutionellen und konzeptionellen Wiederbegründung des Vestischen Museums mit modernisierten museologischen Konzepten und Sammlungsschwerpunkten. Das umgewidmete ehemalige

4 Am Beispiel von Gladbecks Protagonisten Dr. Ludwig Bette dargestellt bei Uecker, Industrieprovinz, S. 176-204 (wie Anm. 3).

5 Matthias Kordes: Heinrich Pennings und das Vest Recklinghausen. Kommunale Historiographie zwischen Heimatschutzbewegung und Geschichtswissenschaft, in: Werner Freitag/Wilfried Reininghaus (Hrsg.): Westfälische Geschichtsbaumeister. Landesgeschichtsforschung und Landesgeschichtsschreibung im 19. und 20. Jahrhundert. Beiträge zur Tagung am 10. und 11. Oktober 2011 in Herne, Münster 2015, S. 87-105. Zur tragenden Rolle des lokalen Heimatvereinswesens Jürgen Pohl: Die Recklinghäuser Heimatforscher vom Ende des Ersten bis zum Ende des Zweiten Weltkriegs, in: Vestische Zeitschrift 106 (2016/17), S. 147-160.

6 Anneliese Schröder (Hrsg.): 90 Jahre Vestisches Museum. Katalog zur Ausstellung in der Städtischen Kunsthalle Recklinghausen, 23. November 1980-25. Januar 1981, Recklinghausen 1980; Jürgen Schwalm: Vom Altväter-Hausrat zur zeitgenössischen Kunst. Die Geschichte des Vestischen Museums 1890-1950, in: Vestischer Kalender 74 (2003), S. 86-92. Vgl. auch online: https://de.wikipedia.org/wiki/Vestisches_Museum (Aufruf: 17.10.2023).

AOK-Verwaltungsgebäude wurde anschließend zur gemeinsamen Behausung für Archiv und Museum, wobei nicht das Stadtarchiv, sondern das Vestische Museum den Großteil des Raum- und Flächenbestandes für Ausstellungs- und Depotzwecke in Beschlag nahm.

2. Neue Konzepte für die Zusammenführung beider Institute

Diese Konstellation blieb etwa zwei Jahrzehnte bestehen, bis ab 2005 eine tiefgreifende kommunal- und kulturpolitische Debatte darüber einsetzte, wie die Zukunft des Vestischen Museums zu gestalten sei. Grundlage der Diskussion war die Erkenntnis, dass die Konzeption der zur Mitte der 1980er-Jahre entwickelten stadt- und regionalgeschichtlichen Dauerausstellung mittlerweile als technisch und museologisch veraltet und unattraktiv galt, zumal sich die Besucherzahlen seit Ende der 1990er-Jahre in einem kontinuierlichen und sehr deutlichen Abwärtstrend befanden. Die nur noch dreistelligen Jahreswerte bildeten in interkommunalen Vergleichen de facto das Schlusslicht der Geschichtsmuseen im Ruhrgebiet.

Der Höhepunkt kontroverser Beratungen war erreicht, als im Auftrag der Stadt Recklinghausen ein externer Dienstleister aus dem Bereich Wirtschaftlichkeitsprüfung, Unternehmens- und Restrukturierungsberatung mit haushaltswirtschaftlichen Argumenten ohne Umschweife auf förmliche und physische Schließung des Museums plädierte. Das jedoch wirkte, so erscheint es rückblickend, wie ein Weckruf: Die Recklinghäuser Kommunalpolitik suchte nun nach gegenteiligen, nämlich bestandserhaltenen Lösungen. Als Ergebnis eines mehrjährigen Diskurses wurde von Rat und Verwaltung schließlich das Ziel vereinbart, eine organisatorische Zusammenführung von Archiv und Museum herbeizuführen. Und zwar unter einer neuen, gemeinsamen Dach-Bezeichnung und Einrichtung einer zusätzlichen Position im Stellenplan, die den wissenschaftlichen Museumsdienst übernehmen und am weiterbestehenden gemeinsamen Standort eine sukzessive Neukonzeption, Modernisierung und Umgestaltung der stadt- und regionalgeschichtliche Dauerausstellung umsetzen sollte. Verbunden damit war auch eine Modernisierung der Innenarchitektur des Gebäudes und eine Neuzuteilung von Archiv- und Museumsräumlichkeiten. Diese sah auch einen großzügig angelegten neuen Lesesaal für das Stadtarchiv und eine 100m² umfassende Fläche für Themen- und Sonderausstellungen vor, die zuletzt für eine 2023 realisierte Archivausstellung über Recklinghausen während der Ruhrbesetzung 1923-1925 in Anspruch genommen wurde.

Die kulturpolitischen Ziele, die mit dieser Lösung verbunden waren, lassen sich folgendermaßen beschreiben: Erhalt der musealen Substanz, Stärkung und Konsolidierung beider historischer Institute unter einem gemeinsamen Dach, Erzielung von Synergie-Effekten bezüglich Präsentation sowie Vermittlung von Lokal- und Regionalgeschichte und schließlich auch die Reichweitensteigerung und Publikumerweiterung im Segment der Archivnutzenden und der Museumsbesucher*innen. Das Ergebnis war ab 2014 eben jene neue städtische Kultureinrichtung namens „Institut für Stadtgeschichte“.

Diese Bezeichnung lehnte sich an den Präzedenzfall in Frankfurt am Main an, wo unter der Leitung von Professor Dr. Dieter Rebentisch bereits ab 1992 eine Neuausrichtung, Umstrukturierung und Umbenennung des Stadtarchivs Frankfurt am Main erfolgt war.

Rebentischs Ziel⁷ war die Transformation des Stadtarchivs Frankfurt in ein dezidiert öffentlichkeitsorientiertes Dienstleistungs-, Vermittlungs- und Dokumentationszentrum, bei welchem der genuin archivische Charakter der Einrichtung einen Schritt zurücktreten sollte.

Ohne mit den Größenordnungen und der Bedeutung des Frankfurter Prototyps auch nur ansatzweise gleichziehen zu können, steht das neue Institut in Recklinghausen seit 2014 gleichberechtigt neben der 1950 gegründeten Städtischen Kunsthalle, die sich der modernen deutschen und europäischen Kunst seit 1945 verschrieben hat, und dem 1956 eröffneten, auch überregional bekannten Ikonenmuseum, dessen ostkirchlicher Bilderbestand als der bedeutendste außerhalb der orthodoxen Welt bezeichnet wird. Im Übrigen steht die Recklinghäuser Lösung nicht allein in der Region, die mehr als andere urbane Räume in Nordrhein-Westfalen dieses kombinierte Konzept verfolgt. Auch in Hagen („Historisches Centrum Hagen“), Kamen (Haus der Stadtgeschichte), Bochum („Stadtarchiv – Historisches Zentrum Bochum“), im „Haus der Essener Geschichte / Stadtarchiv“ und im „Institut für Stadtgeschichte Gelsenkirchen“ haben sich in den letzten zwei Jahrzehnten ähnlich ausgerichtete Institute formiert. Beeinflusst wurde diese Entwicklung womöglich auch durch die vermehrte Einrichtung von Gedenkstätten und kommunalen (Lern-) Orten der Erinnerungskultur, die oft unter der Regie bzw. in Kooperation betreffender Stadtarchive stehen.⁸ Seit 2022 verfolgt auch die Stadt Bonn mit dem „Zentrum für Stadtgeschichte und Erinnerungskulturen“ den Plan einer Bündelung etablierter Funktionen des Stadtarchivs, der Historischen Bibliothek sowie der Gedenkstätte und des NS-Dokumentationszentrums zu einem neuartigen Gesamtkonzept.

Die Chancen und Möglichkeiten eines Instituts für Stadtgeschichte, das mit erweiterten öffentlichkeitswirksamen Potentialen und Perspektiven auftreten soll, kreisen vor allem um gesteigerte Ansprüche der Darstellung, Vermittlung von historischen Themen und Sachverhalten samt einer intensivierten Fachkommunikation mit dem Publikum.⁹ Als förderlich für eine solche Weiterentwicklung erwies sich die seit den 2000er Jahren forcierte Entfaltung der *Public History*, die man plakativ in die Paarformel „Geschichte für die Öffentlichkeit –

7 Rebentisch war zunächst Dozent für moderne Stadt- und Verwaltungsgeschichte an der Goethe-Universität. In den Jahren 1979-1980 vertrat er eine Professur für Zeitgeschichte an der Universität Gießen, später war er wissenschaftlicher Referent bei der Friedrich-Ebert-Stiftung. 1986 erfolgten Habilitation und Ernennung zum Privatdozenten. Vgl. hierzu online <https://www.stadtgeschichte-ffm.de/de/info-und-service/ueber-uns/geschichte-des-instituts> (Aufruf: 17.10.2023); Sabine Hock: Gratwanderer zwischen Bewahren und Erneuern. Der Leiter des Instituts für Stadtgeschichte geht in den Ruhestand, in: *Wochendienst* hrsg. v. Presse- und Informationsamt der Stadt Frankfurt am Main, Nr. 37 vom 23.9.2003. Online: https://sabinehock.de/publikationen/tagespresse/archiv/tagespresse/_077.html (Aufruf: 17.10.2023).

8 Vgl. hierzu beispielhaft die Duisburger Lösung. Online: <https://www.erinnerungskultur-duisburg.de> (Aufruf: 17.10.2023).

9 Vgl. hierzu auch die treffliche Formulierung im Positionspapier der BKK „Das Kommunalarchiv – Standortbestimmung in der Wissensgesellschaft“. Online: https://www.bundeskonferenz-kommunalarchive.de/empfehlungen/dokumente/BKK-Papier_Das_Kommunalarchiv_2022.pdf (Aufruf: 08.01.2024), S. 4: „Archive sind offene Häuser für die historische Forschung durch Wissenschaft und Bürgerschaft“.

Geschichte in der Öffentlichkeit“ bringen kann.¹⁰ Irmgard Zündorf, Leiterin des Fachbereiches Public History am Leibniz-Zentrum für Zeithistorische Forschung, hat folgende Definition vorgeschlagen:

„Public History [beinhaltet] einerseits jede Form der öffentlichen Geschichtspräsentation [...], die sich an eine breite, nicht geschichtswissenschaftlich vorgebildete Öffentlichkeit richtet und andererseits die geschichtswissenschaftliche Erforschung derselben [...].“¹¹

Ein weiteres, auf den Konzepten der *Public History* aufbauendes Handlungsfeld, das einem Institut für Stadtgeschichte Modernität und Resonanz verleihen kann, ist das der sogenannte *Citizen Science*, die über eine konzeptionelle Zusammenarbeit eines Kommunalarchivs mit Geschichtswerkstätten und Geschichtsvereinen hinausgeht. *Citizen Science*, d.h. die Bürgerwissenschaft, zielt nicht auf Kooperation, sondern sehr viel stärker auf Partizipation, also auf die operative Teilnahme an archivischen oder auch museologischen Forschungen und Projekten ab. Das Modell an sich ist in den USA und in Großbritannien entstanden, wo man aus ehrenamtlicher Bürgerbeteiligung an Untersuchungen und Datenerhebungen zu Insektenpopulationen und anderen konkreten Fragen von Umwelt und Biologie (auch die von Laien betriebene Astronomie hatte Initialwirkung) ein Modell entwickelte, das die Einbindung von wissenschaftlich interessierten Menschen in aktuelle Forschungsprojekte vorsieht.¹²

Als Beispiel für Aktivitäten solcher Art kann man das 2022 in Recklinghausen exemplarisch realisierte Projekt anführen, die Geschichte der – von tausenden weiblichen Beschäftigten geprägten und inmitten der tonangebenden ‚maskulin‘-montanindustriellen Tradition der Stadt bisher kaum erforschten – Bekleidungsindustrie in Recklinghausen von 1950 bis ca. 1970 anschaulich zu präsentieren. Der „Arbeitskreis Recklinghäuser Frauengeschichte e.V.“ befragte in Eigeninitiative Zeitzeuginnen, ermittelte, sammelte und erschloss Dokumente und Objekte aus privaten Nachlässen (unter anderem zeitgenössische Herren-Oberhemden aus

10 Rezipiert aus der englischsprachigen Literatur im Sinne von: *history for the public, about the public and by the public*.

11 Vgl. hierzu den grundlegenden, auch die Genese dieser neuartigen Teildisziplin verfolgenden Aufsatz von Irmgard Zündorf: *Zeitgeschichte und Public History*, in: Docupedia-Zeitgeschichte, Aufsatz vom 06.09.2016. Online: http://docupedia.de/zg/Zuendorf_public_history_v2_de_2016. (Aufruf: 17.10.2023).

12 Zu den – nicht vornehmlich in den Geistes- und Kulturwissenschaften verankerten – Ursprüngen Janis L. Dickinson/Rick Bonney: *Citizen Science: Public Participation in Environmental Research*, Ithaka 2012. Zur Situation und Entwicklung in Deutschland vgl. René Smolarski/Kristin Oswald: *Einführung. Citizen Science in Kultur und Geisteswissenschaften*, in: dies. (Hrsg.): *Bürger – Künste – Wissenschaft. Citizen Science in Kultur und Geisteswissenschaften*, Gutenberg 2016, S. 9-27; zur Relevanz für das Archivwesen Thekla Kluttig: *Die Citizen Science Strategie für Deutschland und die Archive*, in: *Die Citizen Science Strategie 2020 für Deutschland und die Archive*, in: *Kompetent! – Archive in der Wissensgesellschaft*, hrsg. vom VdA – Verband deutscher Archivarinnen und Archivare e. V., Fulda 2018, S. 33-41; vgl. auch online: [gewiss-gruenbuch_citizen_science_strategie.pdf](http://www.gewiss-gruenbuch_citizen_science_strategie.pdf) (buergerschaftenwissen.de) (Aufruf: 17.10.2023).

der Produktion von seinerzeit marktführenden Recklinghäuser Familienunternehmen) und bereitete die so erworbenen Unterlagen, Exponate und Artefakte für eine (auch mit Drittmitteln geförderte) Ausstellung nebst Begleitpublikation auf. Das Institut für Stadtgeschichte wiederum steuerte Museumsressourcen, Ausstellungsfläche, Werbemaßnahmen, Medienkommunikation, Fachliteratur und ergänzende Überlieferung bei.¹³

3. Voraussetzungen und Bedingungen für den Erhalt kommunalarchivischer Kompetenz

Welche strategischen Fragen, womöglich auch potentielle Gefahren ergeben sich aus einer solchen ‚Weitung‘ und ‚Öffnung‘ eines klassischen Kommunalarchivs? Eine überproportional geratene Ausdehnung kommunalarchivischer Handlungsfelder in die Bereiche historischer Bildungsarbeit, Geschichts- und Sozio- bzw. Gedenkkultur kann das Problem aufwerfen, dass ein Stadtarchiv nebst seiner öffentlichen Wahrnehmung mehr und mehr in die Grauzone freiwilliger kommunaler Kulturaufgaben ‚verschoben‘ wird und seine per Legaldefinition beschriebenen Kernaufgaben aus dem Blick verliert.

Somit besteht die Gefahr einer kommunikativen Unsichtbarmachung der Sonderstellung öffentlich-rechtlicher Archive, die ja Institutionen mit pflichtigen Verwaltungs- und Hoheitsaufgaben darstellen und deren Arbeit auf komplexen archiv-, verwaltungs- und datenschutzrechtlichen Regularien beruht. Eine Zusammenlegung von Archiv und Museum kann somit zur Verunklärung und Verwässerung archivischer Substanz und Essenz, zu einer verfehlten Aufgabensteuerung in Richtung einer entgrenzten Geschichtsarbeit und zum schleichenden Abbau unverzichtbarer archivischer Kernaufgaben führen. Am Ende eines solchen Trends stünde ein Amalgam von öffentlichkeitsorientierten Funktionen, das sich von den erforderlichen archivgesetzlichen Vorgaben und ‚Leitplanken‘ zu weit entfernt hat.

Um solchen Tendenzen vorzubeugen, wurden in Recklinghausen normative Vorkehrungen getroffen: Bewusst verzichtete man auf eine Satzung für das Gesamtinstitut, das unverändert dem Kulturdezernat zugeordnet ist. Weiterhin ist eine noch 2015 aktualisierte – und passagenweise eng an das Archivgesetz NRW angelehnte – „Satzung und Benutzungsordnung des Stadt- und Vestischen Archivs Recklinghausen“ in Geltung, die u.a. folgende Feststellungen trifft:¹⁴

„§1 Rechtsform

(1) Das Stadt- und Vestische Archiv Recklinghausen ist eine ständige, nicht-rechtsfähige öffentliche Einrichtung der Stadt Recklinghausen.

(2) Diese Einrichtung wird als Fachdienststelle für alle Fragen des städtischen Archivwesens, der Stadtgeschichte und der Territorialgeschichte des ehemaligen Vestes Recklinghausen betrieben. Es wird hauptamtlich und hauptberuflich geführt und ist Teil des Instituts für Stadtgeschichte.

[...]

13 Vgl. hierzu Karin Derichs-Kunstmann (Hrsg.): Von Schnittmustern, Nähmaschinen und Plätteisen. Frauen in der Bekleidungsindustrie in Recklinghausen, Marl 2022.

14 In Kraft getreten durch Beschluss des Rates der Stadt Recklinghausen vom 2.3.2015; veröffentlicht im Amtsblatt der Stadt Recklinghausen 10 (2015). Online: <http://eservice2.gkd-re.de/bsointer320/DokumentServlet?dokumentname=32011940.pdf> (Aufruf: 27.10.2023).

§3 Aufgaben

(1) Das Stadt- und Vestische Archiv fördert die wissenschaftliche Erforschung und Kenntnis der Stadt- und Regionalgeschichte. Es trägt zur Bildungs- und Kulturarbeit der Stadt bei.

(2) Das Stadt- und Vestische Archiv sammelt auf gesetzlicher Grundlage die für die Geschichte und Gegenwart sowie für die Wahrung der Rechte der Stadt Recklinghausen bedeutsamen Unterlagen.

(3) Das Stadt- und Vestische Archiv hat zudem die Aufgabe, alle in der Verwaltung und beim Rat der Stadt Recklinghausen (nebst seinen Gremien) angefallenen Unterlagen, die zur Aufgabenerfüllung nicht mehr ständig benötigt werden, auf ihre Archivwürdigkeit hin zu bewerten und das so gewonnene historisch und rechtlich bedeutsame Schriftgut zu übernehmen, dauerhaft zu verwahren, zu erhalten, zu erschließen, allgemein nutzbar zu machen, zu erforschen und ggfls. zu veröffentlichen.“

Neu hinzugekommen ist indes eine Widmung der umstrukturierten Musealen Abteilung, die an die Stelle des Statuts für das vormalige Vestische Museum getreten ist. Dort heißt es zu Beginn:¹⁵

„§1 Name und Sitz

Die Stadt Recklinghausen unterhält als nicht rechtsfähige, ständige und öffentliche Bildungseinrichtung die Museale Abteilung des Instituts für Stadtgeschichte, Hohenzollernstraße 12.

§2 Aufgaben, Gemeinnützigkeit

(1) Die museale Abteilung des Instituts für Stadtgeschichte dient der Förderung der kulturellen und historischen Volksbildung sowie der Wissenschaft. Dieser Zweck wird verwirklicht durch die themenbezogene Sammlung, Bewahrung, Veranschaulichung und Präsentation stadt- und regionalgeschichtlich relevanter Zeugnisse vornehmlich nicht-schriftlicher Art nebst deren pädagogischen Vermittlung.“

Das Leitmotiv für diese organisationsrechtliche ‚Zweizelligkeit‘ und modulare Struktur des Hauses besteht darin, dass auf solcher Grundlage beide komplementär komponierten Teile auch wieder voneinander getrennt werden können, ohne dass man ein kommunales Archiv pflichtgemäß erst wieder neu konstituieren müsste. So kann es bei der Unterscheidbarkeit satzungsrechtlicher Grundlagen, archivischer bzw. museologischer Aufgaben und Ausrichtungen und bei der funktionalen Trennung beider Teilinstitute bleiben, wenn auch zu konstatieren ist, dass ein sowohl im konsumtiven wie auch im investiven Bereich flexibel einsetzbares Gesamtbudget die haushaltswirtschaftliche Basis des Instituts bildet.¹⁶

15 In Kraft getreten durch Beschluss des Rates der Stadt Recklinghausen vom 01.12.2014, veröffentlicht im Amtsblatt der Stadt Recklinghausen, 59 (2014) vom 08.12.2014. Online: <https://eservice2.gkd-re.de/bsointer320/DokumentServlet?dokumentennamen=32015919.pdf> (Aufruf: 27.10.2023).

16 Das Budget erstreckt sich über zwei Produkte, die nicht kongruent mit den beiden Komponenten des Hauses sind: 1. Sammeln, Erschließen, Erhalten von historisch und juristisch bedeutsamen Informationsträgern; 2. Benutzerbetreuung, Erforschen und Vermitteln historischer Sachverhalte.

Als weiteres ‚strukturkonservatives‘ Element fand §10, Abs. 3 (Kommunale Archive) des Archivgesetzes NRW¹⁷ Berücksichtigung: Für die Institutsleitung ist in Recklinghausen nicht ein Historiker oder Kulturwissenschaftler, sondern weiterhin ein Facharchivar mit Laufbahnbefähigung vorgesehen, wodurch das Fachpersonal des Stadt- und Vestischen Archivs auch in Zukunft Kerninstitut und Kompetenzzentrum des Gesamtgebildes darstellt (eine weitere Stelle im gehobenen Archivdienst verstärkt diese Gewichtung noch). Ein urbaner Traditionalismus kam hinzu: Die hohe öffentlich-amtliche Reputation des ‚klassischen‘ Stadtarchivars, die sich schon seit den 1920er-Jahren entwickelte, sicherte ebenfalls die Vorherrschaft des Archivischen.

Fazit: Das Institut steht somit auf Grundlagen, die lokalspezifisch, auch vor dem Hintergrund Jahrzehnte langer institutioneller Entwicklungen, in einem längeren Prozess ausgehandelt wurden. Deren Resultate stellen die erwünscht starke Stellung des Stadtarchivs nicht in Frage. Recklinghausen kann also nicht als Modell für andere Kommunalarchive auftreten, wohl aber als Beispiel für ein vertretbares Zusammenspiel von Archiv und (Geschichts-) Museum.

17 „Die Archive und Gemeinschaftseinrichtungen müssen archivfachlichen Anforderungen entsprechen, indem sie 1. hauptamtlich oder hauptberuflich von Personal betreut werden, das die Befähigung für eine Laufbahn des Archivdienstes besitzt oder sonst fachlich geeignet ist, oder 2. von einer Dienststelle fachlich beraten werden, bei der eine Archivarin oder ein Archivar mit der Befähigung für eine Laufbahn des Archivdienstes tätig ist.“, in: Gesetz über die Sicherung und Nutzung öffentlichen Archivguts im Lande Nordrhein-Westfalen – ArchivG NRW) vom 16. März 2010 (zuletzt geändert am 16.9.2014).

Jubiläen – zwischen Belastungsgrenze und Innovationsschub

Olaf Richter

Wie Oberbürgermeister Frank Meyer in seinem Grußwort für den Rheinischen Archivtag 2023 angeführt hat oder Sie es bereits über die Presse wahrgenommen haben: Krefeld feiert in diesem Jahr die 650-jährige Wiederkehr der Verleihung seiner Stadtrechte.

Dies bot vor einigen Jahren Anlass zu der Überlegung, dem LVR-Archivberatungs- und Fortbildungszentrum (LVR-AFZ) vorzuschlagen den Rheinischen Archivtag in diesem Jahr in Krefeld durchzuführen. Deshalb freue ich mich über die Zusage und die angenehme Kooperation bei der Vorbereitung und natürlich über Ihre rege Teilnahme. Wir, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Stadtarchivs hoffen, dass Sie sich bei uns wohl fühlen und wir auch ein wenig zum Gelingen einer im Resümee hoffentlich attraktiven Veranstaltung beitragen können.

Im Zuge der Vorbereitungen der Tagung bin ich gebeten worden, aus meiner Sicht einige Bemerkungen zu diesem Jubiläum zu machen, und zwar einerseits in Anbetracht des Spannungsfeldes der zusätzlichen besonderen Aufgaben und andererseits der Möglichkeiten, die sich eröffnen können, um das Archiv in der Öffentlichkeit zu stärken und eventuell auch bei der Behördenbetreuung voranzubringen. In diesem Sinne möchte ich den im Vortragstitel genannten Aspekt der Innovation verstehen: also nicht als Anlass, konzeptionell dauerhafte Veränderungen umzusetzen oder gar eine neue Ausstattung zu erhalten – wobei letzteres freilich auch eine Rolle spielen kann, z.B. im Falle von zu diesem Zweck beschaffter Ausstellungstechnik.

1. Einleitend: allgemeine Betrachtung der Fragestellung

Lassen sich mich zunächst kurz auf die Jubiläumsfeier als besonderen Anlass historischer Vergegenwärtigung eingehen, um dann das Krefelder Jubiläumsjahr 2023 und die Aktivitäten des Archivs vorzustellen, sowie abschließend auf die Frage einzugehen, welcher Handlungsspielraum dem Archiv dabei zukommt.

Zunächst zum Begriff an sich: Jubiläen sind Formen der Gliederung von Zeit, also des Phänomens, um das sich Archive vornehmlich kümmern, indem sie deren Verdinglichungen in Form von Schrift, Bild oder sonstigen Informationsträgern sammeln und strukturieren, ja bemüht sind, den Menschen Deutungsmöglichkeiten für die Vergangenheit anzubieten. Sie können also Konzentrationen des Wunsches sein, Geschichte zu erklären, vielleicht zu verstehen und sich somit einer gemeinsamen Vergangenheit zu versichern.

Jubiläen unterscheiden sich von Gedenktagen. Ein solcher ist beispielsweise der 9. November, an dem jährlich gleich drei Gedenken wachgehalten werden: die Revolution 1918, heute vor allem aber die Reichsgromnacht 1938 und der Mauerfall 1989.



Abb. 1: Magazin „Krefeld. Festivalsommer“, hrsg von der Stadt Krefeld.

Jubiläen haben im Vergleich zu Gedenktagen jedoch einen anderen Charakter. Sie werden in größeren Feierzyklen begangen. Beispiele für allgemeine historische Jubiläen sind etwa die 200-Jahr-Feier der Französischen Revolution 1989 oder in den Jahren 2014/2019 der Rückblick auf den Ersten Weltkrieg bzw. die Anfänge der ersten deutschen Demokratie.

Bei Jubiläen wird stets das Fortbestehen, die Dauer in der Zeit gefeiert, die Stabilität wesentlicher gesellschaftlicher Ereignisse. Denn es ist auch denkbar, dass der Anlass nicht mehr existiert, wenn beispielsweise eine Siedlung vollständig untergegangen ist, wie dies vielfach im 30-jährigen Krieg geschehen ist. Auch Krefeld drohte dieses Schicksal Ende des 16. Jahrhunderts. Die Stadt wurde im sogenannten Kölner Krieg zerstört und von den Einwohner*innen – bis auf vereinzelt Ausharrende – für einige Jahre verlassen.

Die negative Alternative zum Jubiläum ist also das *Vergessen*, an dem auch unser Berufsstand durch Bewertungsentscheidungen über das Schriftgut mitwirkt.

Jubiläen kommen wie Gedenktage durch soziale Aushandlungsprozesse zustande und werden durch die jeweiligen Interessenlagen der Gegenwart bestimmt. Allerdings sind Jubiläen den Zeitläufen stärker unterworfen als Gedenktage.

Es zeichnet nun beide Erinnerungsformen aus, dass sie zur Stiftung gesellschaftlicher Identität beitragen, was besonders am Tag der Deutschen Einheit deutlich wird, der seit 1991 alljährlich am 3. Oktober begangen wird. Solchen Erinnerungstagen ist auch eine emotional erlebbare Komponente eigen.

Und nicht zuletzt besitzen Jubiläen eine ökonomische Bedeutung. So werden zu diesem Anlass Erinnerungsmünzen – wie dies auch jetzt bei unserem Krefelder Jubiläum der Fall ist – aufgelegt, oder Förderprogramme und Stiftungen initiiert: Beispielsweise wurden 2017 für die

Reformationsfeierlichkeiten von Bund, Ländern und Kommunen rund 250 Millionen Euro aufgewendet. Darunter fielen auch rund 50.000 Euro, die in Krefeld zu diesem Anlass ein mit dem Gemeetearchief unserer Partnerstadt Venlo durchgeführtes euregio-Projekt kostete.

2. Welche Rolle kommt nun den Archiven bei Jubiläumsfeierlichkeiten zu?

Abgesehen von dem in der Regel bestehenden Erfordernis zur Durchführung solcher Veranstaltungen auf historische Quellenüberlieferung, zumindest auf historische Darstellungen zurückzugreifen, zählen Archive neben Museen, Bildungsinstitutionen und nicht zuletzt neben dem Stadtmarketing zu denjenigen, welche die Aktivitäten ausrichten. Das Archiv muss ebenso wie diese Einrichtungen sein Angebot in einen zumeist von Politik und Verwaltung mehr oder minder vorgegebenen Rahmen integrieren.

In Anbetracht konkurrierender Angebote wird sich das Archiv auf seine wesentlichen Eigenschaften, seine ‚Alleinstellungsmerkmale‘ fokussieren und versuchen, einzigartige und authentische Quellen zu präsentieren bzw. diese zu deuten. Das kann in traditionellen wie modernen Formen geschehen, von Veranstaltungen, Führungen und Vorträgen über audiovisuell angereicherte Ausstellungen bis hin zu rein digitalen Angeboten, etwa in den modernen sozialen Medien. Eine solche Beteiligung an Jubiläumsfeierlichkeiten im Sinne von ‚zukunftsorientiertem Gedenken und Erinnern‘ wurde für die städtischen Archive im vergangenen Jahr auch im BKK-Papier „Kommunalarchiv“ festgehalten.

Man kann darüber hinaus ein Jubiläum auch als eine Chance zum Rückblick auf die eigene Institution ansehen, auf die bislang geleistete Archivarbeit, auf den eigenen Beitrag zur historischen Forschung und schulischen Bildungsarbeit und versuchen, dies in die Öffentlichkeit zu tragen. Ein Jubiläum kann ebenso auch als Gelegenheit genutzt werden, das Archiv einer kritischen Betrachtung und Selbstreflexion zu unterziehen. Und nicht zuletzt kann im Zuge von Jubiläumsfeierlichkeiten intendiert werden – das klingt im Titel dieses Beitrags an – Neues zu bieten, einen ‚Innovationsschub‘ zu geben. Darunter wäre beispielsweise zu verstehen, dass man besondere Veranstaltungen wie Konzerte im Archiv oder einen historischen Escape-Room anbietet oder auch einen neuartigen Blick auf die Stadtgeschichte eröffnet. Das kann in der Öffentlichkeit zu erhöhter Aufmerksamkeit führen, bestenfalls dem Archiv neue Nutzergruppen eröffnen. Zudem wirkt sich dies sehr positiv auf die Position der Einrichtung sowie des Verwaltungsträgers innerhalb der städtischen Gesellschaft aus.

Alles das kann sehr optimistische Erwartungen wecken, wird bei realistischer Betrachtung jedoch nicht selten ein wenig getrübt. Denn: Tagesgeschäfte wie die Behördenbetreuung, Aktenübernahmen, Erschließungsarbeiten usw. stehen nicht still.

Bevor ich darauf eingehen möchte, wie dies in Krefeld im diesjährigen Jubiläumsjahr aussieht und welche Aktivitäten das Stadtarchiv dazu beiträgt, möchte ich Ihnen kurz den Anlass des Jubiläums etwas genauer vorstellen.

3. Zum Krefelder Jubiläum/Beteiligung des Archivs

Mit einer am 1. Oktober 1373 zu Prag ausgestellten Urkunde ermächtigte Kaiser Karl IV. den Grafen Friedrich von Moers, seinem Dorf Krefeld Stadtrechte zu verleihen. Krefeld hat damit als letzte Siedlung in der Region das Stadtrecht erhalten.

Krefeld entwickelte sich seit dem 10. Jahrhundert an der Kreuzung zweier Wegverbindungen, an deren Schnittpunkt eine nach ihrem Kirchenpatron Dionysius benannte Pfarrkirche errichtet worden war. Der Ort lag als Exklave außerhalb der moersischen Grafschaft inmitten kurkölnischen Landes. Dort lebten nur wenige Menschen und es gab keine Stadtmauer, an der Kirche befand sich ein kleiner Marktplatz und eine überschaubare, vorwiegend aus Holzbauten bestehende Siedlung. Die ökonomische Struktur stellte sich entsprechend gering differenziert dar.

Diese Verhältnisse sollten bis weit ins 17. Jahrhundert fortbestehen. Ein demografischer und ökonomischer Aufschwung erfolgte erst durch die Zuwanderung mennonitischer Glaubensflüchtlinge, die in der Leinenherstellung tätig waren und von denen einige dann ab den 1720er Jahren die Seidenherstellung einführten. Dieses, im Verlagswesen betriebene Gewerbe wurde die Grundlage für das Aufblühen und die Expansion der Stadt im 18., und besonders im 19. Jahrhundert.

Um zwei charakteristische Aspekte dieser außergewöhnlichen Entwicklung zu nennen: Zwischen 1815 und 1887 stieg die Bevölkerung von 15.000 auf 100.000 Personen an. Und in den beiden Jahrzehnten zwischen 1840 und 1860 wuchs Krefeld im niederrheinischen Vergleich am schnellsten, proportional gesehen sogar in ganz Deutschland. 1860 überragte Krefeld mit 52.000 Einwohner*innen demografisch sogar kurzzeitig die werdende Großstadt Düsseldorf.

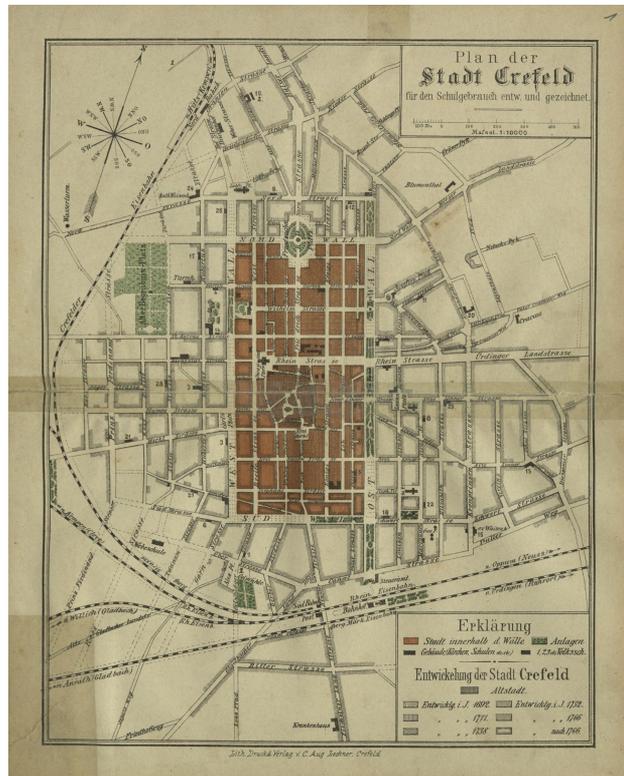


Abb. 2: Stadtplan, kurz nach 1872. Stadtarchiv Krefeld, Bibliothek VIII 240.

Im Stadtbild lässt sich dieser Aufschwung an sechs Stadterweiterungen seit dem ausgehenden 17. Jahrhundert ablesen, was um 1815 zu der markanten Eingrenzung des Zentrums in vier Wälle führte. Es gab noch im 19. Jahrhundert keine Arbeitersiedlungen und keine großen Fabriken, sondern es herrschte Hausindustrie vor, die sich von Krefeld ins Umland bis Viersen, Kempen und Goch erstreckte. Die wertvollen Seidenprodukte wurden in ganz Europa und bis nach Amerika abgesetzt. Parallel und in enger Beziehung zur Textilindustrie hat sich seit dem 18. Jahrhundert eine Maschinenbau- und chemische Industrie entwickelt.

Die überwiegend katholische Bevölkerung mit ihrer protestantischen Oberschicht lebte in einem bürgerlichen, von den Niederlanden beeinflussten architektonisch reizvollen Stadtbild, das allerdings zu weiten Teilen während des Krieges 1943 untergegangen ist. Schon Jahrzehnte zuvor kränkelte die ein schmales Luxussegment bedienende Textilindustrie und man suchte den Problemen dieser Monostruktur durch Verbreiterung des Wirtschaftsspektrums zu begegnen. Im Kontext des Bevölkerungswachstums und der ökonomischen Differenzierung stehen die ab 1900 erfolgten Eingemeindungen, was u.a. den Rheinzugang und den Hafenausbau in Linn ermöglichte. Von besonderer Bedeutung war 1929 die Vereinigung mit Uerdingen.

Man kann also festhalten, dass die Stadtrechtsverleihung von 1373 für lange Zeit keine unmittelbare Auswirkung auf die Stadtgeschichte besaß, sondern erst die ökonomischen und vielleicht auch konfessionellen Entwicklungen des 16. bis 19. Jahrhunderts sowie die verwaltungspolitischen Veränderungen des frühen 20. Jahrhunderts die heutige Stadt in ihrer Eigenart prägten.

Somit ist, abgesehen von der Frage der Feiern der Frühen Neuzeit, durchaus verständlich, dass bis zur Mitte des 19. Jahrhunderts keine Erinnerungsfeiern an die Stadtrechtsverleihung von 1373 bekannt sind. So wurde in Krefeld beispielsweise im Jahr 1830 dem 300-jährigen Jubiläum der Augsburger Konfession gedacht. Und es gab zu Beginn des 19. Jahrhunderts stets zum Geburtstag des preußischen Königs Friedrich Wilhelm III. am 3. August öffentliche Feiern unter großer Bürgerbeteiligung mit Tanz, Gesang und Musik, Beleuchtung der Stadt, Kanonade sowie Feuerwerk.

Im Jahr 1873 wurde die 500-Jahr-Feier der Stadtrechtsverleihung um zwei Jahre verschoben, um sie mit der Enthüllung eines Germania-Denkmal im Stadtzentrum zu verbinden. Das war ein Kriegerdenkmal, welches an die Gefallenen des deutsch-französischen Krieges 1870/71 erinnern sollte. Wir sehen also, dass die nationale Geschichte die kommunale Historie überschattet hat.

Auf diese offenkundig andere Sicht und Bewertung des Ereignisses von 1373, welche bis zum Ende des Kaiserreichs vorherrschte, deuten alle Jubiläumsfeiern hin, die ausschließlich in protestantisch-preußischer Tradition standen: so 1858 die Jahrhundertfeier einer Schlacht bei Krefeld während des 7-jährigen Krieges. 1902 wurde der 200-jährigen Zugehörigkeit zu Preußen gedacht, wobei ein Besuch des Kaisers den Höhepunkt der Festivität darstellte.

Im Jahr 1923 wurde ebenfalls nicht an das Jahr 1373 erinnert, da die politischen wie gesellschaftlichen Zeitumstände (belgische Besatzung, Inflation, Separatistenunruhen) solches nicht zuließen bzw. ein derartiges Jubiläum als nicht angemessen erschien.

Dagegen gab es im Jahr 1973, also vor 50 Jahren, zum 600-jährigen Geburtstag der Stadt, ein ganzjähriges Festprogramm mit Veranstaltungen wie Konzerten, Wander- und Flugtag.



Abb. 3: Krefeldiade 1973: Ministerpräsident Kühn, Stadtdirektor Steffens, Oberbürgermeister Hauser (vorn von links nach rechts). Stadtarchiv Krefeld, Fotobestand, Obj.-Nr. 30.788.



Abb. 4: Krefeldiade 1973: Oldtimer. Stadtarchiv Krefeld, Fotobestand, Obj.-Nr. 30.804.



Abb. 5: 700-Jahrfeier Uerdingen im September 1955: Eröffnung in der Schauburg. Stadtarchiv Krefeld, Fotobestand, Obj.-Nr. 9.649.

Auf die Beteiligung der Bürgerschaft wurde großer Wert gelegt. Es sollte eine volkstümliche Feier sein, keine starre Festivität, wenn auch eine zentrale Festveranstaltung mit Ehrengästen auf dem Programm stand. Das Bildungswerk legte den Schwerpunkt auf historische Themen; rheinische Historiker*innen tagten in Krefeld und das Stadtarchiv stellte den ersten Band seiner Reihe der „Krefelder Studien“ vor. Die Herausgabe einer neuen Stadtgeschichte zu diesem Anlass konnte aus Zeitgründen nicht realisiert werden, wie dies etwa in Düsseldorf zum 700-jährigen Stadtjubiläum im Jahr 1988 gelungen ist.

Noch stärker historisch geprägt zeigte sich knapp 20 Jahre zuvor die Uerdinger 700-Jahr-Feier: An die Stadtrechtsverleihung von 1255 wurde 1955 mit einem historischen Festakt auf dem Marktplatz samt Verkündigung der Stadtrechte durch den Kölner Erzbischof und Landesherrn erinnert. In den Schulen wurden Feierstunden veranstaltet. Eine kleine geschichtliche Publikation erschien, es gab eine so bezeichnete ‚Heimatschau‘, Lampionfahrten auf dem Rhein und Aufführungen in historischen Trachten. Die gesamten Jubiläumsfeierlichkeiten waren stark kirchlich geprägt.

4. Wie sieht nun das Jubiläum 2023 aus?

Die Feierlichkeiten wurden vom städtischen Marketing federführend begleitet und auch organisiert. Es gibt heute, ähnlich wie bereits bei dem Jubiläum des Jahres 1973, keinen Schwerpunkt des historischen Erinnerns, das derzeit durchaus noch wahrnehmbare Geschichtsbewusstsein ist stark zurückgedrängt worden. Im Vordergrund stehen heute Angebote der niederschweligen Eventkultur, die das Ziel haben, einen möglichst großen Personenkreis der Einwohnerschaft mit ‚nachhaltigen Aktionen‘ in die Feier einzubeziehen. Partizipation wird großgeschrieben: Bürgerinnen und Bürger konnten dem Stadtmarketing Ideen und Projekte vorschlagen, für deren Realisierung Fördermittel abrufbar sind.

So gibt es beispielsweise ein Projekt mit dem Namen ‚Essbare Stadt Krefeld‘: Auf bestimmten Flächen wird Essbares gepflanzt, gemeinsam geerntet und verzehrt. Man kann für diese Beete Patenschaften übernehmen. In einem anderen Projekt erstellt die Lebenshilfe einen

Stadtführer in ‚leichter Sprache‘; unterstützt wird sie dabei vom Stadtarchiv. Weitere Projekte sind beispielsweise unterschiedlich ausgerichtete Naturerlebnisführungen im Grünen, eine interaktive Kunstaktion und eine afrikanische Modenschau in der Fußgängerzone sowie ein Projekt der ‚Union der türkischen und islamischen Vereine in Krefeld‘ mit dem Titel: „Vom Gastarbeiter zum Krefelder“. Dieses Vorhaben wird ebenfalls vom Stadtarchiv begleitet und die Ergebnisse, u.a. eine Sammlung von Fotos und Lebensberichten, werden nach Abschluss in den Archivbestand übergehen.

Daneben werden ab der Mitte des Jahres Flüge mit Heißluftballons angeboten sowie größere Festivitäten wie Konzerte am Uerdinger Rheinufer durchgeführt. Ebenso soll es auch ein „Wanderbad“ geben, das sich auf drei Standorte in der Stadt verteilt. Das jährliche Kulturfest wurde Anfang Juni in größerem Rahmen unter Beteiligung von Museen, Theater, Stadtarchiv und freien Trägern durchgeführt. Hierbei wurden z.B. Bücher oder kunsthandwerkliche Produkte angeboten.

Neben diesen städtischen Aktionen gibt es aber auch private Initiativen, wie etwa die Initiative „Zukunft durch Industrie“ von ansässigen großen Unternehmen, Gewerkschaft und IHK sowie der städtischen Wirtschaftsförderung. Es wurde ein Flyer mit einem Zeitstrahl ab 1373 erstellt, der zentrale Ereignisse der lokalen wie allgemeinen Wirtschaftsgeschichte aufzeigt.

So stellt sich also das Profil unseres diesjährigen Jubiläums dar. Es sei noch erwähnt, dass es am 1. Oktober, dem exakten Tagesdatum der Urkundenverleihung von 1373, einen offiziellen Empfang der Stadt geben wird.

5. Wie hat sich das Krefelder Archiv in dieses Jubiläum einbringen können?

Nachdem die ursprüngliche Idee, ein populäres „Krefeld-Lexikon“ mit 650 Lemmata, ähnlich den entsprechenden Publikationen für Köln und Düsseldorf vorzulegen, zurückgestellt worden ist, musste alternativ geplant werden. Daraufhin sollte zunächst eine größere, mit Filmen und interaktiven Angeboten versehene Ausstellung zur allgemeinen Stadtgeschichte gezeigt werden. Sie sollte auch die Rolle des Archivs für die Stadtgesellschaft und die Frage thematisieren, was historische Angebote eigentlich für eine Kommune leisten können.

Diese Idee musste nach begonnener Bearbeitung aufgrund von Stellenvakanzen verändert werden – im vergangenen Jahr waren knapp 50% der 6,5 Fachstellen nicht besetzt. Das konnte teilweise aufgefangen werden, indem zwei professionelle Vertretungen mit hoher journalistischer Qualifikation – v.a. für die Öffentlichkeitsarbeit – befristet engagiert wurden.

Unter diesen Bedingungen stellt sich die Öffentlichkeitsarbeit des Archivs wie folgt dar: Seit dem 19. Januar wird im Archivfoyer eine Ausstellung von neun Werken des Künstlers Martin Lersch gezeigt. Die Idee geht auf den Umstand zurück, dass die früheste Stadtansicht Krefelds erst um Mitte des 17. Jahrhunderts datiert wird. Lerschs Bilder zeigen eine fiktive Ansicht Krefelds für das Jahr 1373. Der Künstler wurde vom Archiv gebeten, diese Bilderreihe nach den wenigen Daten zu erschaffen, die über die damalige Siedlung bekannt sind. Die Präsentation wird von einer kleinen Archivalienschau begleitet. Das war im Übrigen die zeitlich erste Veranstaltung, die in Krefeld das Jubiläumsjahr aufgriff.



Abb. 6: „Krinfelde“ von Martin Lersch, 2023. Foto: Sascha Junghenn.

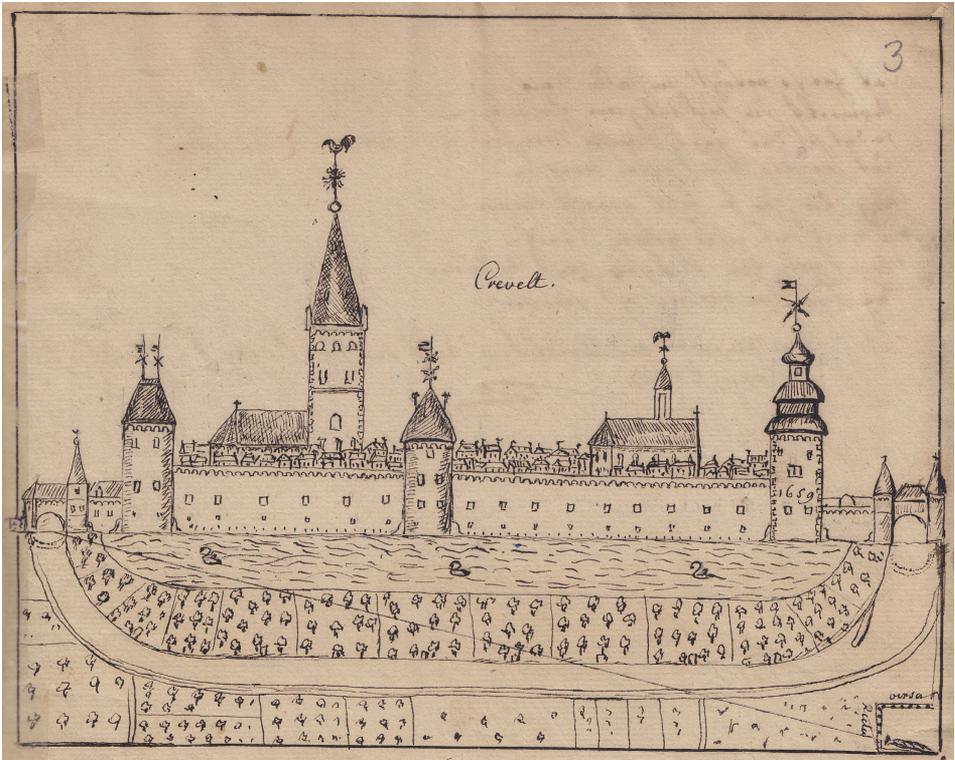


Abb. 7: Älteste Stadtansicht aus dem Annotationsbuch der Familie op de Graeff bzw. von Elten, um 1659 (Nachzeichnung um 1800=. Stadtarchiv Krefeld, Best. 1 A, Nr. 50, fol. 1.

Parallel zu dieser Ausstellung wurde eine Online-Reihe zur Stadtgeschichte begonnen, die in Anlehnung an das zunächst geplante Krefeld-Lexikon das ganze Jubiläumsjahr hindurch mehrmals pro Woche Beiträge veröffentlicht (beginnend mit der Zeit des römischen Kastells Gelduba im ersten nachchristlichen Jahrhundert) oder auch Beiträge zum Stadtwappen oder zur Namensgebung Krefelds. Die stets bebilderten und auf ein Laienpublikum zugeschnittenen Informationen sind prominent auf der städtischen Web-Seite platziert. Bis Jahresende wurden dort insgesamt 65 Beiträge eingestellt.

Aktuelles aus dem Stadtarchiv Krefeld



Die Krefelder Rheinstraße im Jahr 1916.
Bild: Stadt Krefeld, Stadtarchiv

Informationen zur Reihe: Das Stadtarchiv blickt anlässlich des Stadtjubiläums in die Krefelder Geschichte

Prag, Freitag, 1. Oktober 1373. Mit der Unterzeichnung einer Urkunde durch Kaiser Karl IV. wird aus dem Dorf die Stadt Krefeld. 650 Jahre ist das nun her. Anlässlich des Jubiläums blickt das Stadtarchiv in chronologischer Reihenfolge mit Geschichten und Anekdoten in die Vergangenheit. „Das machen wir mit wissenswerten Beiträgen, aber auch mit humorvollen Geschichten“, sagt Archivleiter Dr. Olaf Richter. Der Blick in die Historie richtet sich zwei Mal pro Woche nicht alleine auf den kleinen Flecken, den mittelalterlichen Siedlungskern, sondern auf das Gebiet des heutigen Krefelds.

Alle Beiträge:



Teil 39: Die Eröffnung des Kaiser Wilhelm Museums im Jahr 1897

Es zählt zu den schönsten noch erhaltenen historischen Gebäuden der Krefelder Innenstadt. Das Kaiser Wilhelm Museum am Karlsplatz (heute Joseph Beuys Platz) blickt inzwischen auf eine über 125jährige Geschichte zurück.



Teil 38: Die Eröffnung des Stadtbads

Bei der Eröffnung hielt man das Krefelder Stadtbad für die schönste, prächtigste und luxuriöseste Badeanstalt im deutschen Kaiserreich.

Abb. 8: Bildschirmfoto Online-Reihe. <https://www.krefeld.de/de/stadtarchiv/stadtarchiv/>.

Anfang März wurde im Rathaus eine Ausstellung zur Stadtentwicklung nach dem Zweiten Weltkrieg durch den Oberbürgermeister eröffnet. Dabei handelt es sich um ein euregio-Projekt mit mehreren deutschen und niederländischen Partnern, das infolge der Corona-Zeit aufgeschoben werden musste. Gleichwohl fügt es sich gut in die hier aktuell laufende Diskussion um die zukünftige Gestaltung und Entwicklung der Innenstadt ein. Anschließend wurde die Ausstellung in der Volkshochschule gezeigt.

Nicht zu vergessen ist natürlich die am 15. und 16. Juni 2023 stattfindende Veranstaltung – der Rheinische Archivtag.

Ab 1. Oktober gibt es eine weitere stadhistorische Ausstellung, die in der Woche zuvor im Rathaus eröffnet wird. Dabei handelt es sich um eine Modifikation der aus genannten Gründen zurückgestellten allgemeinen Ausstellung zur Stadtgeschichte. Sie wird sich einem bislang in der städtischen Geschichtsschreibung wenig beachteten Thema, nämlich der Geschichte des Zusammenlebens von Mensch und Tier, widmen. Auf diese Weise soll, wie angedeutet, versucht werden, der historischen Vermittlungsarbeit im Rahmen des Jubiläumsjahres einen neuen, einen besonderen Aspekt zu verleihen.

In einer letzten Ausstellung am Jahresende werden niederrheinische Kartenwerke präsentiert, partiell freilich auf Krefeld bezogen. Auch dies ist ein euregio-Projekt mit deutschen und niederländischen Partnern und hätte ebenfalls bereits gezeigt werden sollen.

Jubiläumsjahr dennoch historische Aspekte in die interessierte Öffentlichkeit zu tragen und damit auch für die eigene Einrichtung zu werben.

Folglich ist es richtig, wenn gesagt worden ist, dass „eine geschichtslose Stadt eine geschichtslose Stadt“ ist. Auch ist der Feststellung beizupflichten, wie im Positionspapier „Historische Bildungsarbeit“ von 2005 zu lesen ist, dass „das Kommunalarchiv dazu bei[tragen soll], dem sichtbaren Bild einer Kommune Tiefenschärfe durch Informationen, Ausstellungen, Publikationen und Veranstaltungen zu geben. ... Ohne Stadtgeschichte gibt es kein qualifiziertes Stadtmarketing, keine nachhaltige Stadtentwicklung“¹.

Gleichwohl sind Akzentverschiebungen und Konjunkturen in der heutigen Jubiläumsgestaltung wahrzunehmen. Denn die Erwartungen der gegenwärtigen Gesellschaft sind andere als noch vor wenigen Jahrzehnten. All dies dürfte die Rolle von Kultureinrichtungen bei solchen Jubiläen mitunter erschweren, in jedem Fall aber verändern. Es ist auch nicht zu bestreiten, dass ein Großteil der Bevölkerung sich nicht oder nur am Rande für das interessiert, was in Archiven vor sich geht.

Zum anderen ist zu bedenken, dass großer quantitativer Zuspruch zunächst einmal einen Wert unter vielen darstellt, der nichts über die Qualität der Angebote aussagt. Denn natürlicherweise können die Angebote des Stadtarchivs in aller Regel nicht eine ebengleiche öffentliche Strahlkraft erzeugen wie die der Eventkultur, da eben die historisch interessierte Öffentlichkeit wesentlich kleiner ist. Und dennoch: die Krefelder Öffentlichkeit ist sich durchaus bewusst, dass ein von der Kommune organisiertes Jubiläum nicht ohne nennenswerte historische Bezüge auskommen kann. Dies stellt auch der Chefredakteur der Rheinischen Post in seinem Artikel „Ein Brief zum Stadtjubiläum“ fest.²

Man sollte nach Möglichkeit versuchen, das eigene besondere und qualitativ anspruchsvolle Angebot zielgruppenkonform zu präsentieren, ohne dass das bewährte Profil der Einrichtung verloren geht, nur um sich eventmäßigen Trends zu unterwerfen.

Auf diese Weise kann ein Jubiläum auch dazu beitragen – und das versuchen wir in Krefeld – das Angebot des Archivs in der Bürgerschaft bekannter zu machen sowie um neue und wertvolle Themen anzureichern. Dies lässt sich durchaus als Innovationspotential ansehen.

1 Positionspapier der BKK „Historische Bildungsarbeit als integraler Bestandteil der Aufgaben des Kommunalarchivs“, S. 2. Online: https://www.bundeskonferenz-kommunalarchive.de/empfehlungen/Positionspapier_Historische_Bildungsarbeit.pdf (Aufruf: 02.02.2024).

2 „Ein Brief zum Stadtjubiläum“, in: Rheinische Post vom 22.01.2023. Online: https://rp-online.de/nrw/staedte/krefeld/ein-brief-zum-650-jahr-jubilaem-der-stadt-krefeld_aid-83179681 (Aufruf: 02.02.2024).

Sektion 2: Aufgabensteuerung in der Praxis

Panel B: Methoden und Instrumente zur Archiventwicklung

Magnus Dellwig

In der Sektion 2 „Methoden und Instrumente zur Archiventwicklung“ beschäftigte sich das Panel B mit „Aufgabensteuerung in der Praxis“. Für die praxisorientierte Perspektive auf Archivmanagement folgten etwa 70 Teilnehmende den Vorträgen der drei Referent*innen und den Impulsen des Moderators. Das Spektrum war weit gesteckt und reichte von selbstbewusstem Bezug auf Kernkompetenzen sowie Alleinstellungsmerkmalen der Archive (Dr. Ulrich S. Soénius) über eine ganzheitliche, mittelfristige Planungsstrategie für Aufgaben und Ressourcen (Dr. Paolo Cecconi) bis hin zum Schadenskataster als Steuerungsinstrument (Susanne Richter) und zu Aspekten der Positionierung und Interessenvertretung in öffentlichen und privatwirtschaftlichen Großorganisationen.

Angeregt durch die Beiträge der Referent*innen entwickelte sich eine lebhaft Diskussions, deren Schwerpunkte insbesondere Bezug nahmen auf die Charakteristika des Archivwesens, sowohl im Kontext öffentlicher Verwaltungen als auch in Unternehmen oder verbandlichen Institutionen der Privatwirtschaft.

Für das Archivwesen, seine Positionierung und Wahrung der Entwicklungspotenziale ist die Fokussierung auf Aufgaben, ein Leitbild, eine klare Botschaft als Markenkern und Alleinstellungsmerkmal des Archivs in einem übergeordneten Organisationsgefüge essenziell. Die Interessenvertretung in Bezug auf Ressourcenbereitstellung und die Partizipation an Organisationsprozessen, die für die Überlieferungsbildung relevant sind, bedürfen einer zielgerichteten Kommunikation innerhalb der Gesamtorganisation.

Archive haben begründete Veranlassung, Selbstbewusstsein in Bezug auf ihre Kompetenzen und die Besonderheiten ihres differenzierten Aufgabenspektrums zu zeigen: Denn sie beweisen Innovationsfähigkeit und Zukunftsorientierung. Sie bilden eine zentrale Basisinfrastruktur des demokratischen Gemeinwesens, indem sie die Transparenz öffentlicher Kommunikations-, Entscheidungs- und Verwaltungsprozesse sicherstellen. *Archive sind unmittelbar demokratierelevant, denn sie stellen erst öffentlich überprüfbare Sachverhalte her, welche die Grundlage des Diskurses, der demokratischen Streitkultur, bilden.* Zudem bilden Archive die unverzichtbare Voraussetzung für die Freiheit der historischen Forschung. Damit tragen sie zum Verständnis der Gegenwart und ihrer strukturhistorischen Ursprünge entscheidend bei.

Angesichts wachsender Bedeutung von Digitalisierung, Veränderung und Innovation für die Fähigkeit der Gesellschaft zur Annahme von Zukunftsherausforderungen sind Archive aufgerufen, das Bewusstsein dafür zu stärken, dass sie Veränderung insbesondere über längere Zeiträume als Kompetenz in sich tragen. Archive leisten einen Beitrag zur Stärkung der

Planungskompetenz der Gesellschaft, indem sie eine Langzeitperspektive herstellen. Diese beinhaltet das historische Bewusstsein, Entwicklung und Veränderung aus der Vergangenheit in die Gegenwart zu transportieren, zu analysieren und darüber Kompetenzen zu erlangen, für die Zukunft angemessen zu handeln.

Von großer Bedeutung ist zudem das Alleinstellungsmerkmal öffentlicher Archive, die Doppelfunktion von Kultureinrichtung und Institution der hoheitlichen Verwaltung zu erfüllen. Damit leisten Archive zum einen den unverzichtbaren Beitrag zur historischen Bildung und als Bereitstellung von Infrastruktur zur historischen Forschung. Zum anderen nehmen sie die Aufgabe einer Querschnittseinrichtung wahr, deren Kernkompetenz zur Überlieferungsbildung vielfältige Schnittmengen in der Zusammenarbeit mit Einrichtungen der inneren Verwaltung für Organisation und Informationstechnologie aufweist. Angesichts der zentralen Zukunftsaufgabe des Digitalen Archivs bietet dieses Handlungsfeld ebenso große Chancen, wie es die Archive vor große Herausforderungen stellt.

Mittel- bis längerfristige Planungs- und Steuerungsinstrumente bieten im Archivwesen die Aussicht auf die Verstetigung der Aufgabenwahrnehmung, doch ebenso der Interessenvertretung in der Gesamtorganisation sowie der Darstellung der essenziellen Archivfunktionen für die Gesamtorganisation. Dadurch unterstützen längerfristige Steuerungsinstrumente die Schärfung des Bewusstseins von Entscheidungsträgern über den Ressourceneinsatz dafür, dass erfolgreiche Archivarbeit der Kontinuität bedarf, ohne auf flexible Instrumente der Projektarbeit und Drittmittelakquisition verzichten zu müssen oder zu sollen.

Der in Leipzig ausdifferenzierte, erprobte und bewährte Archiventwicklungsplan sowie das in Jülich zum Ausgangspunkt der Arbeit mit den Beständen gewählte Schadenskataster bilden unterschiedliche Zugangsweisen einer längerfristigen Steuerung, die Pragmatismus und Ganzheitlichkeit jeweils spezifisch kombinieren. Dessen ungeachtet können beide Planungsansätze in einer Einrichtung komplementär eingesetzt werden.

Dr. Dellwig stellt seine Auswahl für die Moderation des Panels in einen Zusammenhang sowohl mit der Entwicklung des Stadtarchivs Oberhausen seit dessen Umzug in 2016 als auch mit seiner zwanzigjährigen Berufserfahrung bei der Stadt Oberhausen. In jenem Zeitraum nahm Dr. Dellwig vielseitig wechselnde Aufgaben im Dezernat Verwaltungsführung des Oberbürgermeisters wahr. Damit verbunden war die Wahrnehmung der Gesamtverwaltung aus der Perspektive der Verwaltungsführung. Hierdurch erfuhr der Moderator, auf welcher unterschiedlichen Weise sich Fachverwaltungen entwickeln können. Er konnte verfolgen, wie Strategien entworfen und umgesetzt werden, die auf die Interessen der Gesamtorganisation angepasst sind und dabei gleichzeitig auch Querschnittseinrichtungen der Verwaltung miteinbinden.

Der Moderator formuliert drei skizzenhafte Thesen von programmatischer Aussagekraft als Impulse für die Diskussion im Panel.

Erstens: Archivmanagement ebenso wie Verwaltungsmanagement insgesamt ist am erfolgreichsten – und macht allen mehr Spaß – wenn es nicht allein als eine Führungsaufgabe verstanden wird.

Selbstverständlich kommt Leitungen die Aufgabe zu, strategisch zu handeln und die Interessen der Organisationseinheit Archiv in der Gesamtheit von Kommunen, Unternehmen

und ihren Trägern zu vertreten. Aber – in öffentlichen, privaten und Wirtschafts-Archiven gibt es Fachfrauen und Fachmänner für differenzierte Einzelaufgaben. Sie alle aktiv in die Bestimmung der Aufgabenwahrnehmung miteinzubeziehen, stärkt das kollektive Know-how des Teams, die Überzeugungskraft der Institution Archiv bei Nicht-Archivar*innen innerhalb der Gesamtorganisation und nicht zuletzt die Diskussions- und Teamkultur als Archivar*innen im Inneren.

Archivmanagement als Aufgabe des Teams zu verstehen, kostet natürlich Zeit. Doch sie bringt über Multiperspektivität Ergebnisse zu Stande, die den Archiven mehr Schlagkraft verleiht, und die Mitarbeitende Wertschätzung erleben lässt. Darüber hinaus gibt es den Leitungen das Gefühl, eine Führungskraft des 21. Jahrhunderts zu sein.

Zweitens: Je kleiner die Organisationseinheit ist, umso wichtiger ist ihre ganzheitliche Interessenvertretung in den Großorganisationen unserer Träger. Und das gilt für die Vertreter*innen der Institution Archiv immer, unabhängig davon, ob wir ein kleines oder ein größeres Kommunalarchiv, ob wir Wirtschafts- oder Kirchenarchiv sind.

Denn ein Bereich Finanzen oder ein Bereich IT hat es innerhalb unserer jeweiligen Gesamtorganisation meist nicht sehr schwer, Personalbedarfe, Ressourcenbedarfe im Allgemeinen zu begründen, zu vertreten und durchzusetzen. Ein Stadtarchiv, auch ein Museum, eine Kultur- oder Freizeiteinrichtung trifft da schon häufiger auf Vorbehalte, mindestens aber auf weniger Aufmerksamkeit und Verständnis.

Die erfolgreiche Aufstellung eines Archivs erfordert deshalb sowohl die Berücksichtigung und Bearbeitung der formalen Entscheidungsstrukturen – in Kommunen sind das beispielhaft Dezernent, Verwaltungsvorstand, Fachausschuss, Finanzausschuss, Stadtrat – als auch der informellen Kommunikationswege – wie Kontakte zu mächtigen Querschnittseinrichtungen für Organisation, Personal, Finanzen, IT, Immobilien.

Doch das ist noch nicht alles: Eine längerfristig nachhaltige Berücksichtigung archivarischer Belange, die Adaption unserer Aufgaben als essenziell für die Gesamtorganisation erfordert weiterhin Kommunikation zu Ratsfraktionen und ihren Facharbeitskreisen, zu Einzelpersonen in Politik und Presse und zu Fachverwaltungen, mit denen wir Archivar*innen auch Kooperationsprojekte verfolgen. Es gilt Folgendes: Je mehr erfolgreiche Kooperationen Archive pflegen, desto mehr Wahrnehmung, desto mehr Standing, desto mehr PR – und desto mehr Kompromissbereitschaft darf bei unseren Gesprächspartner*innen erwartet werden, wenn es dann ausnahmsweise um die ureigenen Archivbelange gehen mag.

Drittens: Wie sagte noch Helmut Schmidt: „Wer Visionen hat, der sollte besser zum Arzt gehen.“ Das ist aber mehr als ein halbes Jahrhundert her. Und die Welt drehte sich seitdem weiter!

Max Weber, Stammvater der Politikwissenschaft in Deutschland, entwarf den Idealtypus als ein Instrument des Wissensmanagements. Der Idealtypus hat einen heuristischen, erkenntnisfördernden Wert. Der Idealtypus kommt nach Weber in der Realität zwar niemals vollständig und in Reinkultur vor, doch ihn zu entwerfen, fordert uns reflexiv Betrachtenden ab, eine in sich stimmige, widerspruchsfreie Gedankenkonstruktion vorzunehmen. In diesem Sinne kann der Idealtypus ein Ideal bilden, das wir anstreben, das wir zwar nie erreichen, das uns aber durch die Erkenntnis und Reflexion unserer notgedrungenen

Unvollkommenheit dauerhaft anspricht, immer noch ein wenig besser zu werden. Und das uns befähigt, Fehler zu erkennen, zuzugeben, aus ihnen zu lernen – und zwar als Person ebenso wie als Team.

Der Moderator ermuntert die Teilnehmenden des Panels dazu, jeweils persönlich den Idealtypus der Archivleitung oder des Archivmanagements konkret auszugestalten. Als Anstöße könnten beispielsweise die Ausführungen zu Erstens und Zweitens dienen.

Dr. Soénius stellt das Thema „Wie viel Unternehmen steckt im Archiv?“ vor. Dr. Ulrich S. Soénius ist Archivdirektor der Stiftung Rheinisch-Westfälisches Wirtschaftsarchiv zu Köln. Eingebunden in die IHK zu Köln und angebonden an den Deutschen Industrie- und Handelstag bietet das RWWA Kammermitglieder*innen bundesweit die Aufnahme ihrer Unternehmensbestände an. Damit zählt das RWWA zu den bedeutendsten Wirtschaftsarchiven der Bundesrepublik.

Dr. Soénius studierte an der Universität Köln Mittelalterliche und Neuere Geschichte und promovierte dort. Seit 1990 ist er im RWWA tätig und seit 2000 sein Leiter. Dr. Soénius ist in verschiedenen Gremien im VdA präsent und in der Vereinigung Deutscher Wirtschaftsarchivare. Er ist Autor zahlreicher Veröffentlichungen zur rheinischen Wirtschafts- und Sozialgeschichte.

Dr. Paolo Ceconi, Leiter des Stadtarchivs Chemnitz, referiert zu „Prioritäten: Transparent setzen und konsequent umsetzen“. Nach dem Studium der Archivwissenschaften und der Klassischen Philologie promovierte Dr. Ceconi in Philologie. Seit 2017 leitet er das Stadtarchiv Chemnitz. Er arbeitet in zahlreichen Gremien des VdA und leitet die Arbeitsgruppe Archive im Sächsischen Städte- und Gemeindebund.

Dr. Ceconis Chemnitzer Weg, einen Archiventwicklungsplan über mehrere Doppelhaushalte aufzustellen, von den Ratsgremien beschließen und zur kommunal abgesicherten Grundlage für Inhalte und Ressourcen der Arbeit erheben zu lassen, findet in der Archivlandschaft Aufmerksamkeit.

Susanne Richter leitet das Stadtarchiv Jülich und erläutert die Nutzung des Schadenskatasters als Steuerungsinstrument. Nach dem Studium der Geschichte und Anglistik in Köln ist sie seit 2018 im Stadtarchiv Jülich tätig und seit 2021 dessen Leitung. Frau Richter hat das berufsbegleitende Studium der Archivwissenschaften in Potsdam absolviert.

Das Schadenskataster kontrastiert die beiden vorangegangenen Vorträge ausdrücklich mit einem Perspektivwechsel hin zum induktiven Zugang, zur Betrachtung „von unten“, aus der Alltagspraxis der Archivarbeit. Mit dem Schadenskataster stellt Frau Richter die archivfachlichen Grundlagen in den Mittelpunkt der Archivplanung. Vom konkreten Archivfachlichen zur praktischen Steuerung der Archivarbeit zu gelangen, erweitert die Sichtweise im Panel und erdet die Betrachtungen.

Wieviel Unternehmen steckt im Archiv?

Ulrich S. Soénius

Um zu klären, welche unternehmerische Leistung auch von Archiven erbracht wird, bietet es sich zunächst einmal an, auf die Unternehmen selbst zu schauen. Diese bieten auf dem Markt ihre Produkte und Dienstleistungen an. Im günstigen Fall werden diese von anderen Marktteilnehmer*innen erworben. Die Unternehmen befinden sich im Wettbewerb miteinander. Archive bieten ebenfalls Produkte und Dienstleistungen an, nehmen aber nicht am Wirtschaftsmarkt teil. Unternehmen müssen gewinnorientiert arbeiten, Archive sind nicht gewinnorientiert ausgerichtet und gelten somit als *Non-Profit Organisationen (NPO)*. Unternehmen unterliegen einem ständigen Wandel, Archive hingegen stehen stärker für Beständigkeit.

Bei genauem Hinsehen steckt aber dennoch mehr „Unternehmen im Archiv“ als vielen bewusst ist. Von daher können Archive bei bestimmten Themen von Unternehmen lernen. Welche neuen Wege in der Wirtschaft sind für Archive interessant? Welche wirtschaftlichen Anforderungen sind auf Archive übertragbar? Und was können im Gegenzug auch Unternehmen von Archiven lernen? Bei der Digitalisierung sind die Archive Vorreiter – wie steht es mit Transformation, Nachhaltigkeit, Agilität, New Work?

1. Archive und Unternehmen – Gegensätze?

Zunächst soll die Frage beantwortet werden, was Unternehmen charakterisiert, um daraus Schlussfolgerungen für Archive zu ziehen. Zur Klärung dieser Frage greift der gemeine Bildungsbürger in der Regel zum Lexikon, neuerdings auch zu Wikipedia. Dabei fällt auf, dass der Begriff „Unternehmen“ in der Form noch nicht sehr lange in Gebrauch zu sein scheint. Sowohl „Unternehmen“ wie auch „Unternehmung“ kommen im Brockhaus von 1895 nicht vor. Dafür aber der Begriff „Unternehmer“. Dieser wird wie folgt beschrieben: „Insbesondere begreift man darunter aber den, der auf seine Rechnung und Gefahr Kapital und Arbeit vereinigt, also Kapital produktiv verwertet und als Arbeitsvermittler erscheint.“¹

So direkt klingt das nicht nach Archiv, aber ersetzt man „Kapital“ durch „Archivbestände“ wird schon eher ein Zusammenhang erkennbar. Sieben Jahrzehnte später kommt auch die „Unternehmung“ im Lexikon vor, so z.B. im „Staatslexikon“ von 1962:

„Die Funktion der Unternehmung in der arbeitsteiligen, marktwirtschaftlich geordneten Volkswirtschaft ist die ökonomisch-rationelle Produktion von Waren und Leistungen zum Zweck des Marktabsatzes oder anders ausgedrückt: Die Unternehmung

¹ Artikel „Unternehmer“, in: Brockhaus' Konversations-Lexikon 16 (1895), S. 101f.

ist eine wirtschaftliche Institution, in der ständig Produktionsfaktoren zum Zweck der Erstellung marktgängiger Güter und Dienste unter dem Gesichtspunkt ökonomischer Rationalität kombiniert werden.⁴²

Dasselbe Nachschlagewerk klärt uns über die Archive auf:

„[Ein Archiv] bezeichnet eine Einrichtung, meist eine Behörde, die die Dokumentation, im besonderen das Schriftgut, das aus der Geschäftstätigkeit einer staatlichen, städtischen, kirchlichen Behörde, eines Wirtschaftsunternehmens, eines Vereins, einer Familie oder einer Person erwachsen ist, übernimmt, ordnet und erschließt.“⁴³

Während Unternehmen die Herstellung von Produkten (Güter und Dienstleistungen) verfolgen, treibt die Archive die Sicherung von Unterlagen an, um sie, im besten Sinne des Wortes, zu „vermarkten“. Auch dies ist ein „Produkt“, denn die Dienstleistung, die erbracht wird, sichert die Weitergabe und Verarbeitung von Informationen. Archivar*innen sind also ebenfalls in gewissem Sinne „Marktteilnehmer“ und sie können sogar im Wettbewerb miteinander stehen, etwa, wenn sich mehrere Archive um einen Vor- oder Nachlass bemühen. Der einzige Unterschied zu den Unternehmungen ist, dass Archive selbst bei „Marktversagen“ im Normalfall nicht vom Markt verschwinden – Unternehmen aber durchaus.

Die Leistungserbringung in den Archiven kann mit der in Unternehmen verglichen werden. Diese Sicht ist nicht neu – bereits 1998 formulierten Renate Köhne-Lindenlaub und Hartmut Weber dies so:

„Wie in einem Unternehmen findet in einem Archiv Wertschöpfung statt.“⁴⁴

Die Kombination von „Produktionsfaktoren“, die das Staatslexikon als identitätsstiftend für Unternehmen nennt, liest sich dort, bezogen auf Wirtschaftsarchive, aber übertragbar auf alle Archivsparten, wie folgt: Der „schlackenreiche Rohstoff“ Unterlagen wird „durch fachgerechte Bewertung und sachgemäße Erschließung“ zu „aussagekräftigen Quellen von bleibendem Wert verdichtet“. Diese Archivtätigkeiten ermöglichen „das Erbringen von Serviceleistungen“, also von Produkten wie bei Unternehmen.⁵ Archivar*innen verarbeiten also die Unterlagen in einer Form, die sie zu neuen Produkten werden lassen. Erst durch die Verarbeitungsstufen wird die Akte zur Archivalie – ganz ähnlich wie Rohstoffe in Industrieunternehmen verarbeitet werden und am Ende Produktions- oder Konsumgüter entstehen.

2. Unternehmen im Wandel – Archive ebenso?

Nun besitzt aber die Marktwirtschaft ein konstitutives Element, das auf den ersten Blick für Archivar*innen abschreckend erscheint: Ohne Wandel werden Ressourcen nicht erschlossen, bleiben neue Technologien unentdeckt, entstehen keine neuen Produkte, werden keine neuen Märkte bedient und sind interne Prozesse bald nicht mehr effizient. Unternehmen erleben steten Wandel in jeder Form – mal mehr und mal weniger. Manche externen Faktoren zwingen

2 Artikel „Unternehmung“, in: Staatslexikon. Recht, Wirtschaft, Gesellschaft 7 (1962), Sp. 1157-1169.

3 Artikel „Archiv“, in: Staatslexikon. Recht, Wirtschaft, Gesellschaft, 1 (1957), Sp. 550-554.

4 Hartmut Weber/Renate Köhne-Lindenlaub: Archivmanagement, in: Evelyn Kroker u.a. (Hrsg.): Handbuch für Wirtschaftsarchive, München 2005, S. 259.

5 Ebd.

Unternehmen zum Handeln, etwa der Klimawandel, manch andere Neustrukturierung wird durch interne Gründe hervorgerufen. Dabei nutzen Unternehmen Prozesse, um sich ständig zu hinterfragen und neu zu orientieren. Wettbewerb und veränderte Rahmenbedingungen erfordern genau dies. Aber gilt das auch für Archive? Schon längst ist der Wert des Hinterfragens der eigenen Tätigkeiten Usus. Aber oft bleibt dafür im engen Zeitkorsett zwischen den eigenen fachlichen Ansprüchen, denen der Trägerinstitutionen und denen der Benutzer*innen wenig Spielraum. Und im Gegensatz zu Unternehmen haben Archive keine Strategieabteilungen und Vorstandsstäbe sowie erst recht keinen Etat für Unternehmensberatungen. Und Wandel ist auch kein Selbstzweck. Dennoch – die Fragen nach Effektivität und Effizienz und die notwendigen Schlüsse daraus dienen der Sicherung der Archivgrundbedürfnisse. Köhne-Lindenlaub und Weber fragten daher 1998 unter dem Aspekt der Effektivität: „Tun wir die richtigen Dinge?“⁶, und unter dem der Effizienz: „Tun wir die Dinge richtig?“⁷. Um dies beantworten zu können, braucht es eine archivische Standortbestimmung. So haben verschiedentlich Archive in den letzten Jahren Überlieferungsprofile erarbeitet, die nach außen (Träger) und nach innen (Mitarbeitende) sehr hilfreich sein können. Ebenfalls hilfreich können messbare Kennzahlen sein, die zudem mit betriebswirtschaftlichen Maßstäben hinterlegt sind.

Letzterer ist insbesondere durch die Digitalisierung bestimmt. Hier haben die Archive seit Mitte der 1990er Jahre frühzeitig die Zeichen der Zeit erkannt, manches Lehrgeld zahlen müssen, aber dadurch gemeinsam mit den Dienstleistern auf Seiten der Wirtschaft beachtenswerte Erfolge erzielt. Als vor zehn Jahren der allgemeine Ruf erfolgte, dass die deutsche Wirtschaft endlich digitaler werden müsse, konnten Archivar*innen auf jahrelange Praxis zurückgreifen. Bereits 2000 berichtete die Credit Suisse Group über die Digitalisierung großer historischer Aktenbestände.⁸ Fast ein Vierteljahrhundert später sind manche mittelständischen Unternehmen noch nicht bei der digitalen Aktenbearbeitung angekommen. Leider hat es die Archivwelt verpasst, ihr Knowhow gewinnbringend auf dem Markt anzubieten. „Tue Gutes und rede darüber“ ist bei Unternehmen eine Marketingstrategie, von der Archive viel lernen könnten. Gutes Marketing funktioniert nur mit guten Produkten – aber die haben Archivar*innen ja zu Genüge!

3. Neue Themen bei den Unternehmen – neue Wege für Archive?

Neben der Betrachtung eher herkömmlicher Ansätze soll im Folgenden ein Blick auf aktuelle Themen der Unternehmen geworfen werden, verbunden mit der Frage, was dies für Archivar*innen bedeutet.

Folgende Themen beschäftigen derzeit viele Unternehmen:

- Leitbild,
- Zweck des Handelns,

6 Weber/ Köhne-Lindenlaub: Archivmanagement, S. 260 (wie Anm. 4).

7 Ebd. S. 270 (wie Anm. 4).

8 Jürg Hagmann: Digitalisierung historischer Akten bei der Credit Suisse Group, in: Archiv und Wirtschaft 33 (2000), S. 118-127.

- Nachhaltigkeit,
- Transformation,
- Agilität.

Sicher gibt es weitere Themen, aber auch aus Gründen der Effektivität („Tun wir die richtigen Dinge?“) soll eine Selbstbeschränkung dazu dienen, sich vorher bewusst zu werden, welche Themen für jedes einzelne Archiv von Bedeutung sind. Effektiv ist auch die Vermeidung der Sprache von Unternehmensberatungen, die vor allem einem dienen soll: Der Verunsicherung des Kund*innen, der annehmen muss, die Berater*innen seien besonders qualifiziert, auf dem neusten Stand, modern, enorm aktiv und führend. Dies zeigt schon das erste Thema:

3.1 Zweck des Handelns

In der Wirtschaft wird keine Verantwortliche und kein Verantwortlicher, erst recht keine Beraterin und kein Berater „Zweck des Handelns“ sagen, sondern es „Purpose“ nennen. Unlängst äußerte eine Unternehmensarchivarin auf einer Tagung, dass sie diesen Begriff langsam nicht mehr hören könne, schlage er doch jeden Tag und in jeder Rede auf. Dahinter steckt eigentlich nichts besonders Phantasievolles – der Begriff wird nur gut verkauft. „Purpose“ bedeutet nichts weiter als den „Zweck des eigenen Handelns“ zu hinterfragen und zu bestimmen. Als „Säulen der Zweckbestimmung“ gelten

- Authentizität,
- Einfachheit,
- Individualität,
- Zukunftsfähigkeit.

Mit den Begriffen können Archivar*innen etwas anfangen, aber sind die Zwecke ihrer Institutionen nicht bereits „bestimmt“? Betrachten wir diesbezüglich beispielsweise das nordrhein-westfälische Archivgesetz oder andere Rechtsnormen, die die Aufgaben des jeweiligen Archivs bestimmen. Darüber hinaus sind Archive häufig Teil einer großen Organisation, sei es öffentlich-rechtlich oder auch privatrechtlich organisiert. Sie stehen nicht an der Spitze einer Pyramide, sondern müssen häufig mit wenig Personal und geringen Finanzen so viel Arbeit leisten, dass manche Archivar*innen schon „Kein Land in Sicht“ sehen – nicht nur beim Anblick der noch zu verzeichnenden Akten und der Mengen an Dateien, die auf den Servern ruhen. Hinzu kommt eine ständige Bereitschaft, schnell, umfassend, fehlerfrei und geschliffen Antworten zu liefern, die nicht immer wertschätzend genug beachtet werden. Und so manche stundenlange Recherche verschwindet auf dem Dienstweg im Nirwana der Unzuständigkeiten.

Alles richtig – aber Verschiebebahnhöfe! Gerade in Zeiten knapper Kassen und möglicherweise geringer Wertschätzung wird sich die Bestimmung des Zwecks – und damit ist weitaus mehr als die Berufung auf die gesetzliche oder organisatorische Norm gemeint – später auszahlen. Wer sich jetzt aufmacht – und jetzt benutze ich einmal das Beraterdeutsch –, um den „Purpose des Archivs“ zu bestimmen, wird bei Träger*innen und Öffentlichkeit nur gewinnen. Es ist Arbeit, aber keine Sisyphe-Arbeit!

Gefragt ist ein gemeinsames Leitbild, das eine klare gemeinsame Zieldefinition beinhaltet. Für welche Werte steht das Archiv, welche Ziele wollen erreicht werden, wie sollen diese gemessen werden? Dabei sind keine „Wolkenkuckucksheime“ gefragt, die Unternehmen verlassen nie den Boden der Realität. Gerade bei den Zielen muss sich jeder fragen, ob sie auch „SMART“ sind: „Spezifisch“, „Messbar“, „Attraktiv“, „Realistisch“ und „Terminiert“. Besonders beim Stichwort „Messbar“ wird schnell deutlich, dass Archive Kennzahlen benötigen. Dabei sollten diese auch bestimmbar sein. Es nützt wenig, sich vorzunehmen, in Zukunft 500 Benutzer*innen im Jahr ins Archiv zu locken, wenn es bisher 25 waren. Zudem ist es wenig realistisch, den Willen anderer vorherbestimmen zu wollen. Da ist es schon attraktiver, im Monat zwei interessante Meldungen per Social Media abzusetzen oder jüngere Kolleg*innen zu animieren, über ihre Arbeit auf Kanälen zu berichten, die älteren Kolleg*innen verschlossen sind. Messbar sind auch Verzeichnungseinheiten, Umbettungen und Retrodigitalisate. Natürlich sollen weiterhin Benutzer*innen, Benutzungstage und ausgehobene Archivalien gezählt werden – allein schon als Information für die Trägerinstitutionen, aber sie sind eben schwer beeinflussbar.

3.2 Leitbild für die Arbeit in Archiven?

Moderne Unternehmen geben sich heute gerne ein Leitbild, das vor allem nach innen wirkt. Natürlich wird ein Leitbild auch in der externen Kommunikation eingesetzt. So ist z.B. das Leitbild des Kölner Lebensmittelgroßkonzerns REWE leicht auf dessen Internetseite zu finden. Das Unternehmen verspricht sich davon, dass die Bausteine seines Leitbildes die „gemeinsame Identität des Unternehmens“ bekräftigen und dadurch der dauerhafte Zusammenhalt gestärkt wird – „vom Vorstand bis auf die Ebene der Märkte, Lager und Reisebüros“.⁹ Beim Essener Energiekonzern E.ON findet man nicht direkt das Leitbild, aber unter „Karriere“ und „Arbeitswelt“ wird auch der Zusammenhalt betont: „...Keiner von uns ist so stark wie wir alle gemeinsam.“¹⁰ Dort ist auch der „Leitgedanke“ des Unternehmens zu lesen: „Your energy shapes the future“. Der Konzern ist davon überzeugt, dass Internetnutzer*innen, die es bis auf diese Seite auf dem deutschsprachigen Internetauftritt geschafft haben, jetzt mal eine englische Sprachladung brauchen. Und das liest sich ja auch besser als „Ihre Energie gestaltet die Zukunft“. Das Beispiel soll zeigen, dass Leitbilder, Leitsätze oder Leitgedanken inhaltlich und sprachlich auf die Institutionen passen sollten, die dahinterstehen. Es gibt eine Reihe von Archiven, die sich bereits ein Leitbild gegeben haben und deren Texte durchaus als Muster gelten können. Leicht zu finden sind die Leitbilder des Sächsischen Staatsarchivs, des Niedersächsischen Landesarchivs oder des Westfälischen Archivamtes.¹¹ Insgesamt sind Leitbilder bei Archiven jedoch noch nicht so weit

9 Vgl. online: <https://www.rewe-group.com/de/unternehmen/unternehmenskultur/leitbild/> (Aufruf: 27.10.2023).

10 Vgl. online: <https://www.eon.com/de/ueber-uns/karriere/arbeitswelt.html> (Aufruf: 27.10.2023).

11 Vgl. online: <https://www.staatsarchiv.sachsen.de/leitbild-4091.html>, <https://nla.niedersachsen.de/startseite/landesarchiv/leitbild/-85891.html>, <https://www.lwl-archivamt.de/de/uber-uns/unsere-leitbild/> (Aufruf: 27.10.2023).

verbreitet, es gibt sie etwa bei den Kommunalarchiven in Emden, Leipzig und Mannheim.¹²

Dabei ist der Inhalt relativ leicht zu formulieren. Es geht im Wesentlichen um

- Vision (Was wollen wir erreichen?)
- Mission (Wie lautet unser Auftrag?)
- Strategien (Was entscheiden wir?).

Manche setzen zusätzlich ihre „Grundwerte“ (Wofür stehen wir?) hinzu. Letztere werden aber nicht losgelöst von den Träger*innen zu formulieren sein. Überhaupt sollte vor dem Beginn eines Leitbildprozesses der/die Träger*in informiert und ggf. miteingebunden werden sowie die Mitarbeitenden entweder von selbst diesen Prozess initiieren oder zumindest von Beginn an mitgenommen werden. Es empfiehlt sich auch, vor dem Prozess einige Parameter festzulegen: Länge, Dauer des Prozesses der Leitbilderarbeitung und Veröffentlichungsform. Das Westfälische Archivamt hat sein Leitbild in einer umfangreichen Broschüre veröffentlicht, die als pdf-Version im Internet heruntergeladen werden kann. Diesen Aufwand muss nicht jede Institution betreiben, es reicht eine Internet-Unterseite. Angesichts der dünnen Personaldecke in allen Archiven empfiehlt es sich, den Prozess möglichst schlank zu halten.

Was sollte in einem Leitbild enthalten sein? Archive müssen nicht sklavisch die drei Grundfragen abarbeiten, aber jene können vielleicht, wie es auch bei vielen Unternehmen der Fall ist, die grundsätzliche Struktur vorgeben. Bei der Vision (Was wollen wir erreichen?) sollte die Zielformulierung zu finden sein, und zwar möglichst klar und verständlich, aber auch knapp. Darunter könnten z.B. Maßgaben für die Überlieferungsbildung, die Vermittlungsarbeit und die Bearbeitung der Bestände enthalten sein, ohne dabei zu stark zu konkretisieren. Beim Stadtarchiv Emden findet sich am Schluss des Leitbildes das gut formulierte Vorhaben: „Es ist das Ziel des Stadtarchivs, stets neue Kreise für seine Leistungen zu interessieren und als zufriedene Nutzer zu gewinnen.“ Das liest sich gut, aber könnte Stadträte zu der Frage verleiten, wie das Ziel erreicht wurde und welche Kennzahlen dahinterliegen. In Mannheim heißt es: „Das MARCHIVUM ist das zentrale analoge und digitale Archiv Mannheims.“ Auch wenn der Satz selbstverständlich klingt, so ist dieses Postulat für die interne und externe Kommunikation von besonderer Bedeutung. Bei der Mission (Wie lautet unser Auftrag?) fällt es sicher leichter, denn diese wird wesentlich aus den Arbeitsfeldern gedeckt. Da bieten die genannten Leitbilder gute Formulierungsmuster, wobei es sich empfiehlt, nicht unkritisch abzuschreiben. In diesem Kapitel können aber Ansprüche formuliert werden, die den Auftrag erst erfüllbar machen, wie beispielsweise ausreichend und geschultes Personal, gute technische Ausstattung auf dem neusten Stand, funktionale und sichere Arbeits- und Magazinräume. Die Strategien (Was entscheiden wir?) weisen in die Zukunft, aber auch auf die veränderten Rahmenbedingungen, mit denen die Archive zurechtkommen müssen, wie z.B. finanzielle Ressourcen, Digitalisierung und Langzeitarchivierung, Fachkräfteplanung, veränderte Arbeitswelt etc. Ich empfehle aber

12 Vgl. online: <https://www.emden.de/kultur/stadtarchiv/leitbild>, <https://stadtarchiv.leipzig.de/ueber-uns/aufgaben-und-leitbild>, <https://www.marchivum.de/de/information/ueber-uns/leitbild-des-marchivum> (Aufruf: 27.10.2023).

dringend auch den Blick über den Tellerrand und nach vorne! Welche Trends werden zukünftig die Arbeit der Archivar*innen bestimmen?

Ein Leitbild ist keine statische Einordnung, sondern unterliegt stets den sich verändernden Bedingungen. Daher sollte neben der Ressourcenplanung auch die Strategieplanung als Managementaufgabe im Archiv verstanden werden.

3.3 Alles nachhaltig?

Für die meisten Unternehmen ist Nachhaltigkeit kein Muss, sondern ein gelebtes Unternehmensziel. Nicht immer gab es dafür diesen Begriff, aber der schonende Umgang mit Ressourcen ist von jeher in vielen Handwerks- und Industriebetrieben Gang und Gäbe. So gehört die Sammlung von Altmittel bei Sanitär- und Schlosserbetrieben zum Alltag, und auch die Rückgewinnung aus Industrieabfall, die teilweise sogar in neuen Produkten mündet, ist lange bekannt. Aber dennoch lernen viele Unternehmen, dass Nachhaltigkeit eben mehr ist als der Umgang mit Material und die Vermeidung von Abfall. Die Vereinten Nationen haben 2015 insgesamt 17 Ziele für die nachhaltige Entwicklung im Rahmen der Agenda 2030 verabschiedet.¹³ Welche davon passen zu Archiven?

Auf den ersten Blick scheint Ziel 4 „Hochwertige Bildung weltweit“ für Archive geradezu prädestiniert zu sein. Zwar geht es dabei im Wesentlichen um den Zugang zu Bildung von Kindern und Jugendlichen, aber auch die Förderung der Studierenden wird darunter subsumiert. Archive tragen durch die Bereitstellung von Originalquellen zur Verbesserung des Bildungsniveaus insgesamt bei.

Bei Ziel 12 „Nachhaltig produzieren und konsumieren“ werden die sparsame Verwendung von Ressourcen, die Abfallvermeidung und das Recycling, die Verringerung der ökologischen Risiken und die Beschaffung von nachhaltigen Produkten genannt. Auch dieses Ziel ist in Archiven umsetzbar. Unnötiger Strom- und Heizenergieverbrauch kann eingedämmt, die bei der Aktenumbettung entstehenden Abfälle wie Papier, Altmittel und Plastik können getrennt gesammelt und entsorgt, die Energieversorgung neu geplant und der Einkauf von Materialien überprüft werden.

„Frieden, Gerechtigkeit und starke Institutionen“ lautet die Überschrift zu Ziel 16. Hierdurch soll die Rechtsstaatlichkeit gefördert und „de[...] [r] öffentliche[...] Zugang zu Informationen“ gewährleistet werden. Gerade dazu bieten sich Archive an. Transparenz des öffentlichen Handelns wird vor allem in den Staats- und Kommunalarchiven dokumentiert, aber auch andere Archivsparten dienen diesen Ansprüchen.

Wenn Archive sich entscheiden, dem Thema Nachhaltigkeit mehr Raum zu gewähren, sollten sie – wie in Unternehmen üblich – eine Strategie erarbeiten, wie sie dies umsetzen möchten. Bereits bestehende Aktivitäten können eingeordnet, beteiligte Stellen eingebunden werden. Allein dieser Prozess beflügelt Archivar*innen, weitere Ideen zu entwickeln. Unternehmen veröffentlichen Nachhaltigkeitsberichte nicht nur aufgrund gesetzlicher Bestimmungen, sondern auch wegen ihrer internen und externen Kommunikation. Davon können Archive

¹³ Vgl. online: <https://www.bundesregierung.de/breg-de/themen/nachhaltigkeitspolitik/die-17-globalen-nachhaltigkeitsziele-1553514> (Aufruf: 27.10.2023).

lernen. Die Erstellung eines eigenen Nachhaltigkeitsberichts wird zu viel verlangt sein, aber das Thema in Jahresberichten, Newslettern und in den Social-Media-Kanälen anzubringen, ist nicht nur legitim, sondern erweitert auch den Kreis der Archivinteressierten. Auch hier gilt, dass Verschwiegenheit kein gutes Mittel zum Zweck ist.

Größere Archive könnten auch überlegen, ob sie Mitarbeitende animieren, eine Weiterbildung zum/zur „Transformationsmanager*in nachhaltige Kultur“ zu absolvieren, die das Aktionsnetzwerk Nachhaltigkeit anbietet.¹⁴ Hier werden Mitarbeitende angeleitet, in ihren Kulturinstitutionen für mehr Nachhaltigkeit zu sorgen.

3.4 Transformation

Archive sind wie Unternehmen – sie entwickeln sich stetig weiter. Auch wenn der Druck des Marktes nicht auf den Schultern der Archivar*innen lastet, so sind sie doch gegenüber ihren Träger*innen, ihren Mitarbeitenden und ihren Nutzer*innen verpflichtet, nicht im Stillstand zu verharren, sondern die jeweilige Institution auf die Zukunft vorzubereiten. Auf das Thema Digitalisierung bin ich an anderer Stelle bereits eingegangen. Hier haben die Archive frühzeitig die Chancen erkannt, welche die Digitalisierung ihnen geboten hat. Doch der Transformationszug läuft weiter. Auch das Thema „Künstliche Intelligenz“ ist bereits in die Archive vorgedrungen und wird dort von einigen Archivar*innen unter Anwendungsthematiken gründlich diskutiert, so beispielsweise bei der Erschließung von Massendaten oder bei der Bilderkennung von historischen Photographien. Hier gilt es vor allem die entsprechenden finanziellen Ressourcen sicherzustellen, um Künstliche Intelligenz(en) auch in den Archiven einsetzen zu können.

Archivar*innen sind in der digitalen Welt längst angekommen und dort weit vorne mit dabei – zumindest, was das Inhaltliche angeht. Dies sollte auch bei anderen Themen der Fall sein. Die Wirtschaft kümmert sich um das Fachkräftepotenzial in der jeweiligen Branche und im jeweiligen Unternehmen – und muss es auch tun. Dies sollte für die Archive ein Ansporn sein. Eine mittelfristige Personalplanung, die Steigerung der Attraktivität des Berufes und die inhaltliche Weiterentwicklung sind keine „Nice-to-haves“, sondern knallharte Herausforderungen, die jedes Unternehmen auf der Agenda hat. Dies sollte auch für Archive gelten, denn Archivar*innen wachsen nicht auf Bäumen.

Transformationsprozesse gehen nicht ohne Verluste einher – aber im Gegenzug gewinnt die Institution. Langfristigkeit ist dem Berufsstand der Archivar*innen nicht fremd – Stillstand hingegen schon. Veränderungsbereitschaft muss allerdings mitgetragen werden. Größere Unternehmen verwenden viel Zeit und Geld, um sich neu aufzustellen. Archive haben weder das eine noch das andere zu viel. Daher empfiehlt sich die Herangehensweise wie bei einem mittelständischen Unternehmen. Diese stecken so viele Ressourcen in Transformationsprozesse wie nötig, aber bleiben auf dem Boden der Tatsachen.

¹⁴ Vgl. online: <https://aktionsnetzwerk-nachhaltigkeit.de/transformationsmanagement-kultur/> (Aufruf: 27.10.2023).

3.5 Agilität im Archivalltag

Das Arbeitsleben hat sich in den letzten Jahren rapide verändert. Vieles davon betrifft Arbeitsmethoden in Bürostrukturen – am Fließband in der Automobilproduktion ist Agilität noch nicht angekommen. Neben Arbeitsstruktur und Methoden ist es das sogenannte „Mindset“, das die Arbeit ausmacht. Dabei geht es um die innere Haltung der Menschen zu ihrer Arbeit, zu ihrem Arbeitsplatz und zum Arbeitsalltag. Die Corona-Pandemie hat diese Veränderungen beschleunigt, aber nicht erst hervorgerufen. Die Unternehmen müssen sich mit diesen Themen beschäftigen – einerseits schläft die Konkurrenz nicht, andererseits fehlen schlichtweg Fachkräfte. Junge Unternehmen in den Branchen IT und Kulturwirtschaft haben andere Arbeitsweisen eingeführt, die anziehend wirken und Menschen in ihre Richtung leiten. Archive müssen sich diesen Themen stellen. Immer mehr treten im archivischen Alltag Eigenverantwortung, Selbstorganisation und Veränderungsbereitschaft in den Vordergrund. Die Entwicklung geht weiter in Richtung Teamorientierung. Netzwerke und Partizipation lösen Hierarchien ab, Verantwortungsübernahme bietet Chancen auf Belebung der Arbeitswelt und neue Ideen. Auch der Öffentliche Dienst wird sich fragen müssen, ob althergebrachte Strukturen dauerhaft noch funktionieren. Archive als Teil einer Verwaltung oder als eine Organisationseinheit können Änderungen klassischer Organisationsformen nicht alleine umsetzen, aber wenn solche Veränderungsprozesse anstehen, empfiehlt es sich für Archivar*innen, ganz vorne mit dabei zu sein. Proaktiv auf potenzielle Arbeitnehmer zugehen lautet hier die Lösung. Die Chancen für die eigene Abteilung sind dabei groß. Dies macht sich auch in puncto Zukunftssicherung bezahlbar.

Beim agilen Arbeiten stehen häufig unvorhergesehene Ereignisse an. Archivar*innen können flexibel reagieren und zeigen dies bereits jetzt jeden Tag. Mit Selbstbewusstsein und gleichzeitig angebrachter Reflexion sind Archivar*innen gleichzeitig auch Gestalter*innen ihrer Arbeitswelt und der eigenen Institution. Dies führt dann auch zur Auseinandersetzung mit flexiblen Arbeitszeiten, Home-Office und anderen, hiermit verwandten Themen.

4. Fazit

Archive können von Unternehmen lernen, aber sie sollten die Themen, Herausforderungen und Sichtweisen auf ihr „Geschäft“ richten. Es geht vor allem darum, wie Prozesse und Strategien übernommen werden können – immer im Rahmen des rechtlich Möglichen und im Rahmen der jeweiligen Organisationsstruktur. Aber andererseits können – z.B. in öffentlichen Verwaltungen – Archive auch Initiativorte werden, aus denen Anstöße für eine sich verändernde Zeit kommen. Die hohe Flexibilität, die Archivar*innen eigen ist, verbunden mit der jeden Tag aufs Neue bewiesenen Kreativität, und ein großes Maß an Verantwortungsübernahme sichern den Archiven eine gute interne Position, die für das externe Wirken konstituierend ist. Dabei sind die archivischen Kernaufgaben Nucleus des Handelns, denn ohne Überlieferungen können keine sich daraus ableitenden Produkte angeboten werden.

„Lernen von der Wirtschaft“ bedeutet aber auch, sich jeden Tag neuen Herausforderungen zu stellen. Neben dem Überraschungseffekt für andere, die dem Berufsstand zuweilen mit Vorurteilen begegnen, bieten die eigenen Erfolge auch Zufriedenheit und stellen einen Ansporn dar, weitere neue Welten zu entdecken.

Prioritäten: Transparent setzen und konsequent umsetzen

Paolo Cecconi

1. Einführung

Archive stehen mit dem digitalen Wandel vor gewaltigen und vielseitigen Herausforderungen. Sie müssen sich anpassen, um ihre Aufgaben auch weiterhin wahrnehmen zu können. Diese Aufgabenwahrnehmung ist keine Option oder ein *nice to have*, sondern eine gesetzliche Verpflichtung, die jedem Archiv als Behörde bzw. Teil einer Behörde obliegt. Damit dies geschehen kann, sollte ein Archiv seine fachlichen Stärken, Verbesserungspotenziale und vor allem seine Kapazitäten (Personal, Raum, Ausstattung usw.) eruieren.

In einer rein ideellen Welt verfügt ein Archiv über ein Verhältnis von 1:1 zwischen seinen Aufgaben und den dafür notwendigen Ressourcen; in dieser Welt wäre daher alles, was in diesem Beitrag vorgestellt wird, überflüssig.

In unserer realen Welt, wo Begriffe wie wachsende Aufgaben, Ressourcenknappheit und Zeitdruck sowie Management und Steuerung zur Alltagssprache gehören, ist es jedoch erforderlich, über Zielsetzung und daraus resultierende Prioritätensetzung und insbesondere über ihre Folgen zu reden.¹ Es mag unnötig oder gar selbstverständlich klingen, aber man sollte immer bedenken, dass die „Schattenseite“ der Prioritätensetzung die „Posterioritätensetzung“ ist. In der Tat bringt jede Priorisierung eine automatische Posteriorisierung mit sich. Und da eine Prioritätensetzung das Ergebnis einer Entscheidungsfindung ist, wird eine transparente Kommunikation vorausgesetzt, damit jede entscheidungstragende Stelle über möglichst umfassende und eindeutige Daten und Fakten verfügt und der Entscheidungsprozess daraufhin nachhaltig und langfristig seine Umsetzungsphase beginnen und fortsetzen kann. Dies ist insbesondere im Archivbereich aufgrund der engen Verzahnung der Archivarbeiten mit den Prozessen der gesamten Verwaltung von großer Bedeutung.²

Wenn man diese Worte in einem Begriff zusammenfassen möchte, könnte man auch von „Archivmanagement“ sprechen.

Hier wird als Beispiel die noch laufende mehrjährige Entwicklungsplanung des Stadtarchivs Chemnitz als Grundlage für weitere Gedanken und Gespräche sowie als Anregung für Kritiken und Empfehlungen einer Verbesserung vorgestellt.

1 Irmgard Christa Becker: Vorwort, in: Irmgard Christa Becker/Dominik Haffer/Valeska Koal (Hrsg.): Ziele, Zahlen, Zeitersparnis. Wie viel Management brauchen Archive? Beiträge zum 20. Archivwissenschaftlichen Kolloquium der Archivschule Marburg, Marburg 2016, S. 11.

2 Andreas Hedwig: Moderne Steuerungsinstrumente in den Archiven – Fluch oder Chance? Versuch einer Standortbestimmung, in: Becker/Haffer/Koal (Hrsg.): Ziele, Zahlen Zeitersparnis, S. 17 (wie Anm. 1).

2. Vorgeschichte

Jede Planung und Herausforderung hat eine Vorgeschichte, einen Ursprung oder eine Ursache, die man bei jeder Weiterentwicklung von bereits vorhandenen Strukturen beachten muss. In diesem Fall handelt es sich um strukturelle Entwicklungen der Stadtverwaltung Chemnitz, die 2015 mit der Gründung des Kulturbetriebes begannen.

In jenem Jahr bildete die Stadt Chemnitz mit dem Stadtratsbeschluss B-323/2014 den Kulturbetrieb als neues Amt 41, in welches die Stadtbibliothek, die Volkshochschule, das Museum für Naturkunde, das Kulturbüro, die Städtische Musikschule und das Stadtarchiv unter einer einheitlichen Amtsleitung und -verwaltung zusammengeführt wurden.³

Im Jahr 2016 wurden zwei weitere Meilensteine erreicht: Mit dem Beschluss B-169/2016 verabschiedete der Chemnitzer Stadtrat das Zukunftskonzept des neuen Kulturbetriebes, wodurch Synergien zwischen den o.g. Einrichtungen im Hinblick auf künftige Projekte im Kulturbereich definiert werden konnten. Daraufhin legte der Beschluss B-285/2016 die große kulturelle und gesellschaftliche Maßnahme des 875-jährigen Stadtjubiläums für das Jahr 2018 fest.⁴

Zu Beginn des Jahres 2017 verabschiedete der Chemnitzer Stadtrat schlussendlich den Beschluss B-003/2017, womit die Entscheidung für die Bewerbung der Stadt Chemnitz um den Titel „Europäische Kulturhauptstadt 2025“ getroffen wurde.⁵

3. Ist-Stand-Analyse

Bedenkt man die Verpflichtungen der o.g. Beschlüsse sowie des Sächsischen Archivgesetzes und der daraus resultierenden Archivsatzung der Stadt Chemnitz,⁶ sah sich das Stadtarchiv Chemnitz im Jahr 2017 (Jahr des Wechsels der Archivleitung) vor gewaltigen (aber jedoch interessanten und anregenden) Herausforderungen: Die Bestände und die Funktionsbereiche des Stadtarchivs Chemnitz sind an vier unterschiedlichen und räumlich getrennten Standorten untergebracht;⁷ aufgrund massiver Renteneintritte vollzog sich eine gewaltige Personalveränderung (von 2017 bis 2027 mehr als die Hälfte der Belegschaft).⁸ Hinzukommend musste die Integration des Bauaktenarchivs (seit 2016 in die Zuständigkeit des Stadtarchivs) gestemmt werden.⁹

3 Vorlage B-323/2014 „Neuorganisation im Bereich Kultur - Stadtbibliothek, Volkshochschule, Museum für Naturkunde, Kulturbüro und Musikschule“. Online: https://sessionnet.krz.de/chemnitz/bi/vo0050.asp?__kvonr=6970998 (Aufruf: 12.08.2023).

4 Vorlage B-169/2016 „Zukunftskonzept und Handlungsstrategie Kulturbetrieb der Stadt Chemnitz 2016 – 2022“. Online: https://sessionnet.krz.de/chemnitz/bi/vo0050.asp?__kvonr=6972095 (Aufruf: 12.08.2023); Vorlage B-285/2016 „Vorbereitung und Durchführung des Stadtjubiläums 875 Jahre Chemnitz“. Online: https://sessionnet.krz.de/chemnitz/bi/vo0050.asp?__kvonr=6972289 (Aufruf: 12.08.2023).

5 Vorlage B-003/2017 „Bewerbung der Stadt Chemnitz um den Titel Kulturhauptstadt Europas 2025“. Online: https://sessionnet.krz.de/chemnitz/bi/vo0050.asp?__kvonr=6972316 (Aufruf: 12.08.2023).

6 „Archivsatzung der Stadt Chemnitz“. Online: https://chemnitz.de/chemnitz/media/rathaus/satzungen/47_100.pdf (Aufruf: 12.08.2023).

7 Pkt. 5.7 B-169/2016 und Vorlage B-196/2018 „Archiventwicklungskonzept 2018 - 2024“. Online: https://sessionnet.krz.de/chemnitz/bi/vo0050.asp?__kvonr=6973215 (Aufruf: 12.08.2023).

8 Pkt. 5.2.1 und 5.7.3 B-169/2016 und Pkt. 2.5.1 B-196/2018.

9 Pkt. 5.7.3 B-169/2016 und Pkt. 2.4.2 B-196/2018.

Dazu sind weitere offene Dossiers mit Auswirkungen auf den Alltag des Stadtarchivs zu erwähnen, wie der bevorstehende Beschluss einer neuen Archivsatzung und Archivgebührensatzung,¹⁰ der unmittelbare Beginn des sachsenweiten Projektes „elKA – elektronisches Kommunalarchiv“ im Frühjahr 2017,¹¹ das o.g. 875-jährige Stadtjubiläum für 2018 (an welchem sich das Stadtarchiv zusammen mit dem Schloßbergmuseum – Museum für Stadtgeschichte, dem Industriemuseum, dem Sächsischen Museum für Archäologie SMAC und dem Chemnitzer Geschichtsverein dank Akquise von Drittmitteln mit einem bunten Programm beteiligte), die Erarbeitung der neuen Kulturstrategie der Stadt Chemnitz von 2018 bis 2030,¹² die Beteiligung an der Kulturhauptstadtbewerbung¹³ und zum Schluss die Notwendigkeit der Etablierung eines Notfallverbundes für die in Chemnitz ansässigen Kultureinrichtungen des Bundes, des Freistaates Sachsens und der Stadtverwaltung.¹⁴

4. Lösungsfindung

Aus dieser Analyse des Ist-Standes heraus erfolgte die Identifikation der Baustellen anhand ihrer Kurz- bzw. Langfristigkeit sowie unter Beachtung ihres Umfangs und ihrer Zeitplanung.

Deshalb erschien die Priorisierung folgender Aufgaben bzw. Maßnahmen ratsam und notwendig: Die Arbeitsabläufe des Bauaktenarchivs waren modernisierungsbedürftig, auch aufgrund fehlender Digitalisierungsinfrastruktur sowie langer Wartezeiten für die Einsichtnahme; daher wurden die Digitalisierungskapazitäten des Stadtarchivs nicht nur verbessert, sondern sogar verdoppelt. Die neuen Fassungen von Archivsatzung und Archivgebührensatzung mussten schnellstmöglich verabschiedet werden, damit das Stadtarchiv Chemnitz über eine aktualisierte rechtliche Arbeitsgrundlage verfügen konnte, die ihm aufgrund der gesetzlichen Verpflichtung (oder, wenn nicht zu übertrieben, der Unersetzlichkeit) der Archivarbeiten die Türe der Beteiligung und der Mitsprache bei jeder Einführung neuer elektronischer Verfahren in der Stadtverwaltung öffnen konnte. Diese Verpflichtung verstärkte sich mit der seit Mai 2018 gültigen Europäischen Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO).¹⁵

Darüber hinaus schien im Bereich Kultur und Öffentlichkeitsarbeit eine Einbindung des Stadtarchivs Chemnitz an die Kulturhauptstadtbewerbung bereits von Beginn an ratsam

10 „Archivsatzung“ und „Satzung der Stadt Chemnitz über die Erhebung von Benutzungsgebühren des Stadtarchivs der Stadt Chemnitz (Archivgebührensatzung)“. Online: https://chemnitz.de/chemnitz/media/rathaus/satzungen/47_110-2.pdf (Aufruf: 12.08.2023).

11 Vgl. online: <https://www.sakd.de/index.php?id=elka#c4252> (Aufruf: 12.08.2023).

12 B-008/2019 „Kulturstrategie der Stadt Chemnitz „Kultur Raum geben. Kulturstrategie für die Jahre 2018 bis 2023“. Online: <https://www.chemnitz.de/chemnitz/de/kultur/kulturstrategie/index.html> (Aufruf: 12.08.2023).

13 „Aufbrücke. Opening Minds. Creating Spaces, Chemnitz 2025, European Capital of Culture Candidate City – Bid Book 1“, Chemnitz, 2019, S. 57. Online: <https://chemnitz2025.de/bid-book1/> (Aufruf: 12.08.2023).

14 Pkt. 2.3 B-196/2018.

15 Siehe u.a. Garantien und Ausnahmen in Bezug auf die Verarbeitung zu im öffentlichen Interesse liegenden Archivzwecken, zu wissenschaftlichen oder historischen Forschungszwecken und zu statistischen Zwecken“, Art. 89 DSGVO.

und gewinnbringend. Denn das Stadtarchiv wurde bereits im „1. Bidbook 2019“ für die Umsetzungsfähigkeit der Infrastruktur der Stadtverwaltung Chemnitz, insbesondere für den Erhalt der städtischen Dokumentation (auch der Kulturhauptstadt), ausführlich vorgestellt.¹⁶ Damit verbunden waren auch die sofortige Mitarbeit am 875-jährigen Stadtjubiläum (die Feier begann am 1. Januar 2018) sowie das Einbinden in die städtische Kulturstrategie mit der Gründung einer „Arbeitsgruppe Stadtgeschichte“¹⁷ als informelle Koordinierungsstelle der Projekte des Stadtarchivs, der Museen und des Geschichtsvereins für die Durchführung gemeinsamer Programme (z.B. wurden schon im Jahr 2018 dank Einwerbung von Drittmitteln 12 Vorträge, 4 Gesprächsrunden bzw. Podiumsdiskussionen, 4 Führungen, Stadtrundgänge, Exkursionen sowie ein Konzert organisiert).

Weiterhin mussten auch langfristige Maßnahmen ihren Anfang finden und Großbaustellen wie die Einführung des eKA, die weitere Professionalisierung des Personals oder die Klärung der Standortfrage des Stadtarchivs begleitet werden.

Wichtig und systemrelevant für die weitere Wahrnehmung archivischer Pflichten Aufgaben in der digitalen Welt ist das o.g. sächsische Projekt eKA, dessen Inbetriebnahme am 1. Januar 2022 stattfand. Diesbezüglich war das Stadtarchiv Chemnitz schon in den Jahren 2019 und 2021 einer der maßgeblichen Standorte für die Testphasen von Software und Infrastruktur für das eKA, und konnte daher an der Konzeption seiner gesamten Infrastruktur (und auch der eigenen damit verbundenen internen Maßnahmen) und unter Beachtung der hoheitlichen Aufgaben der Archive aktiv mitwirken.

Zum Thema Personal musste man den betrieblichen Wissenstransfer im Blick haben sowie die Aktualisierung bereits vorhandener Fachkenntnisse. Die schnelle Etablierung einer betriebsinternen Berufsausbildung für die Nachwuchsgewinnung sowie fachliche Qualifizierungsmaßnahmen für die bereits vorhandene Belegschaft waren langfristig gewinnbringend. Darüber hinaus bekam auch die Beantragung zusätzlicher Stellen für hinzugekommene Pflichten Aufgaben Priorität, insbesondere im digitalen Bereich (man sollte nicht vergessen, dass das Digitale in den Archiven grundsätzlich eine Begleitung des Analogenen ist und kein Ersatz davon).¹⁸

Bei der räumlichen Unterbringung des Stadtarchivs handelt es sich um eine komplexe Frage, die seit Mai 2017 dank der Veröffentlichung der neuen DIN 67700:2017-05 „Bau von Bibliotheken und Archiven - Anforderungen und Empfehlungen für die Planung“ über ein unverzichtbares Werkzeug verfügt.¹⁹ Somit und dank einer engen Zusammenarbeit mit den anderen Ämtern der Stadtverwaltung Chemnitz war es möglich, die dort aufbewahrte Aktenmenge zu ermitteln und eine Bedarfsmitteilung für ein neues Stadtarchiv mit einer Berechnung der benötigten Kapazitäten innerhalb einer präzisen Zeitschiene vorzulegen.²⁰

16 „Aufbrücke. Opening Minds. [...]“, S. 57 (wie Anm. 13).

17 Pkt. C3 B-008/2019.

18 Pkt. 2.1 und 2.2.1 B-196/2018.

19 DIN 67700:2017-05 „Bau von Bibliotheken und Archiven - Anforderungen und Empfehlungen für die Planung“.

20 „Was der Stadtrat beriet“, in: Amtsblatt Chemnitz“ 48 (2018) vom 30. November 2018 S. 6. Online: https://chemnitz.de/chemnitz/media/aktuell/amtsblatt/pdf_word/181130_abl48_neu.pdf (Aufruf: 01.09.2023) und Pkt. 2.6.2 B-196/2018.

Zum Schluss schien es aufgrund der heftigen Hochwasser, die Sachsen in den letzten zwei Jahrzehnten betroffen haben, notwendig, über eine geeignete Infrastruktur für den Kulturgutschutz zu verfügen. Aus diesem Grund wurde am 22. September 2022 ein Notfallverbund zwischen dem Bund, dem Freistaat Sachsen und der Stadtverwaltung Chemnitz zum Schutz der in Chemnitz ansässigen Kultureinrichtungen gegründet.²¹

Die bereits erwähnten Großprojekte im Kulturbereich sowie die Kulturhauptstadtbewerbung, die Kulturstrategie, aber auch das Stadtjubiläum 2018 ermöglichten (und zum Teil auch benötigten) eine aktive und proaktive Vernetzung auf internationaler Ebene wie auch innerhalb der Stadtgesellschaft und der dortigen Vereinslandschaft. Dies brachte dem Stadtarchiv Chemnitz neue Themen und Anerkennung. So erhielt beispielsweise eine hauseigene Publikation den 1. Preis beim Wettbewerb „Sächsische Heimatforschung 2020“.²²

5. Archiventwicklungskonzept 2018-2024

Die zuletzt beschriebenen vielfältigen wie auch unterschiedlichen Herausforderungen verlangten kreative Lösungen und die Findung geeigneter Arbeitspartner*innen für jede Aufgabe, stets unter Beachtung der Hoheit und gesetzlichen Verpflichtung der Archivarbeit.

Alle erwähnten Aufgaben, Maßnahmen und Lösungsansätze fanden eine organisierte Struktur und Einordnung in einem mehrjährigen Entwicklungsplan für das Stadtarchiv, der vom Stadtrat der Stadt Chemnitz am 28. November 2018 als B-196/2018 beschlossen wurde.

Dieser Plan versteht sich nicht nur als Leitlinie für die Aufgaben der kommenden Jahre, sondern auch als resilienter Handlungsspielraum für die Erledigung von damals nicht planbaren Aufgaben bzw. für die Bewältigung unerwarteter Herausforderungen wie z.B. die Pandemie seit 2020 oder die Einführung der 39-Stunden-Woche am 01. Januar 2023 anstatt der 40-Stunden-Woche für Tarifbeschäftigten mit dem Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst (TVöD).

Eine neue (und fachlich sehr interessante) langfristig prioritäre Aufgabe kam mit dem Stadtratsbeschluss vom 14. Oktober 2020 BA-111/2020 „Digitale Agenda der Stadt Chemnitz“, womit festgelegt wurde, dass die Stadtverwaltung all ihre Kapazitäten (personell, finanziell und fachlich) in die Umsetzung der Projekte der Digitalen Agenda priorität konzentrieren muss.²³ Das Stadtarchiv und insbesondere dessen Maßnahmen für das eKA wurden als eines der Projekte der Digitalen Agenda berücksichtigt. Das Stadtarchiv übernahm außerdem eine proaktive Rolle bei der Vorbereitung und der Einführung der e-Akten in der

21 „Kultureinrichtungen gründen Notfallverbund“, in: Amtsblatt Chemnitz 33 (2022) vom 30. September 2022, S. 2. Online: https://chemnitz.de/chemnitz/media/aktuell/amtsblatt/pdf_word/220930_amtsblatt_neu.pdf (Aufruf: 01.09.2023).

22 „Chemnitzer erhält Sächsischen Landespreis für Heimatforschung“, in: Amtsblatt Chemnitz 46 (2020) vom 13. November 2020, S. 4. Online: https://chemnitz.de/chemnitz/media/aktuell/amtsblatt/pdf_word/201113_amtsblatt_neu.pdf (Aufruf: 01.09.2023).

23 BA-111/2020 „Digitale Agenda der Stadt Chemnitz“. Online: https://sessionnet.krz.de/chemnitz/bi/vo0050.asp?__kvonr=6974574 (Aufruf: 01.09.2023); Michael Walter: Die Digitale Agenda als Voraussetzung einer gesamtstädtischen Digitalisierungsstrategie, in: Sachsenlandkurier 03 (2020), S. 99.

Stadtverwaltung. Diese Aufgabe läuft noch und muss in den Entwicklungsplan sowie in die laufenden Geschäfte integriert werden.

6. Fazit

Obwohl der Zeitraum des Entwicklungsplans des Stadtarchivs Chemnitz noch nicht abgelaufen und die Umsetzung einiger Maßnahmen noch nicht abgeschlossen ist, kann man dennoch einige Schlussfolgerungen ziehen:

- es ist hilfreich, langfristige Pläne zu haben, die flexibel und reaktiv auf äußere Umstände reagieren können,
- die Akzeptanz der Leitungsziele seitens der Belegschaft sowie die individuelle Identifikation mit den Zielen des eigenen Archivs ist höher; außerdem wird die Belegschaft ermutigt, konstruktive Vorschläge zu bringen,
- die Wahrnehmung seitens der Entscheidungsträger, dass ein Archiv aufgrund §13 des Sächsischen Archivgesetzes eine unverzichtbare Infrastruktur ist und dass alle Aufgaben der Archivierung nach §2 Abs. 4 desselben Gesetzes Pflichtaufgaben derselben juristischen Ranghöhe sind (d.h. alle müssen wahrgenommen werden), ist wesentlich erhöht,²⁴
- man sieht, dass viele Projekte und Maßnahmen positiv umgesetzt werden und gleichzeitig auch, wo die Gründe einer Nicht-Umsetzung liegen,
- ein Plan ist auch ein Wegweiser und bietet beispielsweise während einer Krise Rahmenbedingungen; er gilt deshalb als sichere Gesprächsbasis und Verhandlungsgrundlage bei Änderung der vorhandenen Ressourcen,
- ein Plan erfordert auch Berichte an die entscheidungstragenden Stellen, weil die nicht umgesetzten Maßnahmen sowie die neuen zusätzlichen Aufgaben Auswirkungen auf seine gesamte Umsetzung haben.

Der Plan bietet somit Entscheidungsspielräume, zeigt Konsequenzen und ermöglicht die Festlegung neuer Priorisierungen und daher auch neuer Posteriorisierungen.²⁵ Es zeigt sich, dass es besser und wirtschaftlicher ist, ein einzelnes Projekt langfristig anzulegen, und dieses zu einem erfolgreichen Abschluss zu führen. Wohingegen die Planung vieler Projekte, die begonnen, aber nicht zu einem Ende geführt werden, häufig nur Ressourcen verbraucht und schlussendlich häufig(er) erfolglos bleibt.

²⁴ Hannes Berger: Sächsisches Archivgesetz. Kommentar, Hamburg 2018, S. 35ff., S. 194-201.

²⁵ Andreas Hedwig: Moderne Steuerungsinstrumente in den Archiven – Fluch oder Chance? Versuch einer Standortbestimmung, in: Irmgard Christa Becker/Dominik Haffer/Valeska Koal (Hrsg.): Ziele, Zahlen Zeitersparnis. Wie viel Management brauchen Archive? Beiträge zum 20. Archivwissenschaftlichen Kolloquium der Archivschule Marburg, Marburg 2016, S. 56ff.

Das Schadenskataster als Steuerungsinstrument am Beispiel des Stadtarchivs Jülich

Susanne Richter

1. Ausgangslage

Anlass für die Erstellung eines Schadenskatasters war die Neu- bzw. Erstverzeichnung eines stark geschädigten Bestandes. Es war bekannt, dass der Bestand in einem schlechten Zustand ist. Allerdings gab es keinen Überblick über den genauen Umfang und die Art der Schäden. Klar war, dass ein Teil der Akten so stark geschädigt ist, dass eine Nutzung ohne Substanzgefährdung nicht möglich ist.

Um in einem größeren Umfang Restaurierungsmaßnahmen durchführen zu können, sind Drittmittel unerlässlich. Für einen geplanten kombinierten Förderantrag im Rahmen der Landesinitiative Substanzerhalt (LISE) und des BKM-Sonderprogramms der Koordinierungsstelle für die Erhaltung des schriftlichen Kulturgutes (KEK) benötigten wir valide Zahlen, um die notwendige Restaurierung des Bestandes planen und eine Förderung beantragen zu können. Da wir bei der Verzeichnung ohnehin jede Akte noch einmal in die Hand nehmen mussten, bot sich eine vollständige Kartierung der Schäden an.

2. Bestandsbeschreibung

Um welchen Bestand handelt es sich? Der im Stadtarchiv Jülich unter der Signatur III geführte Bestand beinhaltet die Überlieferung der Kommunalverwaltung für die Zeit von 1907 bis 1944. Es handelt sich also um einen Zeitraum von hohem Interesse und hoher Nutzungsfrequenz. Er umfasst die Kriegsregistratur des Ersten Weltkrieges, eine eigene Registratur aus der Zeit der Belgischen Besatzung 1918–1929, die Zeit der Weimarer Republik und des Nationalsozialismus sowie des Zweiten Weltkrieges. Nach der Neuverzeichnung, die inzwischen abgeschlossen ist, umfasst der Bestand 745 Akteneinheiten. Er ist damit einer der kleineren Bestände des Stadtarchivs. Der zum Teil schlechte Zustand der Akten hat dazu geführt, dass insbesondere die Geschichte der Belgischen Besatzung in Jülich (1918–1929) bisher kaum erforscht werden konnte. Gerade die Besatzungsakten gehören zu den am stärksten geschädigten Akten.

Die Schäden entstanden als Folge des Zweiten Weltkrieges: Bei einer Bombardierung am 16. November 1944 wurde Jülich fast vollständig zerstört und das Rathaus und die darin befindliche Registratur vernichtet. Die heute noch vorhandenen Akten haben die Bombardierung in den Archivräumen im Keller überstanden. Die Decke einer der beiden Archivräume erhielt in den Folgemonaten allerdings zwei Artillerietreffer und die Akten waren danach der Witterung ausgesetzt. So fand die Verwaltung sie bei ihrer Rückkehr im Mai 1945

vor. Es dauerte allerdings noch bis März 1946, dass sie geborgen werden konnten. In der Zwischenzeit war es zu weiteren Schäden und Verlusten gekommen. Größere Teile wurden nach Schloss Gymnich verbracht, dort erfasst und grob vorverzeichnet. Dabei handelte es sich vor allem um die Akten des Bestandes II (Bürgermeisterei Jülich 1816-1907). Der damals als nicht so wichtig erachtete Aktenbestand der Zwischenkriegs- und Besatzungszeit wurde in einem Kellerraum eingemauert und erst 1953 bei Instandsetzungsarbeiten wiedergefunden. Die Schäden der Akten entstanden demnach in den Jahren 1944 bis 1953.

Im Wesentlichen handelt es sich bei den Schäden um Wasserschäden und deren Folgen, d.h. Schimmelpilzbefall sowie Papierzerfall. Häufig sind die Bindungen der Akten defekt. Es fehlen Aktendeckel und Einbände, es gibt mechanische Beschädigungen sowie starke Verschmutzungen (Abb. 1).

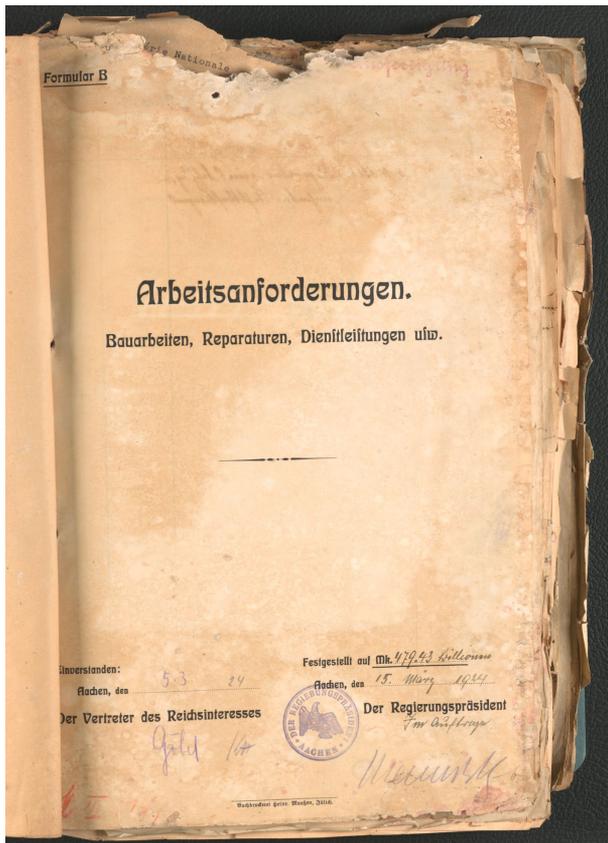


Abb. 1: Typische Schadensbilder im Bereich der Besatzungsakten, hier: Schadensklasse 4, Bestand III, Nr. 292. Foto: Stadtarchiv Jülich.

3. Bisherige Maßnahmen und Vorgehensweise

Einzelne Akten des Bestandes wurden bereits gereinigt, entsäuert und restauriert. Da der Bestand bislang jedoch nur analog und auch nur in Form einer äußerst flachen Kurzerschließung erfasst war, fehlte ein Überblick darüber, welche Akten im Einzelnen bereits konservatorisch bearbeitet worden waren. Hinderlich war auch, dass die Dokumentation der bereits durchgeführten Maßnahmen nicht zentral erfolgt war. Aus diesem Grund schien es zielführend, den gesamten Bestand einer Schadenskartierung zu unterziehen.

Da unser aus drei Mitarbeitenden bestehendes Team bislang keine Erfahrung mit Schadenskartierungen hatte, kontaktierten wir die Restaurierungswerkstatt des Archivberatungs- und Fortbildungszentrums (LVR-AFZ). Dort stellte man uns nicht nur eine Excel-Tabelle zur Kartierung zur Verfügung (Abb. 2), sondern gab uns in einem eintägigen Workshop auch eine erste Einführung in die Kartierung.¹

Das heißt, dass zwei Kolleginnen (Mitarbeiterin plus Jahrespraktikantin) des LVR-AFZ gemeinsam mit uns die ersten Akten kartiert haben. Wir lernten sowohl die Schadensarten einzuschätzen als auch die vier Schadensklassen zu unterscheiden. Das ist allerdings häufig deutlich schwieriger, als die Schäden festzustellen. Wir haben durch diese gemeinsame konzentrierte Kartierung von etwa 50 Akten ein Gefühl für die Art der Schäden des Bestandes entwickeln können und auch ein besseres Gespür für die Einschätzung und den Umgang mit Schimmelschäden bekommen.

Bei der weiteren Kartierung haben wir als Orientierung für die Abgrenzung der Schadenskategorien eine Tabelle aus der „Arbeitshilfe Schadenserfassung im Kommunalarchiv“ des BKK Unterausschusses Bewertung genutzt (Abb. 3).² Trotzdem kommt es gerade in der Unterscheidung zwischen Schadensklasse (SK) 2 und 3 häufig zu individuell unterschiedlichen Einschätzungen.

Der Zeitraum der Kartierung hat sich vom Sommer 2022 bis zum Frühjahr 2023 hingezogen. Wir haben uns dazu entschieden, zunächst die Akten der Besatzungszeit zu kartieren, da wir bereits zu diesem Zeitpunkt beabsichtigten, für Akten aus diesem Teilbestand einen ersten Förderantrag bei der KEK zu stellen. Es gab im Laufe des Projektes unterschiedliche Vorgehensweisen. Zunächst wurden die Akten der Besatzungszeit ausschließlich in Excel kartiert, um für den ersten Förderantrag bereits eine Kartierung zur Verfügung zu haben. In der Regel haben wir diese Akten zu zweit kartiert: die erste Person untersuchte hierbei die Akten und teilte der zweiten Person die festgestellten Schäden mit. Die zweite Person hat dann die Schäden entsprechend in die Excel-Liste eingetragen. Erst im Laufe der Kartierung haben wir festgestellt, dass es hilfreich ist, wenn man im Bemerkungsfeld weitere Hinweise aufnimmt, um später den Restaurierungsaufwand besser kalkulieren zu können. Die reine Erfassung der Schäden in der Excel-Liste ist dazu nach unserer Auffassung nicht aussagekräftig genug.

1 Zur Erläuterung der Schadensbilder vgl. BKK-Unterausschuss Bestandserhaltung (Bearb.): Arbeitshilfe Schadenserfassung im Kommunalarchiv. Vorgehensweisen und Handlungsempfehlungen, Rostock 2019, S. 3.

2 Ebd.

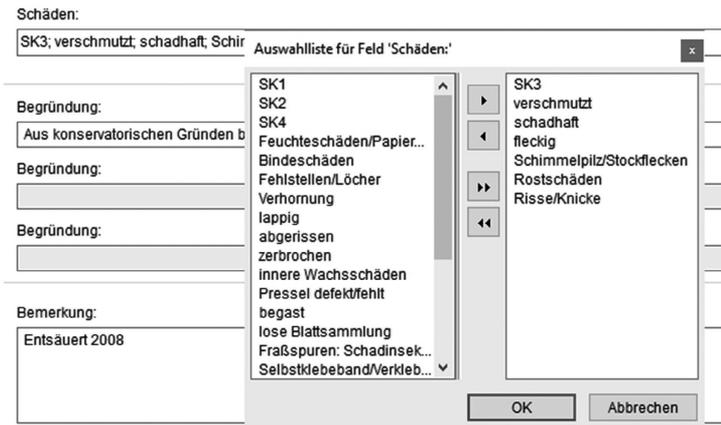


Abb. 4: Schadenserfassung im Archivinformationssystem. Foto: Stadtarchiv Jülich.

Beim restlichen Bestand wurden dann die Schäden parallel in der Excel-Liste sowie im Archivinformationssystem erfasst (Abb. 4).

Das bedeutet nur einen geringen zusätzlichen Aufwand. Die reine Einzelkartierung ohne Erschließung hat bei 400 Akten etwa drei volle Arbeitstage, also 24 Stunden in Anspruch genommen. Arbeitet man mit zwei Personen, geht es etwas schneller. Bei kleineren Beständen ist die Schadenskartierung sicherlich in einem zeitlich überschaubaren Rahmen durchführbar. Für die Einheitlichkeit der Schadenskartierung ist es hilfreich, wenn immer die gleiche Person die Einstufung vornimmt.

4. Ergebnisse der Kartierung, Auswirkung auf die Planung

Die Kartierung zeigt zum einen bei einer separaten Analyse der Besatzungsakten im Vergleich zum Gesamtbestand den dort deutlich höheren Anteil der Schadensklasse 3 (Besatzung: 28%: Gesamt: 15%) und 4 (Besatzung: 34% : Gesamt 14%) (Abb. 5 und 6).

Die Analyse der einzelnen Schäden der Besatzungsakten brachte im Grunde keine Überraschungen, sondern zeigt das, was wir bereits im Vorfeld vermutet hatten (Abb. 7). Insgesamt sind damit 62% der Besatzungsakten nicht nutzbar.

Wie bereits ausgeführt, behindert die starke Schädigung die Benutzung und damit zugleich auch die konsequente Erforschung des Bestandes. Anlässlich zu gedenkender Ereignisse wie beispielsweise das Krisenjahr 1923 oder das Ende der Besatzung 1929 ist jedoch von einem erhöhten Forschungsinteresse auszugehen. Durch die erstmalige Zugänglichmachung ist auch mit neuen Forschungsergebnissen zu rechnen. Deshalb wurde für den Förderantrag eine Auswahl an Akten aus der Registratur des Besatzungsamtes bestimmt. Für die weitere Planung entschieden wir uns, zunächst 75 Akten aus den Schadensklassen 2 und 3 bearbeiten zu lassen. So kann mit den Mitteln zunächst eine größere Menge an Akten restauriert und wieder in die Nutzung gegeben werden. In den kommenden Jahren sollen dann sukzessive auch Akten der SK 4 restauriert werden.

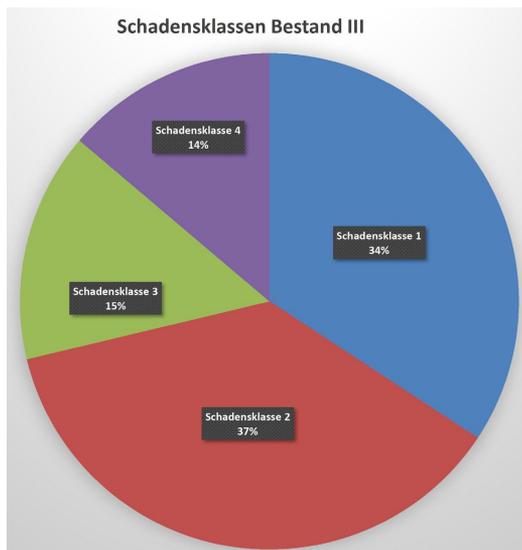


Abb. 5: Auswertung der Schadensklassen für den gesamten Bestand III. Grafik: Stadtarchiv Jülich.

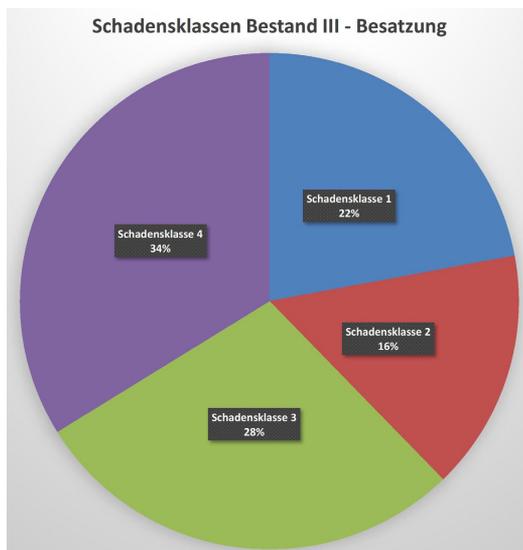


Abb. 6: Auswertung der Schadensklassen nur für den Bereich der Akten aus der Besetzungsregistratur. Grafik: Stadtarchiv Jülich.

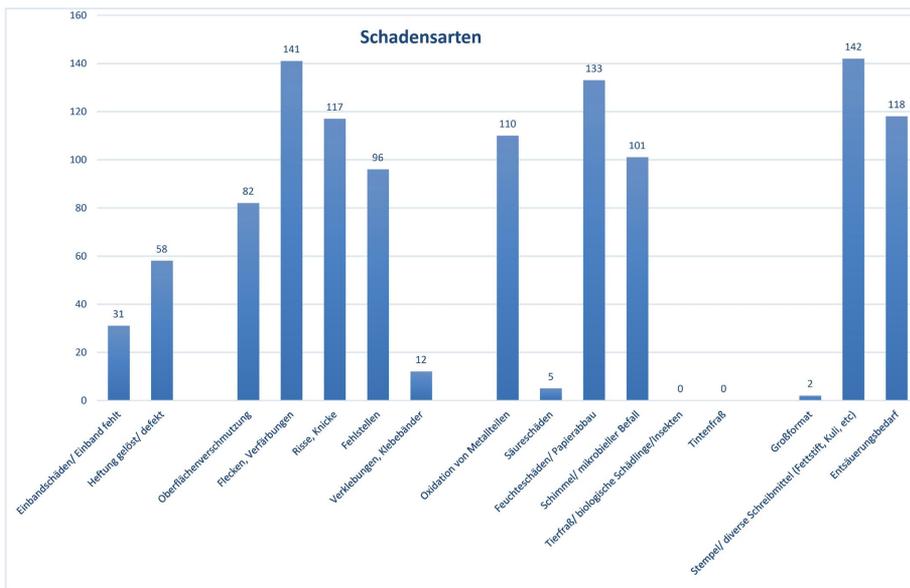


Abb. 7: Auswertung der Schadensarten als Balkendiagramm. Grafik: Stadtarchiv Jülich.

5. Fazit

Alle Anträge wurden positiv beschieden und die entsprechenden Akten befinden sich derzeit in der Restaurierung. Nach Abschluss der Kartierung lässt sich Folgendes festhalten:

- Die Schadenskartierung hilft bei der Priorisierung bzw. strategischen Planung und Kostenkalkulation, insbesondere bei der Auswahl der zu restaurierenden Akten.
- Sie erleichtert auch die Ausschreibung, da man die Kartierung mitliefern kann. So ist die Art der Schäden bereits bekannt.
- Die Einteilung in Schadensklassen hat allerdings auch Schwachstellen. So ist zwar die Art der Schäden bekannt, nicht aber die Menge in Blattzahl, nach der die Anbieter kalkulieren. Außerdem ist problematisch, dass es keine einheitliche Definition für die einzelnen Schadensklassen gibt. Es empfiehlt sich während der Schadenserfassung exemplarisch Blattzahlen pro Zentimeter und auch immer die Höhe der Akte in Zentimeter zu ermitteln, um den Restaurierungswerkstätten eine Kalkulation mit Blattzahlen zu ermöglichen. Der geschätzte Anteil der beschädigten Blätter sollte auf diese Weise grob erfasst werden können.
- Die Kartierung des gesamten Bestandes empfiehlt sich nur für kleinere Bestände. Bei größeren Beständen ist es sicher ausreichend, Stichprobenuntersuchungen durchzuführen.³

3 Zum Stichprobenverfahren vgl. Arbeitshilfe Schadenserfassung im Kommunalarchiv, S. 14f. (wie Anm. 1).

Zukünftig werden wir ausschließlich im Archivinformationssystem weiter kartieren, da hier der Aufwand am geringsten ist. Dennoch hat in diesem speziellen Fall die separate Erfassung in der Excel-Tabelle Sinn gemacht, weil man die Zahlen direkt auf einen Blick zur Hand hat und sich so leichter Grafiken für die Förderanträge erstellen lassen. Von zentraler Bedeutung wird es sein, auch die Restaurierungsmaßnahmen im Archivinformationssystem zu erfassen, um die durchgeführten Maßnahmen auch bei Personalwechseln transparent zu halten.

Sektion 3: Heute für morgen sorgen – Moderne Personalentwicklung

Sabine Eibl

Gut aus- und fortgebildete, kompetente und somit handlungsfähige Archivar*innen sind eine Grundlage, um der wachsenden Aufgabenflut und den Anforderungen der zunehmend komplexen, globalen und digitalen Welt entgegenzutreten. Hier sind zudem neue „Skills“ und Kompetenzen gefragt. Der vielzitierte Fachkräftemangel, mit welchem sowohl kleine als auch große Archive seit geraumer Zeit zu kämpfen haben, tritt in dieser Hinsicht besonders schwer zutage und es verwundert nicht, dass dieser und wie man ihm Abhilfe schaffen kann, ein Dauerbrenner in der archivischen Fachdiskussion ist. So widmete sich drei Monate vor diesem Rheinischen Archivtag ein Diskussionsforum auf dem Westfälischen Archivtag dem Thema: „Fachkräftemangel auch im Archiv. Kreativität ist gefragt“¹ und nur wenige Tage nach unserer Veranstaltung gab es in Hessen einen eigenen Archivtag zu diesem Thema².

Vor sieben Jahren, auf dem Rheinischen Archivtag 2016, durfte ich die damals frisch gebakene kooperative Ausbildung von Landschaftsverbänden und Landesarchiv NRW im gehobenen Archivdienst präsentieren. Neben dem Landesarchiv NRW bilden seit 2016 nun auch die Archivberatungsstellen der beiden Landschaftsverbände Archivinspektoratwärter*innen aus und haben zudem die Möglichkeit der Auftragsausbildung für Kommunen. Seit diesem Zeitpunkt haben 30 Staats- bzw. Landesarchivinspektoratwärter*innen erfolgreich die Ausbildung durchlaufen. Nicht nur anhand der gestiegenen Absolvent*innenzahlen kann man sagen: Hierbei handelt es sich um ein Erfolgsmodell! Auch inhaltlich profitieren wir von der gemeinsam gestalteten Ausbildung: Sei es durch den Blick über den Tellerrand des eigenen Ausbildungsarchives hinaus zu den Kooperationspartnern oder die Gewinnung weiterer kompetenter Dozent*innen und die (anhaltende) dem Austausch folgende Modernisierung der Lehrinhalte.

Freilich stellt dieses Modell, bei den oben skizzierten Herausforderungen, nur einen Tropfen auf dem heißen Stein dar. Umso mehr freue ich mich über die nun folgenden Beiträge der Sektion „Heute für morgen sorgen – Moderne Personalentwicklung“ und die von den Referent*innen aufgeworfenen Anregungen, Beispiele, Warnungen und Lösungswege.

-
- 1 Vgl. Programm des 74. Westfälischen Archivtages am 15. und 16. März 2023. Online: https://www.lwl-archivamt.de/media/filer_public/40/a8/40a831af-3f9a-4ec8-8085-1f533b68db2a/programm_wat_2023.pdf (Aufruf 25.03.2024).
 - 2 Vgl. Programm des 44. Hessischen Archivtages am 22.06.2023 mit dem Thema „Fachkräftemangel im Archiv. Ursachen – Herausforderungen – Lösungsweg“. Online: https://www.vda.archiv.net/fileadmin/user_upload/Programm_HAT_2023_Stand_230412.pdf (Aufruf 25.03.2024).

Aktiv gegen Fachkräftemangel: FaMI-Ausbildung im Kreisarchiv Heinsberg. Ein Erfahrungsbericht

Anja Mülders

Der Fachkräftemangel ist allgegenwärtig, sowohl in der Privatwirtschaft als auch im öffentlichen Dienst. Der Kreis Heinsberg, westlichster Kreis der Bundesrepublik, bildet da keine Ausnahme. Im Gegenteil: Nicht nur die durch die Staatsgrenze bedingte Randlage, sondern auch die ländliche Struktur erhöhen hier die Schwierigkeit, geeignetes Personal von außerhalb anzuwerben – und dies gilt seit jeher auch für das kleine Kreisarchiv Heinsberg. Umso notwendiger ist es in einer solchen Situation, selbst aktiv zu werden.

1. Die Ausgangssituation

Wie es im Programm zum diesjährigen Rheinischen Archivtag geheißen hat, ist die „Voraussetzung für die planvolle Weiterentwicklung der Archive und die Entwicklung und Realisierung von Zukunftsvisionen [...] jedoch gut ausgebildetes und fachlich geschultes Personal.“

Der erste Schritt beim Kreisarchiv Heinsberg wurde hierzu 1994 gemacht, als mit mir eine Diplom-Archivarin (FH) direkt nach erfolgreicher Abschlussprüfung als Leiterin eingestellt wurde. Es war für mich sprichwörtlich ein *Sprung ins kalte Wasser*. Zu diesem Zeitpunkt gab es in Heinsberg keine weiteren archivischen Fachkräfte. Besetzt wurde das Archiv bis dato lediglich mit zwei Verwaltungsbeamten des mittleren Diensts, deren Stellen jedoch in naher Zukunft eingespart werden sollten. Es gab eine schwerbehinderte Schreibkraft, die bei meinem Antritt gerade den Angestelltenlehrgang 1 absolvierte, um danach zurück in die Verwaltung versetzt zu werden. Über eine Arbeitsbeschaffungsmaßnahme, die auch bald auslaufen sollte, hatte der Kreis zudem einen gehörlosen Buchbinder eingestellt. Von diesen vier Personen sollte also nach einer Einarbeitungszeit niemand mehr bleiben – man dachte, die neue Archivarin würde das schon schaffen – vielleicht noch mit Unterstützung einer Hilfskraft.

Von Beginn an stellten sich mir viele Herausforderungen: Zum einen die eben beschriebene Personalpolitik des Hauses, die immer auf Einsparungen drängte. Dann gab und gibt es die normale Personalfuktuation, bedingt durch den Eintritt in den Ruhestand oder die (Alters-) Teilzeit sowie den Wechsel zu einer anderswo vielleicht besser bezahlten Stelle. Großes Thema im Kreisarchiv Heinsberg war der Einsatz von Menschen mit Schwerbehinderungen. Die räumliche Unterbringung in einem Großraumbüro im Untergeschoss der Kreisverwaltung birgt weiteres Konfliktpotenzial.

Diese und noch weitere Aspekte, die die Arbeit im Archiv erschweren, sind vermutlich allen bekannt. Größtes Problem in Heinsberg war aber der Personalmangel, der selbst bei bestem Zeitmanagement und bester Atmosphäre ständiger Begleiter war – und auch heute noch ist. Das wurde sehr schnell auch „oben“ in der Verwaltung deutlich. Der Einsatz von vier Vollzeitkräften sowie einem Buchbinder wurde dennoch als ausreichend angesehen. Weil zwei Kollegen schwerbehindert waren, benötigten wir dennoch ständig Unterstützung, insbesondere bei Magazinarbeiten. Unsere Hausmeister konnte allerdings nur begrenzte Zeitkapazitäten für das Archiv aufbringen. Gerne wurden folglich Praktikumsstellen angeboten, Auszubildende abgeordnet oder sogenannte „Ein-Euro-Jobber“ eingesetzt, was aber niemals eine Dauerlösung sein konnte. Ehrenamtlicher Einsatz war im Kreisarchiv Heinsberg keine Option, allein schon wegen der räumlichen Situation in einem Großraumbüro und auch wegen der überschaubaren Mengen an Sammlungsgut, das für ehrenamtliche Tätigkeiten am ehesten in Frage kommt. Der Versuch, Fachangestellte für die Verwaltung direkt nach der Ausbildung im Archiv einzusetzen, mündete in einer Sackgasse: Keiner der fünfzehn Auszubildenden hat sich nach einer eintägigen Probearbeit im Anschluss auf die offene Stelle beworben.

2. Archiv- und Personalmanagement

Dass das Personal im Kreisarchiv im Stellenplan nicht weiter reduziert wurde, ist nur der konsequenten Anmeldung des tatsächlichen Bedarfs zu verdanken. Meine eigene Stimme wurde von meinen Vorgesetzten zwar gehört, hat aber immer wieder der Verstärkung durch das Archivberatungs- und Fortbildungszentrum des LVR bedurft. Hierdurch wurde mir klar, wie wichtig Archiv- und Personalmanagement gerade auch für kleinere Archive ist.

Voraussetzung ist zunächst die Kenntnis der eigenen Grundlagen, die Kenntnis der eigenen Stärken und Schwächen. Nur hiermit sind eine fundierte Planung und eine gelungene Personalentwicklung möglich. Zur Ermittlung des tatsächlichen Bedarfs werden Zahlen und Daten erfasst – die Größe der Kommune, Anzahl des Verwaltungspersonals, der analoge und digitale Schriftzuwachs und weitere Kennzahlen des eigenen Archivs:

Die Kreisverwaltung Heinsberg ist derzeit für ca. 258.000 Einwohner zuständig und hat ca. 1.100 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. Es gibt zehn kreisangehörige Städte und Gemeinden, die alle ihr eigenes Archiv führen. Das Kreisarchiv ist also nur für die Kreisverwaltung selbst zuständig, wobei derzeit 2.000 lfd. Meter Akten aus der Zeit nach dem 2. Weltkrieg verwaltet werden. Neben der umfangreichen Heimatliteratur und der Fotosammlung wird vor allem das sehr große Zeitungsarchiv von der Öffentlichkeit angefragt. Im Durchschnitt wird das Kreisarchiv Heinsberg fünf Mal pro Woche extern benutzt.

Aus diesen und weiteren Zahlen erstellte die für Heinsberg zuständige Gebietsreferentin des LVR-AFZ im Jahr 2018 – seinerzeit war dies Frau Dr. Kauertz – ein Gutachten, in dem ein Personalbedarf von sechs Vollzeitstellen ermittelt wurde, und zwar Vollzeitstellen von Fachkräften. Mit diesem fundierten Gutachten gelang es dem Kreisarchiv, seine Position wesentlich zu verbessern. Der tatsächliche Bedarf wurde von der Verwaltungsspitze nun anerkannt.

In der Zeit davor hatte das Archiv durch Krankheit und Todesfälle, aber auch durch die bereits erwähnte reguläre Fluktuation Personaleinbußen hinnehmen müssen. Dass jemand

in den Ruhestand geht, ist absehbar und eine Nachbesetzung lässt sich frühzeitig planen. Um auch unerwarteten personellen Abwanderungen entgegen zu wirken oder sie zumindest frühzeitig zu erkennen, ist eine stete und gute Kommunikation innerhalb des Teams wichtig: Wie ist die Motivation, wie ist die Atmosphäre? So lassen sich Stimmungen, vor allem negative Stimmungen, relativ schnell erkennen. Vielleicht ist ja die eine oder andere Gehaltsgruppe mehr drin, vielleicht lassen sich über Weiterbildungsmöglichkeiten wieder neue Perspektiven eröffnen. Dennoch stößt man hier an seine Grenzen – und Reisende soll man bekanntlich nicht aufhalten.

Schwerbehinderungen erfordern zwar in besonderem Maße Toleranz und vermehrte Organisation, stellten sich im Kreisarchiv aber nicht als „Behinderungen“ dar: Wir haben uns in dieser Zeit gegenseitig ergänzt, unser Wissen geteilt, unsere Stärken und Schwächen analysiert und entsprechend eingesetzt. Auch das ist Personalmanagement.

3. 25 Jahre FaMI-Ausbildung

Die Einstellung von weiteren Archivfachkräften neben der Archivleitung war lange Zeit für viele kleinere Archive utopisch, da viel zu teuer – es gab ja zunächst nur den gehobenen und höheren Dienst. Doch dann kamen vor fast genau 25 Jahren die Fachangestellten für Medien- und Informationsdienste (FaMIs). Zum 1. August 1998 gab es diesen neuen Ausbildungsberuf mit den vier Fachrichtungen Archiv, Bibliothek, Bildagenturen und Information- und Dokumentation (IuD). Der erste Ausbildungsgang fasste ca. 100 Auszubildende, darunter war aber nur einer mit der Fachrichtung Archiv. Im nächsten Jahr waren es schon 10 Prozent der dann etwa 120 Auszubildenden, die die Fachrichtung Archiv wählten.

Im Jahr 2000 kam die Fachrichtung Medizinische Dokumentation hinzu. Zurzeit steht eine Neuordnung an, die voraussichtlich 2025 in Kraft tritt – geplant ist, dass die Fachrichtung Bildagenturen entfällt, da es inzwischen nur noch einen Ausbildungsbetrieb hierfür gibt, der überdies seine Auszubildenden jetzt in der Fachrichtung IuD ausbilden lässt.

Eingetragene Berufsausbildungsverhältnisse in NRW

Stand	Archiv	Bibliothek	IuD	Bildagentur	Med. Dok.	Gesamt*
2015	12	63	1	0	3	93 ¹
2016	9	93	0	1	3	106 ²
2017	13	84	1	0	0	98
2018	28	77	2	1	3	111 ³
2019	19	104	2	0	2	127 ⁴
2020	18	89	1	0	2	110 ⁵
2021	24	77	1	1	3	106 ⁶
2022	23	103	4	0	2	132 ⁷
2023	21	115	3	0	2	141

* Ohne bei IHKen und anderen zuständigen Stellen (Bund, andere Bundesländer) eingetragene Ausbildungsverhältnisse

- 1 Enth.: 14 Umschulungsverhältnisse: FR Archiv 3, FR Bibliothek 2, FR Med.Dok. 9
- 2 Enth.: 1 Umschulungsverhältnis: FR IuD.: [Umschüler des BfW Hamm werden seit 2016 bei der IHK eingetragen]
- 3 Enth.: 1 betriebliches Umschulungsverhältnis: FR Med. Dok.
- 4 Enth.: 2 betriebliche Umschulungsverhältnisse: FR Archiv + FR Bibliothek
- 5 Enth.: 1 betriebliches Umschulungsverhältnis: FR Bibliothek
- 6 Enth.: 1 betriebliches Umschulungsverhältnis: FR Archiv
- 7 Enth.: 3 betriebliche Umschulungsverhältnisse: FR Archiv 1, FR Bibliothek 2

Quelle: Ausbildungsbericht 2022 der Bezirksregierung Köln und telefonische Auskunft vom 26.10.2023

Wie haben sich nun die Ausbildungsverhältnisse in NRW in den letzten Jahren entwickelt? In der Tabelle sieht man gut, dass die Fachrichtung Archiv immer die zweitstärkste Gruppe gewesen ist und gerade in den letzten Jahren einen großen Zuwachs erfahren hat. Durchschnittlich gesehen sind von 1999 bis 2017 pro Jahr zwölf Ausbildungsverhältnisse neu hinzugekommen, mit zwei Spitzen – 2008 waren es 25 und 2018 sogar 28. Seit 2019 sind es stabil rund zwanzig Plätze pro Jahr. Dieser Trend scheint sich fortzusetzen: 2022 haben 23 Auszubildende neu angefangen und ganz aktuell im Sommer 2023 sind 21 neue Ausbildungsverhältnisse abgeschlossen worden.

Leider kann man aber nicht davon ausgehen, dass diese Auszubildende auf den Arbeitsmarkt gelangen werden, auch nicht die vielen Bibliotheks-FaMIIs. Die meisten werden für den Eigenbedarf ausgebildet. Einige beenden die Ausbildung und nehmen dann ein weiterführendes Studium auf. Genaue Zahlen hierzu liegen bei der Bezirksregierung Köln leider nicht vor. Die Zahlen zu den Ausbildungsbetrieben, die im Moment aktiv ausbilden, sprechen allerdings eine deutliche Sprache: Im Jahr 2020 waren es 47, 2021 waren es 57 und im Sommer 2023 waren es insgesamt 54 Archive, die in NRW ausbildeten. Aktuell gibt es insgesamt 196 Ausbildungsbetriebe. Und das Kreisarchiv Heinsberg ist eines davon.

4. Ausbildung im Kreisarchiv Heinsberg

Bevor wir allerdings selbst ausbilden konnten, mussten wir uns über die Voraussetzungen klarwerden. Konnten wir diese überhaupt erfüllen? Die fachliche Eignung war als Diplom-Archivarin (FH) gegeben. Zusätzlich braucht man aber auch eine Ausbildereignung, und die räumlichen Gegebenheiten werden vor Ort durch die Bezirksregierung – jetzt nach Corona – wieder geprüft. Nicht zu unterschätzen ist der einzukalkulierende Zeitbedarf von drei bis fünf Stunden in der Woche. Wen das schon abschreckt, der betrachte folgendes Rechenbeispiel: Fünf Stunden pro Woche über drei Jahre hinweg machen großzügig gerechnet 750 Stunden aus. Wenn die Stelle einer Vollzeitkraft hingegen nur für ein halbes Jahr unbesetzt bleibt, verliert man schon tausend Arbeitsstunden.

Ausbildung für den Eigenbedarf – das ist eine Investition, die sich zumindest für das Kreisarchiv Heinsberg gelohnt hat. Wie zuvor beschrieben – 1998 kam der neue Ausbildungsberuf. Bei den jährlichen Gesprächen zwischen Verwaltungsspitze und dem LVR-AFZ wurde hierfür kräftig Werbung gemacht. Der Kreis Heinsberg war jeglicher Ausbildung gegenüber grundsätzlich positiv eingestellt und so erhielt ich als Archivleiterin fast sofort die Möglichkeit, über einen Lehrgang die Ausbildereignung zu erwerben. Zwar erschien es Ende der 1990er Jahre noch völlig unwahrscheinlich, für das Kreisarchiv auszubilden. Doch immerhin konnten wir als Praktikumsbetrieb erste Erfahrungen insbesondere mit Auszubildenden aus der Fachrichtung Bibliothek sammeln.

Dann griff wieder das gütige Schicksal – in Gestalt der Archivberatungsstelle – ein. Die kreisangehörige Stadt Hückelhoven, intensiv von Brauweiler aus betreut, stellte 2007 fest, dass innerhalb der folgenden drei Jahre die damalige Archivmitarbeiterin in den Ruhestand gehen würde. Nur hatte man in Hückelhoven weder die fachliche, persönliche noch die räumliche Eignung und schon gar keine Zeit für eine Ausbildung. Und so kam man auf die Idee, einen Kooperationspartner zu suchen – man wandte sich an das Kreisarchiv Heinsberg. Im Juli wurde ich gefragt, ob ich eine bereits gefundene Kandidatin ab dem 1. August für die Stadt Hückelhoven ausbilden würde. Das kam sehr plötzlich, aber der Kreis Heinsberg war einverstanden. Das Problem allerdings war, dass ich aus familiären Gründen nur in Teilzeit arbeiten konnte. Aus diesem Grund absolvierte meine Kollegin ebenfalls einen Ausbilderlehrgang und wir konnten mit dem Projekt „Ausbildung im Kreisarchiv Heinsberg“ beginnen. Selbst als meine Kollegin krankheitsbedingt lange ausfiel und ich selbst während dieser ersten Ausbildung ein paar Monate zu Hause mit dem zweiten Kind blieb, funktionierte es: Unsere damalige Auszubildende, die sich gerade im zweiten Lehrjahr befand, hielt mit unserer Schreibkraft zusammen den archivischen Dienstbetrieb aufrecht – zeitweise war sie sogar allein. Die Investition hatte sich also gelohnt!

Die Ausbildung war so erfolgreich, dass wir 2011 für den Eigenbedarf ausbilden durften. Auch konnten wir unseren Auszubildenden selbst auswählen. Nach dem Ende dieser Ausbildung 2014 wurde für das Kreisarchiv der erste eigene FaMI eingestellt. Die Personalsituation verbesserte sich.

Als meine Kollegin Ende 2016 mit 48 Jahren verstarb und das Archiv mit ihr eine wesentliche Stütze verlor, konnte uns das LVR-AFZ wieder beistehen. Frau Dr. Kauertz hatte das bereits erwähnte Gutachten erstellt, bei dem ein Personalbedarf von sechs Fachkräften

in Vollzeit festgestellt wurde – zwei im gehobenen Dienst und vier FaMIs. Wir hatten zu diesem Zeitpunkt eine Teilzeit-Leiterin, einen Vollzeit-FaMi, eine Teilzeit-Schreibkraft und einen inzwischen schwerstbehinderten Buchbinder. Der Personalmangel war offensichtlich, für die Verwaltung jedoch erst durch das Gutachten belegt. Der Kreis entschied sich dazu, eine FaMI-Stelle auszuschreiben und eine neue Ausbildungsstelle anzubieten. 2018 gelang es uns, eine Bibliotheks-FaMI zum Wechsel in den Kreis Heinsberg zu überzeugen, die bereits während ihrer Ausbildung sechs Wochen als Praktikantin bei uns tätig gewesen war. Sie sagte damals den schönen Satz: „Hätte ich gewusst, dass die Fachrichtung Archiv so spannend ist, hätte ich die gewählt.“ Sie wusste also, was sie bei uns zu erwarten hatte. Zudem brachte sie nun auch Berufserfahrung mit und war in ihrer früheren Stelle sogar in die FaMI-Ausbildung eingebunden. Dies war für uns ein großer Vorteil, denn fast gleichzeitig begann auch unsere dritte, erfolgreiche Ausbildung. Natürlich gibt es überall auch einen Wermutstropfen: Die neu von uns ausgebildete FaMI entschied sich leider gegen den Archivberuf und begann nach ihrem Abschluss sofort eine zweite, verwaltungsbezogene Ausbildung bei der Kreisverwaltung. Es war uns allerdings möglich, direkt eine neue, derzeit noch laufende Ausbildung anzubieten. Und weil unsere Bibliotheks-FaMI 2020 für drei Jahre in Elternzeit ging, haben wir erneut eine FaMI-Stelle ausgeschrieben – unbefristet und nicht als Elternzeit-Vertretung.

Der wachsende Fachkräftemangel zeigte sich dann aber auch bei uns sehr deutlich: Wir erhielten zunehmend weniger Bewerbungen von Fachkräften – zuletzt waren es nur noch zwei, von denen eine auch noch vor dem Bewerbungsgespräch zurückgezogen wurde. Die andere Bewerbung kam ausgerechnet von unserer ersten Auszubildenden, die nun zwölf Jahre bei der Stadt Hückelhoven das Archiv geleitet hatte. Ich muss unseren Eigennutz zugeben, aber wir haben sie aktiv abgeworben und nun arbeitet sie bereits seit zweieinhalb Jahren bei uns.

Unser zweiter Auszubildender hat 2019 die Fernweiterbildung in Potsdam begonnen und wird diese voraussichtlich 2024 abschließen. Hierdurch kann die im Gutachten genannte zweite Stelle des gehobenen Dienstes ebenfalls mit einer eigenen Kraft besetzt werden.

5. Fazit: Ein Plädoyer für die Ausbildung

Wenn man nun die Personalbesetzung des Kreisarchivs Heinsberg von 1994 und 2024 vergleicht, dann sieht man sofort einen deutlichen Fortschritt: Das Kreisarchiv Heinsberg ist heute ausschließlich mit qualifizierten Fachkräften besetzt, wobei die Stellenanzahl mit fünf Personen noch unter dem tatsächlichen Bedarf bleibt. Alle FaMI's wurden von uns selbst ausgebildet. Aber dafür haben wir insgesamt auch 30 Jahre benötigt.

Was haben wir also richtiggemacht und was kann ich Ihnen mit auf den Weg geben? Zunächst ist es essenziell, dass Sie Ihren tatsächlichen Personalbedarf ermitteln und diesen anmelden. Holen Sie sich dazu gegebenenfalls Unterstützung!

Vergessen Sie bei Ihrer Planung nicht, dass eine Ausbildung drei Jahre dauert. Damit keine Personallücken entstehen, sollte auch die Möglichkeit des frühzeitigen Ausscheidens des Bestandspersonals, zum Beispiel wegen Altersteilzeit, mit berücksichtigt werden.

Nutzen Sie alle erdenklichen Möglichkeiten, um sich als Archiv bemerkbar zu machen: Bieten Sie Praktika an, führen Sie Schulklassen durch das Archiv, wecken Sie Interesse für unseren Beruf!

Bleiben Sie aktiv! Kommen Sie aus Ihrer Komfortzone heraus und investieren Sie Zeit und Kraft in eine Ausbildung! Wie unser Beispiel zeigt, lohnt es sich, auch wenn der Weg manchmal in eine Sackgasse zu führen scheint.

Finden Sie kreative Lösungen! Wie die Stadt Hückelhoven 2007, die keinerlei Voraussetzungen für eine Ausbildung erfüllte, sich aber einen Kooperationspartner suchte.

Aber vergessen Sie vor allem nicht: Die Aussichten für unsere Auszubildenden sind zurzeit hervorragend. Eine gute Atmosphäre am Arbeitsplatz, interessante verantwortungsvolle Aufgaben, Weiterbildungsmöglichkeiten – daran müssen wir arbeiten, um unser Personal zu halten. Auch das ist Personalmanagement.

Im Kreis Heinsberg geht die Tendenz dazu hin, alle Fachangestellten bei guter Leistung direkt nach der Ausbildung unbefristet zu übernehmen und sie in die Entgeltgruppe 8 einzuordnen, natürlich, um unsere guten Leute, die wir selbst ausgebildet haben, auch zu halten. Wie gesagt: Die Aussichten für unsere Auszubildenden sind zurzeit hervorragend.

Managementkompetenzen in der verwaltungsinternen Ausbildung Marburger Prägung – Inhalte und Vermittlung

Irmgard Christa Becker

Managementkompetenzen sind überall, wo Aufgaben strukturiert und von mehreren Personen erledigt werden sollen, unverzichtbar. In der Verwaltung und damit auch in den Archiven gibt es eine weit zurückreichende Diskussion, wie viel Management benötigt wird. In den 1990er Jahren waren noch viele Archivar*innen der Meinung, dass sie als Wissenschaftler*innen Management nicht benötigen würden. Das neue Steuerungsmodell und die damit verbundenen Anforderungen aus den Trägerverwaltungen haben sie dann eines Besseren belehrt. An der Archivschule Marburg werden Managementkompetenzen mindestens seit den 1990er Jahren vermittelt. Ich bin gebeten worden, beim Rheinischen Archivtag vorzustellen, welche Managementkompetenzen in der verwaltungsinternen Ausbildung Marburger Prägung gelehrt werden.

1. Rahmenbedingungen

Das Thema kann nicht isoliert betrachtet werden, deshalb ordne ich es zuerst in die Rahmenbedingungen ein. Träger der Ausbildung sind die staatlichen Archive des Bundes und der Länder. In den Ländern, die Kooperationspartner der Archivschule¹ sind, können auch die Kommunen in diesem System ausbilden. In Nordrhein-Westfalen übernehmen die Landschaftsverbände diese Aufgabe. Die Archivschule ist der Dienstleister, der die Fachstudien zur Ausbildung beiträgt. Der Fachhochschulstudiengang im Archivwesen mit dem Abschluss Diplom-Archivar*in (FH) und das Archivreferendariat mit dem Abschluss wissenschaftliche*r Archivar*in finden je zur Hälfte in einem Ausbildungsarchiv und an der Archivschule Marburg statt. Das Fachhochschulstudium beginnt mit 12 Monaten berufspraktischen Studien im Ausbildungsarchiv, die in Nordrhein-Westfalen einen viermonatigen Ausbildungsabschnitt an der Hochschule für Polizei und öffentliche Verwaltung umfassen. Danach folgen 18 Monate Fachstudien an der Archivschule Marburg, die mit der Zwischenprüfung abschließen. Dann folgt das Abschlusspraktikum im Ausbildungsarchiv mit der Laufbahnprüfung.² Das

1 Das sind die Archivverwaltungen, die das Verwaltungs- und Finanzierungsabkommen über die Archivschule Marburg zwischen Bund und Ländern vom 1. Januar 2020 unterschrieben haben. Vgl. hierzu: Staatsanzeiger für das Land Hessen 15/2020, S. 452.

2 §§12 und 14 der Verordnung über die Ausbildung und Prüfung für die Laufbahn des gehobenen Archivdienstes im Land Nordrhein-Westfalen (Ausbildungsverordnung gehobener Archivdienst – VAPgA) vom 1. Juni 2010, i. d. F. vom 24. März 2016 (GV. NRW. S. 160).

Archivreferendariat beginnt mit acht Monaten berufspraktischen Studien im Ausbildungsarchiv einschließlich Praktika. Darauf folgen 12 Monate Fachstudien an der Archivschule. Danach beginnt zunächst die dreimonatige Transferphase und schließlich die einmonatige Abschlussprüfung.³ Durch diese Strukturen sind alle Veränderungen in der Ausbildung mit den Kooperationspartner*innen der Archivschule, insgesamt also 14 Bundesländern und zwei Bundesinstitutionen, die die berufspraktischen Studien durchführen, zu verhandeln.

Ich habe in meinem Vortrag den Schwerpunkt auf die Fachstudien gelegt und beziehe die einschlägigen Ausbildungsteile aus den berufspraktischen Studien am Beispiel Nordrhein-Westfalens auf der Basis des Studienverlaufsplans im Fall des Fachhochschulstudiums und auf Grundlage der Modulbeschreibungen für das Referendariat ein.

2. Im Fachhochschulstudium

In den Verordnungen des Landes Nordrhein-Westfalen und des Landes Hessen ist das Ziel der Ausbildung, die Studierenden mit den Aufgaben des gehobenen Dienstes in Theorie und Praxis vertraut zu machen.⁴ Der Aufgabenzuschnitt des gehobenen Dienstes dürfte sich in größeren und kleineren Archiven deutlich unterscheiden. In den größeren Archiven, dazu zählen meistens die staatlichen Archive, wird der Schwerpunkt eher auf der Sachbearbeitung liegen. In den kleineren Archiven, die häufig im nichtstaatlichen Bereich zu finden sind, übernimmt der gehobene Archivdienst auch Führungsaufgaben oder hat eine Leitungsstelle inne. Aus der Zielstellung könnte man vermuten, dass dieses breite Aufgaben- und Verantwortungsspektrum in der Ausbildung abgebildet ist.

Die Archivschule baut mit ihrem Lehrangebot auf die berufspraktischen Studien, also den praktischen Teil der Ausbildung auf. Deshalb betrachte ich zuerst die Managementthemen in den berufspraktischen Studien in den Ausbildungsarchiven. In Nordrhein-Westfalen wird der verwaltungswissenschaftliche Teil der Ausbildung, zu dem Managementfragen gehören, an der Hochschule für Polizei und öffentliche Verwaltung (HSPV) gelehrt. Der Ausbildungsabschnitt dauert vier Monate. Dort werden Staats-, Verwaltungs- und Verfahrensrecht, öffentliche Finanzwirtschaft und öffentliche Betriebswirtschaftslehre sowie Kommunalrecht vermittelt. In diesem Abschnitt sind zwei dreistündige Klausuren zu absolvieren. Die Inhalte werden von der HSPV im Einvernehmen mit dem LAV Nordrhein-Westfalen festgelegt. Die Studierenden des LAV Nordrhein-Westfalen werden im staatlichen Studiengang, die von den Landschaftsverbänden im kommunalen Studiengang unterrichtet.⁵

In den anderen Ausbildungsverwaltungen reichen die Lehrinhalte in Verwaltungswissenschaft von null Monaten in Berlin bis zu sechs Monaten an der Hochschule für öffentliches

3 §10 der Verordnung über die Ausbildung und Prüfung für den Archivdienst in der Laufbahngruppe 2, zweites Einstiegsamt, im Land Nordrhein-Westfalen (Ausbildungsverordnung Archivdienst 2.2 - VAP ArchD), vom 24. Mai 2017 (GV. NRW S. 637).

4 §1 VAPgA und §5 der Ausbildungs- und Prüfungsordnung für den Laufbahnzweig Archivdienst im gehobenen allgemeinen Verwaltungsdienst in Hessen (APOGDArch) vom 2. März 2020 (Staatsanzeiger für das Land Hessen 13/2020), S. 397.

5 Studienverlaufsplan, Anlage 1 zur VAPgA und Auskunft von Dr. Sabine Eibl, LAV NRW, vom 4. Mai 2023.

Management und Sicherheit in Hessen. In fast allen Ländern, die die jeweilige Hochschule des öffentlichen Dienstes in Anspruch nehmen, werden die Studierenden der Archive mit den Studierenden der allgemeinen Verwaltung gemeinsam unterrichtet und die Inhalte der dortigen Studiengänge sind auf letztere zugeschnitten. Die Ausnahme ist Baden-Württemberg, wo die Studierenden des Landesarchivs in einer eigenen Studiengruppe mit spezifischem Lehrplan an der Hochschule für öffentliche Verwaltung und Finanzen in Ludwigsburg unterrichtet werden. Ich halte fest, die Vorkenntnisse der Studierenden im gehobenen Dienst sind im Umfang und im inhaltlichen Zuschnitt sehr verschieden. Wie viel Managementkompetenzen enthalten sind, ist aus den mir vorliegenden Studienplänen aus Nordrhein-Westfalen und Baden-Württemberg nicht eindeutig ersichtlich. Die Studienpläne zielen überwiegend auf Verwaltungs-, Staats- und öffentliches Recht. Das ist ein Problem für die Definition von Lernzielen und die Konzeption von Lehrveranstaltungen an der Archivschule, weil ich nicht genau weiß, was dort unterrichtet wird.

An der Archivschule werden wegen der unterschiedlichen Voraussetzungen in den Fachstudien Grundkenntnisse im Management und für die Verwaltung vermittelt. Diese Grundkenntnisse sind auf mehrere Module verteilt:

Im Modul *M-A 4 Archivfachliche Querschnittsaufgaben* beinhaltet die Lehrveranstaltung „Archivische Arbeitsprozesse“ mit einem Volumen von 14 Unterrichtsstunden (UStd.) Managementfragen. Lernziele sind:

„Die Studierenden kennen Techniken der Aufgaben-, Projekt- und Ressourcenplanung und können diese anwenden. Sie beherrschen die selbstständige Durchführung vorgegebener archivfachlicher Aufgabenstellungen und Projekte.“⁶

Ich gebe in der Lehrveranstaltung eine Einführung ins Management in der Verwaltung. Dann entwickelt die Studiengruppe unter meiner Anleitung Ziele für das fiktive Stadtarchiv Erlashausen. Auf dieser Grundlage erarbeiten die Studierenden in einer Gruppenarbeit eine Maßnahmen- und Zeitplanung für das erste Jahr auf der Leitungsfunktion im fiktiven Stadtarchiv Erlashausen. Im Rahmen dieser Gruppenarbeit suchen die Studierenden sich ein Projekt aus, das sie detailliert planen. Im zweiten Teil der Lehrveranstaltung folgt eine Einführung in die Haushaltsplanung auf kommunaler Ebene am Beispiel des Stadtarchivs Marburg. Danach erarbeiten die Studierenden wieder in einer Gruppenarbeit den Haushalt für das erste Jahr im fiktiven Stadtarchiv Erlashausen auf der Grundlage des Haushalts des Stadtarchivs Marburg.

Dabei stelle ich immer wieder fest, dass es den Studierenden schwerfällt, haushaltsrechtliche Grundsätze und die Regeln der doppischen Wirtschaftsführung anzuwenden, obwohl viele von ihnen in den Fächern „Öffentliche Finanzwirtschaft“ und „Betriebswirtschaftslehre“ im Ausbildungsabschnitt an der jeweiligen Hochschule des öffentlichen Dienstes unterrichtet wurden.

6 Studienplan der Archivschule Marburg – Hochschule für Archivwissenschaft, Anlage 1 der Studienordnung für die Fachstudien an der Archivschule Marburg – Hochschule für Archivwissenschaft – im Rahmen der Ausbildung des gehobenen Archivdienstes vom 4. August 2017 (StOgD), Staatsanzeiger für das Land Hessen 34/2017, S. 771.

Im Modul *M-V 1 Rechtliche und technische Rahmenbedingungen für die Arbeit der Archive* werden in der Lehrveranstaltung „Archivische Verwaltungslehre“ weitere Kenntnisse vermittelt, die für Managementaufgaben in einem Archiv relevant sind. Als Lernziele sind hier definiert:

„Die Studierenden kennen in Grundzügen die Rechtsgrundlagen des öffentlichen Dienstes, insbesondere des Beamtentums, die Grundstrukturen des Besoldungs-, Vergütungs- und Versorgungsrechts. Ferner kennen sie die Rechtsgrundlagen des Haushalts-, Wirtschafts- und Finanzwesens sowie die Grundlagen der Personalführung und können einschlägige Führungstechniken anwenden.“⁷

Die Lehrveranstaltung hat ein Volumen von 16 Unterrichtsstunden (UStd). Da das Haushaltsrecht in „Archivische Arbeitsprozesse“ abgedeckt wird, habe ich hier den Schwerpunkt auf Personalfragen gelegt. In der Lehrveranstaltung vermittele ich Grundkenntnisse in Personalführung mit den Themen Kommunikationstheorie, Gesprächsführung, Mitarbeitergespräche, Konfliktgespräche und Kritikgespräche. Mehrere Lehrbeauftragte unterrichten Grundzüge des Beamten- und Tarifrechts, Arbeitsmarktprogramme und Bewerbungsmanagement. In einer Gruppenarbeit bespreche ich Fallbeispiele der Personalführung mit den Studierenden.

Als Fazit ergibt sich für den gehobenen Dienst: Die Ausbildungsinhalte über Verwaltungswissenschaft und Archivmanagement sind in den Ausbildungsverwaltungen unterschiedlich lang und organisatorisch sowie inhaltlich sehr verschieden ausgestaltet. Daraus lassen sich für die Fachstudien an der Archivschule keine einheitlichen Vorkenntnisse ableiten, auf denen die Lehre an der Archivschule inhaltlich, didaktisch und organisatorisch aufbauen könnte. Deshalb zielen die Lehrinhalte der Archivschule im Fachbereich Verwaltungswissenschaft und Archivmanagement auf Grundkenntnisse, die in der späteren Praxis eigenständig über Fortbildungsprogramme ausgebaut werden können. Das zeigt sich auch im Umfang der Fächer, insgesamt stehen dafür etwa 30 UStd. zur Verfügung. Das liegt daran, dass der Fokus der Ausbildung im gehobenen Archividienst auf der fachlichen Sachbearbeitung in den Staatsarchiven liegt.

3. Im Archivreferendariat

Im höheren Dienst ist die Lage allein schon aufgrund der Zielsetzung der Ausbildung anders. In der Reform des Referendariats 2012 hat der Beirat in einem Eckpunktepapier eine kombinierte Fach- und Führungsausbildung als Ziel benannt. Dieses Ziel spiegelt sich in §5 der hessischen APOhDArchiv wider. Dort wird u.a. gefordert, die Referendar*innen „auf die Erfassung und Bewältigung der archivfachlichen Aufgaben unter sich wandelnden gesellschaftlichen Voraussetzungen vorzubereiten und sie zur selbständigen und verantwortlichen Ausübung von Führungstätigkeiten zu befähigen.“⁸

7 Ebd.

8 §5 Ausbildungs- und Prüfungsordnung für den Laufbahnzweig Archividienst im höheren allgemeinen Verwaltungsdienst in Hessen (APOhDArchiv) vom 1. November 2021, Staatsanzeiger für das Land Hessen 48/2021, S. 1554.

Interessant ist nun, dass dieses Ziel in der Ausbildungsverordnung Archivdienst Nordrhein-Westfalen umgedreht wird. Dort wird das Archivreferendariat als Führungs- und Fachkräfteausbildung angesprochen. Für die Berufspraktischen Studien werden die Betriebsorganisation und die Leitung eines öffentlichen Archivs als konkrete Inhalte benannt. Die Referendar*innen sollen Kompetenzen und Fähigkeiten in der Anwendung der Instrumentarien eines modernen Organisations- und Archivmanagements erwerben.⁹

Wie ist dieses Ziel in den Modulbeschreibungen des Landesarchivs Nordrhein-Westfalen umgesetzt? Wie in allen Ausbildungsverwaltungen umfassen die berufspraktischen Studien vier Module mit ca. 1200 Stunden. Davon benennt das *Modul M-P 1 Archivorganisation und Archivmanagement* explizit Managementaufgaben. Das Modul hat das Ziel „Grundzüge der Personalführung, der Beschaffung, der Haushaltsplanung und -bewirtschaftung sowie der Personal- und der Liegenschaftsverwaltung“ zu vermitteln. Die Archivreferendar*innen sollen „die Ziele und die wichtigsten Lösungsansätze der Neuen Verwaltungssteuerung“ benennen können. Darüber hinaus sollen sie die Aufgaben des archivischen Organisationsmanagements überblicken können und die Verfahren der Ermittlung archiverischer Kennzahlen beherrschen. Die damit verbundenen Inhalte werden in zwei Lehrveranstaltungen vermittelt: *M-P 1.2 Allgemeine Dienststellenverwaltung* mit den Themen Personalführung, Beschaffungswesen, Haushaltswesen, Personalverwaltung, Liegenschaftsverwaltung, Grundlagen der Neuen Verwaltungssteuerung, Dienstrecht und *M-P 1.3 Archivisches Organisationsmanagement (mit Controlling) und archivfachliche Infrastruktur (Gremien, Netzwerke)* mit im ersten Fall 18 bis 20 UStd. und im zweiten Fall 13 bis 15 UStd. Insgesamt macht das maximal 35 UStd. für allgemeine Managementaufgaben. In den anderen drei Modulen, *M-P 2 Überlieferungsbildung*, *M-P 3 Erschließung und Vermittlung von Archivgut* und *M-P 4 Archivalische Quellen und ihre Erhaltung*, wird nur in M-P 2 mit dem „Lesesaalmanagement“ eine klassische Managementaufgaben benannt.¹⁰ Das „Bewertungsmanagement“, in dem das LAV Nordrhein-Westfalen mit seinen umfangreichen Instrumenten zur Steuerung der Überlieferungsbildung Vorreiter im deutschen Archivwesen war, wird nicht erwähnt. Genauso fehlen die Projektplanung in der Erschließung und Managementaufgaben in der Bestandserhaltung im Modulhandbuch. Es ist unklar, ob diese Themen in den berufspraktischen Studien angesprochen werden.

Die Fachstudien an der Archivschule sind auf das Ziel einer kombinierten Fach- und Führungsausbildung ausgerichtet. Konkret sollen die Referendar*innen gemäß §11 APOhDArchiv die Kompetenzen und Fähigkeiten erwerben zur:

„selbstständigen Erweiterung der historischen und archivarischen Fachkenntnisse, Steuerung der archivarischen Fachaufgaben auf der Grundlage ihres oder seines Fachwissens und der zur Verfügung stehenden Ressourcen, Erfüllung der Fach- und Führungsaufgaben in der digitalen Welt und zur Einschätzung und Weiterentwicklung ihrer oder seiner Führungs- und Managementkompetenzen.“¹¹

9 §§1 und 11 VAP ArchD.

10 Modulbeschreibung zum Archivreferendariat, Berufspraktische Studien und Transferphase, Duisburg, April 2017, S. 2f., zur Verfügung gestellt von Dr. Sabine Eibl, LAV NRW, am 4. Mai 2023.

11 APOhDArchiv.

Drei dieser Punkte beziehen sich auf Managementaufgaben. Umgesetzt sind diese Ziele im Wesentlichen im Modul *M-V 2 Verwaltungs- und Archivmanagement*. Im Modulhandbuch werden die Lernziele konkretisiert:

„Die Archivreferendarinnen und Archivreferendare kennen Management- und Personalführungskonzepte der Verwaltung und können diese anwenden. Sie kennen die Grundlagen, Regelwerke und Instrumente der Verwaltungsorganisation, -steuerung sowie der öffentlichen Finanzwirtschaft und haben Grundkenntnisse in ihrer Anwendung. Die Archivreferendarinnen und Archivreferendare können auf der Grundlage der erworbenen Kenntnisse und unter Berücksichtigung vorhandener Ressourcen die archivarischen Fachaufgaben steuern.“¹²

Das Modul umfasst insgesamt acht Lehrveranstaltungen. Diese sind nach dem Prinzip konzipiert, dass jedes Teilthema durch ein bis zwei theoretische Lehrveranstaltungen und eine Übung abgedeckt wird. Im Einzelnen sind das: *M-V 2.1 Grundlagen und Instrumente der Verwaltungsorganisation und Steuerung*. Darin gibt es einen Überblick zum Verwaltungsaufbau der Bundesrepublik Deutschland, zur Organisation der Verwaltung und eine Einführung ins Vergaberecht mit einer Vergabeübung. In *M-V 2.2 Managementkonzepte und ihre Anwendung im Archiv* stellt ein Lehrbeauftragter diverse Managementkonzepte vor, die in deutschen Archiven angewandt werden. Darauf bezieht sich *M-V 2.3 Übung Managementkonzepte*, in der in einem Planspiel eine Strategie für das fiktive Stadtarchiv Aktenberg entwickelt wird. Die Lehrveranstaltung beginnt mit einer Einführung in die Strategieentwicklung. Danach beginnt das Planspiel als Gruppenarbeit mit der Initiierung der Strategie, durch die Analyse der Ausgangssituation mit den Instrumenten STEP-, Stakeholder- und SWOT-Analyse. Es folgen die Konzeption der Strategie mit verschiedenen Instrumenten (Vision, Mission, Leitbild, Dimensionen der Strategie) und die Umsetzung mit einer Balanced Score Card. Damit ist eine Aufgaben- und Zeitplanung für das erste Jahr im Stadtarchiv Aktenberg verbunden. Im nächsten Schritt erarbeiten die Referendar*innen eine Projektplanung für eine der von ihnen im Planspiel entwickelten Maßnahmen. Diese Projektplanung stellen sie auf einem Poster dar. Die Präsentation des Posters ist die Modulprüfung für das Modul. In der dann folgenden Abschlussphase überdenken die Referendar*innen die Prioritätensetzung und Aufgabenverteilung aus dem Planspiel auf der Grundlage von tarifrechtlich fundierten Aufgabenbeschreibungen. Diese Lehrveranstaltung bildet die Klammer des Moduls. Parallel zu dem Strategieentwicklungsprozess finden die anderen Lehrveranstaltungen statt. In *M-V 2.4 Grundlagen der Personalführung und -gewinnung* geht es um Personalplanung und -entwicklung, Beurteilungssysteme, Kompetenzmanagement, Jahresgespräch, Personalauswahl und Bewerbungsverfahren. Sie ist verbunden mit *M-V 2.5 Übung zur Personalführung*, in der Führungsstile, Selbstreflexion, Selbstmanagement, Zeitmanagement, Kommunikation, Gesprächsführung, Körpersprache, Mitarbeitergespräche, Konfliktgespräche und Kritikgespräche vermittelt werden und in Rollenspielen die Gesprächsführung im Team eingeübt

12 Modulhandbuch S. 131, Anlage 2 der Studienordnung für das Referendariat im höheren Archivdienst an der Archivschule Marburg – Hochschule für Archivwissenschaft vom 10. Dezember 2017, Staatsanzeiger für das Land Hessen 3/2018, S. 123.

wird. Die Lehrveranstaltungen *M-V 2.6 Betriebswirtschaftslehre*, in der die Grundlagen der kaufmännischen Buchführung vermittelt werden, und *M-V 2.7 Öffentliche Finanzwirtschaft*, in der die politischen Ziele und die kaufmännische Seite der Neuen Verwaltungssteuerung im Staatsarchiv und im Kommunalarchiv thematisiert werden, werden somit die theoretischen Grundlagen des Haushalts vermittelt. Schließlich folgt *M-V 2.8 Übung zur Finanzwirtschaft*. In dieser Lehrveranstaltung planen die Referendar*innen den Haushalt des Stadtarchivs Aktenberg. Grundlage ist der Haushalt des Stadtarchivs Marburg. Diese Aufgabe umfasst auch die Entwicklung einer Argumentationslinie für die gewünschte Finanzausstattung. Einschließlich Selbststudium umfasst das Modul 240 Std., davon sind 150 Std. in den Lehrveranstaltungen und 90 Std. im Selbststudium angesiedelt. Das Modul ist auf das Sommertrimester und das Herbsttrimester verteilt, der Schwerpunkt liegt im Herbsttrimester.

Die Leistungskontrolle findet zum einen durch die bereits erwähnte Posterpräsentation als Modulprüfung statt, zum anderen kommt das Thema Personalführung in der Abschlussprüfung wieder auf. In dieser findet die Leitungsübung statt. Das ist ein zwanzigminütiges Rollenspiel, in dem die Referendar*innen zeigen, dass sie in der Lage sind, ein Teamgespräch mit zwei Mitarbeiter*innen zu leiten. Der Prüfung geht eine dreißigminütige Vorbereitungsphase voraus. Außerdem ist es möglich, in der Transferphase ein Managementthema zu bearbeiten.

In der zentralen Managementübung stelle ich regelmäßig fest, dass die Archivreferendar*innen aus Hessen und Nordrhein-Westfalen in der Praxis offensichtlich die Themen Strategieentwicklung, Ziele und Kennzahlen kennengelernt haben, denn mit dem Lehrgang, in dem Referendar*innen aus diesen Ländern ausgebildet werden, funktioniert die Strategieentwicklung sehr gut. Ich stelle allerdings auch fest, dass strategische Planung und Steuerung, z.B. im Fachbereich „Überlieferungsbildung in der Praxis“, anscheinend nicht in jedem Lehrgang thematisiert werden.

Auch in einigen archivfachlichen Fächern werden in beiden Ausbildungsgängen Managementthemen angesprochen. Im Fach Erschließung erarbeitet Herr Haffer mit den Studierenden einen Workflow für Erschließungsprojekte. Damit deckt er das Thema Projektmanagement ab. Im Fach „Digitale Archivierung“ thematisiere ich im Block 5 „Organisation“ die Konzeption eines digitalen Archivs. Dazu gehören Personalausstattung, Kosten und Geschäftsmodelle eines digitalen Archivs und eine Gruppenarbeit zur Auswahl einer Repository-Software. Darüber hinaus stelle ich immer die Frage nach der organisatorischen Einbindung eines digitalen Archivs im eigenen Archiv und in der Verwaltung. Bei dieser Frage fällt es den Studierenden aus beiden Laufbahnen schwer, diese Aufgabe als relevante Führungsaufgabe zu erkennen.

Im Archivreferendariat hat Herr Kistenich letztes Jahr zum ersten Mal von den Referendar*innen einen Projektantrag für die KEK mit Echtdaten erarbeiten lassen. Leider haben nicht alle Archivverwaltungen dafür Daten zur Verfügung gestellt, so dass einige mit fiktiven Daten operieren mussten.

Ich kann als Fazit festhalten, dass der Stundenumfang für eindeutig ausgewiesene Managementthemen in den berufspraktischen Studien in Nordrhein-Westfalen relativ gering ist und bei Managementaufgaben, die in direktem Bezug zu Fachaufgaben wie z.B. Überlieferungsbildung stehen, nicht erkennbar ist, ob sie unterrichtet werden. Das

Managementmodul in den Fachstudien zielt auf Führungsaufgaben in einem mittelgroßen Kommunalarchiv. An diesem Beispiel können strategische Managementaufgaben und Planungskompetenzen sehr gut gelehrt und eingeübt werden.

Im Ergebnis bauen die berufspraktischen und die Fachstudien in Bezug auf strategische Managementaufgaben aufeinander auf. Bei den Managementaufgaben, die sich direkt auf die Fachaufgaben beziehen, ist das Zusammenwirken von Praxis und Theorie sicher ausbaufähig.

4. Vergleich mit dem DQR

Ich habe die in beiden Ausbildungsgängen vermittelten Kompetenzen kursorisch mit dem „Deutschen Qualifikationsrahmen Archiv“ (DQR) abgeglichen. Den DQR Archiv haben die drei Ausbildungseinrichtungen im deutschen Archivwesen gemeinsam als Grundlage für die Weiterentwicklung der archivarischen Aus- Fort- und Weiterbildung erarbeitet. Im Fachhochschulstudium werden in den Fachstudien die Themen aus dem Abschnitt Management im DQR nur zum Teil abgedeckt. Wie viel davon in den berufspraktischen Studien vermittelt wird, ist für mich nicht feststellbar. Die Ursache ist in der Ausrichtung des Fachhochschulstudiums auf die Fachaufgaben des gehobenen Dienstes begründet.

Im Archivreferendariat decken die für die Fachstudien formulierten Lernziele und die daraus abgeleiteten Lehrveranstaltungen die Kompetenzen, die im DQR Archiv formuliert sind, zum größten Teil ab. Was sicherlich ausbaufähig ist, sind Fragen des Marketings für die Öffentlichkeitsarbeit, sozialwissenschaftliche Erhebungsmethoden und die Arbeit mit Kennzahlen.

5. Fazit

Die in den Fachstudien an der Archivschule Marburg vermittelten Managementkompetenzen passen weitgehend zu den Zielen, die in den normativen Grundlagen der Ausbildungsgänge formuliert sind. Wenn man den Blick weitert und nach den Anforderungen an Archivar*innen in einer pluralistischen Gesellschaft und der digitalen Welt fragt, möchte ich einige Wünsche formulieren. Beim Vergleich des gehobenen mit dem höheren Dienst zeigt sich eine klare Trennung zwischen Sachbearbeiterausbildung im Fachhochschulstudium und Fach- und Führungsausbildung im Archivreferendariat. In großen Archiven mag dieser Zuschnitt für den gehobenen Dienst funktionieren. In kleinen Archiven übernimmt der gehobene Dienst oft auch Führungsaufgaben. Deshalb möchten wir das Fachhochschulstudium so weiterentwickeln, dass auch die Diplom-Archivar*innen (FH) dafür adäquat ausgebildet werden.

Für das Fachhochschulstudium wünsche ich mir einen einheitlichen Studiengang, in dem die Studierenden gemeinsam in Verwaltungswissenschaft und Management unterrichtet werden. Das ist wichtig, damit die Fachstudien auf einer verlässlichen gemeinsamen Grundlage aufsetzen können und damit die Absolvent*innen vergleichbare Kompetenzen erwerben. Das ist möglich und würde wahrscheinlich für fast alle kostengünstiger sein als der jetzige Zustand. Durch diese Maßnahme würde das Fachhochschulstudium strukturell im 21. Jahrhundert ankommen, denn jetzt hat es die Strukturen der 1980er Jahre.

Im Archivreferendariat wünsche ich mir, die Managementaufgaben in den Fachaufgaben, also z.B. das „Bewertungsmanagement“ oder die „Projektplanung für Erschließungsprojekte“

stärker in den berufspraktischen Studien und in den Fachstudien zu verankern. Darüber hinaus möchte ich Führungssituationen in verschiedenen Archiven miteinander vergleichen können, damit deutlich wird, wie sich Führung und Management z.B. in einem staatlichen Archiv und in einem kommunalen Archiv unterscheiden.

In beiden Ausbildungsgängen wünsche ich mir eine stärkere Verankerung der Theoriegrundlagen für das strategische Management. Denn zur Entwicklung einer Managementstrategie gehört die Frage nach den Werten, die die Grundlage des Handelns bilden, und damit die Frage nach der Identität und der Rolle der Archive in einer pluralistischen und zunehmend von digitalen Medien beeinflussten Gesellschaft. Dazu gab es eine kulturwissenschaftliche Debatte über Archive, die im Archivwesen nur wenig rezipiert wurde. Es ist bisher nicht gelungen, diese Thematik in den beiden Studiengängen hinreichend zu verankern. Das mag daran liegen, dass diese Fragen auch im Archivwesen kaum gestellt und erst recht nicht umfassend beantwortet werden.

Zu den Führungskompetenzen gehört Gespür für die Ansprechpartner*innen in der Verwaltung und der Politik, denn Archive sind keine Inseln, sondern meistens Teil einer Verwaltung, mit der sie zusammenarbeiten. Ich versuche deshalb in meinen Lehrveranstaltungen immer zu vermitteln, dass die Interessen der Verwaltung und der Politik im Archiv berücksichtigt werden müssen. Das bedeutet auch, die eigene Sprache an die Zielgruppen anzupassen. Fast immer kann man archivische Belange so vermitteln, dass sie zum Erfahrungshorizont und den Interessen der angesprochenen Verwaltungsmitarbeiter*innen und Entscheidungsträger*innen passen. Wenn ich das anspreche, gewinne ich jedes Mal den Eindruck, dass das für die Studierenden völlig neu ist.

Bei mir kommt an, dass die Rolle der Archive in der Gesellschaft und die Zusammenarbeit mit der Verwaltung unabhängig von der Überlieferungsbildung in den berufspraktischen Studien nicht thematisiert werden und damit auch nicht in den Köpfen ankommen. Dann ist es sehr schwierig, die Themen in den Fachstudien zu setzen und zu diskutieren.

Zur Vermittlung von Managementkompetenzen in der dualen Ausbildung der Archivar*innen wünsche ich mir eine echte Zusammenarbeit zwischen den Dozent*innen an der Archivschule und den Ausbilder*innen in den berufspraktischen Studien. Das versuchen wir seit Jahren über die Ausbildungsleiterkonferenz umzusetzen, mit mäßigem Erfolg. Es fehlt vor allem an einem Bewusstsein für eine gemeinsame Ausbildung, die nur funktionieren kann, wenn alle konstruktiv zusammenarbeiten. Das ist ein Geben und Nehmen, derzeit regiert an dieser Stelle aber der Rückzug auf die eigenen Belange. Ganz grundsätzlich wäre es wichtig sich darüber zu verständigen, was Management in der Verwaltung und im Archiv überhaupt sind.

Beim Ausbau der Managementkompetenzen in der verwaltungsinternen Ausbildung ist schon vieles erreicht worden, es gibt aber auch noch viel zu tun.

Ansätze zur Linderung des Fachkräftemangels in Archiven

Karin Schwarz

1. Alle Stakeholder an einen Tisch!

Die Personalverantwortlichen in der deutschen Archivlandschaft haben sich in den letzten Jahren in die allgemeinen Klagen über den Fachkräftemangel eingereiht. Das Thema Personalentwicklung sowie Aus- und Weiterbildung findet nicht nur großen Widerhall bei Fachtagungen, sondern bestimmt zunehmend die Gespräche auch abseits von Tagungsprogrammen und Tagesordnungen. Dabei ist der archivische Fachkräftemangel lange erwartet, berechnet und befürchtet worden. Verschiedenste Lösungsmöglichkeiten führten zu unterschiedlichsten Maßnahmen, Diskussionen und Handreichungen. Eine konzertierte, gemeinsame Lösung mit allen Stakeholdergruppen wäre notwendig, steht aber noch aus. In diesem Aufsatz werden einige Ansätze zur Linderung des Fachkräftemangels in Archiven reflektiert.

2. Problematische Situation der Personalgewinnung und Personalbindung

Fachkräftemangel in Archiven ist eine allgemein geteilte Erfahrung, die als „Misere“¹ bezeichnet wird. Konkrete Zahlen dazu fehlen. Die Einschätzungen lassen sich mit Engpassindikatoren im öffentlichen Dienst – in welchem die meisten Archivar*innen beschäftigt sind² – reflektieren. Darunter fallen Vakanzzeiten, welche im öffentlichen Dienst mit 107 Tagen in 2022/23 unter dem Durchschnitt von 155 Tagen und erheblich unter bspw. der Baubranche mit 264 Tagen liegen.³ Bekannt ist, dass Bewerbungsfristen in Archiven immer häufiger verlängert oder Stellen nach erfolglosen Verfahren nochmals ausgeschrieben werden.⁴ Dagegen kann

1 Marcus Stumpf: Archivar*in steckbrieflich gesucht? Herausforderungen der Nachwuchsgewinnung heute und morgen, in: Archiv-Nachrichten Niedersachsen. Mitteilungen aus niedersächsischen Archiven 23, Meppen 2019, S. 9. – Karsten Uhde: Der Stellenmarkt für Archivarinnen und Archivare (2006-2018), in: Archivar 73 (2020), S. 274.

2 Das Statistische Bundesamt hat für 2017 insgesamt 5.086 Stellen in den Archiven des Bundes, der Länder und der Kommunen ermitteln lassen (ohne Hochschularchive und andere Archive der Juristischen Personen des öffentlichen Rechts mit eigenen Archiven): Statistisches Bundesamt (Destatis): Bildung und Kultur - Spartenbericht Museen, Bibliotheken und Archive, Wiesbaden 2017, S.66-72.

3 Vgl. Statista GmbH: Vakanzzeit von Arbeitsstellen nach Wirtschaftszweigen in Deutschland im Zeitraum von September 2022 bis August 2023. Online: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1318391/umfrage/vakanzzeit-gemeldeter-arbeitsstellen-nach-wirtschaftszweigen/> (Aufruf: 01.10.2023).

4 Uhde: Der Stellenmarkt für Archivarinnen und Archivare, S. 271 (wie Anm. 1).

von Vakanzzeiten auf Seiten der Bewerber*innen kaum die Rede sein: Arbeitslosigkeit ist im Archivwesen auch direkt nach der Ausbildung⁵ bzw. dem Studium⁶ momentan nahezu unbekannt. Gisela Färber berechnete in ihrer Studie zur Arbeitgeberattraktivität des öffentlichen Dienstes Vakanzquoten von Planstellen und Ausbildungsstellen. Danach waren 2017 in Nordrhein-Westfalen (NRW) fast 6% der Planstellen vakant und fast ebenso hoch die Vakanz an Ausbildungs- und Anwärterplätzen.⁷ Im Vergleich zu anderen Bundesländern war diese Quote jedoch relativ gering und auch die Relation beider Quoten zeigt ein besseres Bild als in anderen Bundesländern, da in NRW die Vakanzquote „Ausbildung“ nicht höher war als die Vakanzquote „Planstellen“. Dennoch: dieselbe Studie zeigt auch auf, dass bundesweit 52% der befragten Kommunen (n=593) über Stellenbesetzungsprobleme klagten (Bund und Länder jeweils ca. 60%).⁸

Doch woher kommt der Fachkräftemangel? Im Archivwesen werden dafür im Wesentlichen vier Gründe genannt: 1. Abgänge wegen Ruhestand (demographischer Wandel), 2. Abgänge aus Gründen der (Weiter-)Qualifizierung (Karriere), 3. geringe Bewerber*innenzahlen sowie 4. fehlende Qualifikationen bei Bewerber*innen. Zum Demographischen Wandel: Karsten Uhde hat mit einer Analyse der Geburtsjahrgänge der wissenschaftlichen Kurse (Referendar*innen) an der Archivschule Marburg aufgezeigt, dass zwischen 2022 und 2032 ca. 20 Stellen pro Jahr wegen Ruhestand frei werden und gleichzeitig der Bedarf für eine Wiederbesetzung ohne entsprechende Ausweitung der Studien- und Ausbildungsangebote nicht durch die 3 Ausbildungsstätten in Marburg, München und Potsdam gedeckt werden kann.⁹ Der demographische Wandel ist – so die Studie von Färber – im öffentlichen Dienst inzwischen in etwa 50% der Fälle der Austrittsgrund (neben Fluktuationen in einen anderen öffentlichen Dienst oder Privatwirtschaft und wegen Familienzeiten).¹⁰ Zur Qualifizierung: Vielfach werden im Archivbereich auch Abgänge wegen Weiterqualifizierung oder Höhergruppierung genannt. Dies betrifft z.B. Fachangestellte für Medien und Informationsdienste (FaMI), die nach ihrer Ausbildung ein Direktstudium im B.A. Archiv an der FH Potsdam verfolgen. Alternativ wäre auch eine berufsbegleitende Weiterqualifizierung in der Fernweiterbildung

5 Karsten Uhde: Aus-, Fort- und Weiterbildung an der Archivschule Marburg in Zeiten des Qualifikationsnotstands, in: Archiv-Nachrichten Niedersachsen. Mitteilungen aus niedersächsischen Archiven 23, Meppen 2019, S. 18.

6 Die Absolventenbefragung im Fachbereich Informationswissenschaften an der FH Potsdam ergab für 2017, dass 89,5% nach dem Bachelorstudium Archiv eine adäquate Stelle gefunden haben, für 2021 waren es 95,5%.

7 Gisela Färber (Hrsg.): Die Attraktivität des öffentlichen Dienstes, in: Speyerer Forschungsberichte 300, Speyer 2021, S. 71, Tab. 12. Online: urn:nbn:de:0246-opus4-53881 (Aufruf: 01.10.2023).

8 Ebd., S. 77.

9 Uhde: Aus-, Fort- und Weiterbildung an der Archivschule Marburg in Zeiten des Qualifikationsnotstands, S. 20-21 (wie Anm. 5).

10 Färber: Die Attraktivität des öffentlichen Dienstes, S. 69, Tab. 10 (wie Anm. 7).

Archiv mit anschließendem Bachelorabschluss möglich.¹¹ Weiterqualifizierung aber wird im Archivwesen wegen damit verbundener potentieller Fluktuation oftmals nur vage oder gar nicht von den Arbeitgebern gefördert. Ob dies „wirklich tragisch“ für das Archivwesen sei, ist eine berechtigte Frage!¹² Dabei stellen Weiterbildung und Weiterqualifizierung wichtige Faktoren der Arbeitgeberattraktivität und der Personalbindung dar, wie weiter unten noch thematisiert wird. Zu fehlenden Bewerber*innenzahlen und Qualifikation: sie stehen in unmittelbarem zeitlichen Zusammenhang. Auf Stellen bewerben sich nicht nur immer weniger Interessent*innen, sondern diese auch noch mit geringen oder gar keinen fachlichen Qualifikationen.¹³ Dieses Bild zeigt auch die Studie von Färber auf: die befragten Kommunen nannten als Ursache von unbesetzten Stellen zu jeweils 75% bis 77% „wenige Bewerbungen“ und „unzureichende Qualifikation“. „Abspringende Bewerberinnen und Bewerber“ wurde mit 32% an dritter Stelle genannt.¹⁴

Während der Einfluss auf den demographischen Wandel durch die archivischen Arbeitgeber eher gering sein dürfte, stehen die anderen Faktoren im Kontext zu den Erwartungen und Erfordernissen von archivischen bzw. archivarischen Fachqualifikationen. Diejenigen, die sie erfüllen, werden rarer - diejenigen, die sie nicht erfüllen, stoßen an Grenzen der Weiterqualifizierung. Dreh- und Angelpunkt ist daher die Benennung von Fachkompetenzen und das Erkennen von Fachqualifikationen.

3. Mit dem DQR Archiv Fachkompetenzen benennen und erkennen

Die Benennung von Fachaufgaben orientiert sich im Allgemeinen an den in den Archivgesetzen genannten Kernaufgaben. Mehrere Handreichungen greifen diesen Ansatz auf und zeigen damit die Fachkompetenzen für den Archivberuf auf: Die Konferenz der Leiterinnen und Leiter der Archivverwaltungen des Bundes und der Länder (KLA) erstellte als Instrument eines betriebswirtschaftlich orientierten Personaleinsatzes eine Systematisierung der Querschnitts- und Fachleistungen.¹⁵ Die darin genannten Fachaufgaben werden durch „Tätigkeiten“ genauer beschrieben und mit steuerungrelevanten Kennzahlen verbunden. Eine Zuordnung zu unterschiedlichen Besoldungs- oder Tarifgruppen macht der outputorientierte Katalog entsprechend nicht. Hier geht der vom Verein deutscher Archivarinnen und Archivare e.V. (VdA) im Unterarbeitskreis „Archivarische Fachaufgaben“ entwickelte Katalog mit selbigem Namen weiter: Er hat zum Ziel die „Zuordnung konkreter archivarischer Fachaufgaben

11 Webseite Fernweiterbildung Archiv an der FH Potsdam. Online: <https://www.fh-potsdam.de/studium-weiterbildung/weiterbildung/weiterbildungsangebote/fernweiterbildung-archiv> (Aufruf: 30.09.2023).

12 Stumpf: Archivar*in steckbrieflich gesucht?, S. 16 (wie Anm. 1).

13 Eine typische Situation beschreibt Uhde: Aus-, Fort- und Weiterbildung an der Archivschule Marburg in Zeiten des Qualifikationsnotstands, S. 19 (wie Anm. 5).

14 Färber: Die Attraktivität des öffentlichen Dienstes, S. 77 (wie Anm. 7).

15 KLA-Ausschuss Betriebswirtschaftliche Steuerung: Empfehlung zur Systematisierung von Querschnitts- und Fachleistungen sowie relevanter Kennzahlen in Archiven, Marburg 2017. Online: https://www.bundesarchiv.de/DE/Content/Downloads/KLA/systematisierung-querschnitts-fachleistungen.pdf?__blob=publicationFile (Aufruf: 30.09.2023).

zu den tariflichen Entgeltgruppen mit ihren Tätigkeitsmerkmalen für eine rechtssichere Eingruppierung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter“ zu erreichen.¹⁶ Hier werden zu den einzelnen Entgeltgruppen Tätigkeitsmerkmale, Tätigkeiten und geeignete archivische Berufsabschlüsse genannt sowie einige IT-, historische und paläographische Kenntnisse. Hieraus lassen sich schon konkreter erforderliche Fachkompetenzen ableiten. Diese fokussiert der von den drei Archiv-Ausbildungseinrichtungen¹⁷ und Vertretungen der FaMIs erstellte Deutsche Qualifikationsrahmen Archiv (DQR Archiv).¹⁸ Er setzt den auf europäischer Ebene und auf deutscher Ebene fortgesetzten Qualifikationsrahmen nun für das Archivwesen um. Das Ziel ist, die für das Berufsbild „Archivarin/Archivar“ in der Aus- und Weiterbildung zu erlernenden Kompetenzen zu benennen. Der DQR Archiv unterscheidet bei den Fachkompetenzen zwischen „Wissen“ und „Fertigkeiten“ und ordnet sie drei Niveaustufen zu, die sich im archivischen Jargon bei den FaMIs (Niveau 4), dem gehobenen Dienst/Diplom (FH)/Bachelor (Niveau 6) und dem höheren Dienst/Master (Niveau 7) wiederfinden. Der DQR verzichtet bewusst auf die Zuordnung konkreter Abschlüsse zu den einzelnen Niveaus. Vielmehr öffnet er mit seiner kompetenzorientierten Sichtweise den Weg zu einer flexiblen Qualifizierung für die archivischen Fachaufgaben und zu mehr Flexibilität bei der Anerkennung von Qualifikationen. Der Katalog der Kompetenzen kann auch zur Bestimmung von Kompetenzlücken der Bewerber*innen und von Weiterbildungsbedarf auch des bestehenden Personals herangezogen werden.

Für die Sicherung der Fachqualifikation reichte es – solange die Archivträger als Arbeitgeber den Stellenmarkt bestimmten – aus, in Anforderungsprofilen und Stellenausschreibungen bestimmte, wenn nicht sogar eine einzige Qualifikation als formale Voraussetzung zu benennen. Wichtigstes Charaktermerkmal war das Wort „Archiv“ in der Bezeichnung der Qualifikation. Berichte, dass FaMIs nicht als Archivar*innen angesehen werden, runden dieses Bild nur ab.¹⁹ Erst allmählich öffneten sich die öffentlichen Archive anderen Qualifikationen als denjenigen, die ihre eigenen Führungskräfte selbst durchlaufen hatten. Auch in der Einstellungspraxis hat sich in den letzten Jahren viel verändert: die künstliche Zweitrangigkeit oder Nicht-Nennung von verwaltungsexternen archivfachlichen Studienabschlüssen in Stellenanzeigen ist wesentlich geringer geworden.

Das Benennen und Erkennen von Fachqualifikationen ist jedoch nur ein erster Grundstein. Zur Linderung des Fachkräftemangels lassen sich drei Ansätze verfolgen, die alle ineinandergreifen:

16 Vgl. Webseite beim VdA: „Archivarische Fachaufgaben“ – Beispielkatalog für Bund und Kommunen. Online: <https://www.vda.archiv.net/empfehlungen/archivarischefachaufgaben.html> (Aufruf: 01.10.2023).

17 Archivschule Marburg, Bayerische Archivschule, Fachhochschule Potsdam.

18 FH Potsdam: Archiv kann nicht jede*r – Deutscher Qualifikationsrahmen Archiv verabschiedet. Online: <https://www.fh-potsdam.de/aktuelles-medien/news/deutscher-qualifikationsrahmen-archiv> (Aufruf: 30.09.2023) sowie Irmgard Becker: Die Kooperation der Ausbildungseinrichtungen (KoA) und der Deutsche Qualifikationsrahmen Archiv, in: *Archivalische Zeitschrift*, Bd. 99. Köln/Wien 2022, S. 59-66.

19 Stumpf: Archivar*in steckbrieflich gesucht?, S. 12 (wie Anm. 1).

- mit einer Qualifizierung im Verbund mehr ausbilden und Quer- bzw. Seiteneinsteiger orientiert am DQR Archiv weiterqualifizieren,
- mit einer kompetenzorientierten Personalauswahl auch archivnahe Qualifizierungen erkennen und anerkennen,
- die Attraktivität von Archiven steigern und für mehr Bewerber*innenzahlen und stärkere Personalbindung sorgen.

4. Ansatz der Qualifizierung im Verbund:

Das Angebot an Kursen der Weiterbildung ist sehr vielfältig: Anbieter sind nicht nur die archivischen Ausbildungseinrichtungen, sondern auch die Archivberatungsstellen, archivische Fachgruppen, Ausrichter von Tagungen, private Anbieter und Berufsverbände. Eine systematische Übersicht aus dem Archivwesen fehlt derzeit.²⁰ Weiterbildungskurse erfüllen verschiedene Zwecke: Neben der reinen Erweiterung von Kompetenzen für den praktischen Gebrauch stehen Kurse mit Teilnahmezertifikaten, auch „Zertifikatskurse“ genannt, mit denen eine erforderliche fachliche Qualifikation ggf. auch vom Arbeitgeber anerkannt wird.²¹ Zertifizierte Kurse gibt es derzeit nicht. Manche Kurse enden mit einer Prüfungsleistung, z.B. einer Hausarbeit und können im Rahmen eines Anerkennungsverfahrens auch für die Erlangung eines Bachelorabschlusses verwendet werden. Dieses Modell setzt die FH Potsdam zur berufsbegleitenden Weiterqualifizierung auf den B.A. Archiv um.²² Die Zielgruppen unterscheiden sich teils erheblich hinsichtlich der Eingruppierung oder des archivfachlichen Vorwissens.

Neben der Vielzahl an Weiterbildungskursen sind die Ausbildungsmöglichkeiten überschaubar, die Literatur darüber aber zahlreich. FaMIs werden an anerkannten Ausbildungsstätten und Berufsfachschulen ausgebildet, die FH Potsdam bietet zusätzlich eine berufsbegleitende Qualifizierung zum FaMI an.²³ Die drei Ausbildungseinrichtungen – Archivschule Marburg, Bayerische Archivschule und Fachhochschule Potsdam – verleihen Abschlüsse auf dem Niveau von Bachelor bzw. gehobenem Dienst und Master bzw. höherem Dienst. Die beiden

20 Die Übersicht an Weiterbildungsangeboten mit dem Suchbegriff „Archiv“ der Bundesagentur für Arbeit zeigt unter den 7.939 Treffern nach stichpunktartiger Beurteilung keine archivfachlichen Weiterbildungsangebote auf, sondern nur Angebote, die den Begriff „Archiv“ nutzen. Das ist für Interessierte an Qualifizierungsmaßnahmen nur verwirrend. Vgl.: Bundesagentur für Arbeit: Weiterbildung. Online: <https://web.arbeitsagentur.de/weiterbildungssuche/> (Aufruf: 01.10.2023). Suchbegriff „Archiv“.

21 Susanne Freund: Fachkräfte dringend gesucht!, in: Berliner Archivrundschau (2), Fulda 2022, S. 11-15. Uhde beschreibt die unterschiedlichen Ziele der Teilnehmer*innen in den Marburger Weiterbildungskursen, vgl. dazu Uhde: Aus-, Fort- und Weiterbildung an der Archivschule Marburg in Zeiten des Qualifikationsnotstands, S. 23 (wie Anm. 5).

22 Vgl. die Webseite des Angebots. Online: <https://www.fh-potsdam.de/studium-weiterbildung/weiterbildung/weiterbildungsangebote/fernweiterbildung-archiv> (Aufruf: 02.10.2023).

23 Ausbildungsmöglichkeiten im Land Brandenburg [FaMI]. Online: <https://www.fh-potsdam.de/hochschule-karriere/organisation/assoziierte-einrichtungen/landesfachstelle-archive-und-oeffentliche-bibliotheken-brandenburg/ausbildung#section-15767> (Aufruf: 30.09.2023).

Archivschulen bilden verwaltungsintern zusammen mit den entsendenden Archiven aus. Die Fachhochschule Potsdam bietet in Deutschland als einzige Einrichtung verwaltungsexterne archivfachliche Studiengänge an, darunter den „Bachelor Archiv“ im Direktstudium und den „Master Archivwissenschaft“ als berufsbegleitenden Studiengang. Hinzu kommen informationswissenschaftliche Studiengänge mit archivfachlichen Anteilen.

Diese Angebote könnten zur erforderlichen Qualifizierung im Archivwesen theoretisch ausgebaut werden. Die Ausweitung oder Einrichtung hängt jedoch mit einigen Faktoren zusammen, die berücksichtigt werden müssten.

4.1 Sicheres Angebot an Aus- und Weiterbildung

Personalentwicklungsmaßnahmen können nur geplant werden, wenn auch ein sicheres Angebot besteht, das berufsbegleitend angeboten wird. Dies betrifft einzelne Weiterbildungskurse oder auch ganze Studiengänge. Ein Beispiel: Mittlerweile, so der Eindruck aus dem berufsbegleitenden „Master Archivwissenschaft“ an der FH Potsdam, planen archivische Arbeitgeber*innen ihre sogenannten Seiteneinsteiger nach Einstellung mit dem „Master Archivwissenschaft“ archivfachlich zu qualifizieren. Die Crux: Der „Master Archivwissenschaft“ ist ein Studiengang, der den Regeln des Brandenburgischen Hochschulgesetzes, den Rahmen-Studien- und Prüfungsordnungen sowie der Auswahlsetzung unterworfen ist. So können die interessierten Archive keine Studienplätze für ihre Mitarbeiter*innen oder gar Kontingente reservieren. Die Ungleichzeitigkeit von Einstellung im Archiv und Zulassung zum „Master Archivwissenschaft“ sowie die Anwendung unterschiedlicher Auswahlkriterien und Auswahlgremien lässt keine ausreichende Planbarkeit als Personalentwicklungsmaßnahme zu.²⁴ Derzeit finanzieren die meisten Teilnehmenden im Masterangebot die Gebühren selbst. Für einen Studiengang als duales Studium müssten die entsendenden Einrichtungen die Kosten für das Studienangebot decken. Duale Studiengänge wie in den verwaltungsinternen Ausbildungen üblich, sind auch an der FH Potsdam immer wieder im Gespräch.²⁵ Voraussetzung ist jedoch die sichere archivseitig finanzierte Nachfrage an Studienplätzen und im Falle eines Bachelorstudiengangs die Streichung des Grundsatzes eines gebührenfreien grundständigen Studiums im Brandenburgischen Hochschulgesetz.

4.2 Systematisierung der Weiterbildungsangebote

Die Vielzahl der Angebote ist nicht nur unüberschaubar, sie lässt sich auch von Interessent*innen hinsichtlich ihrer Passgenauigkeit, Qualität und Anerkennung durch den/die Arbeitgeber*in kaum einschätzen. Eine Lösung kann die Verwendung des DQR Archiv sein, auf dessen Basis Angebote entsprechend zugeordnet, aber auch inhaltlich einge-

24 Hierzu müsste gemeinsam mit dem zuständigen brandenburgischen Ministerium eine hochschulgesetzkonforme Regelung getroffen werden. Derzeit ist das brandenburgische Hochschulgesetz noch nicht ausgelegt auf Kontingente von Studienplätzen für bestimmte Arbeitgeber in dualen Studiengängen.

25 Susanne Freund: Fachkräfte gesucht - Strategien und Zukunftsvisionen des Potsdamer Modells. Studienangebote des Fachbereichs Informationswissenschaften, in: Archiv-Nachrichten Niedersachsen. Mitteilungen aus niedersächsischen Archiven 23, S. 27-32.

schätzt werden könnten.²⁶ Dazu wäre jedoch eine Art Zertifizierung von einer unabhängigen Stelle notwendig, sodass zertifizierte Angebote entstehen, die auch zu einer entsprechenden Anerkennung bei den Arbeitgeber*innen führen könnten. Die Kombination zertifizierter Kurse kann dann eine abgestimmte umfangreichere Maßnahme ergeben. Eine Zertifizierungsstelle wäre beim Berufsverband der Archivarinnen und Archivare (VdA e.V.) denkbar, würde aber eine entsprechend finanzierte Personalausstattung und ein Finanzierungskonzept nach sich ziehen. In den USA übernimmt ein ähnliches Modell die Academy of Certified Archivists (ACA), 1989 mit Unterstützung des amerikanischen Berufsverbandes gegründet.²⁷ Teilnehmer*innen belegen archivfachliche Kurse an Hochschulen, können aber auch durch die Teilnahme an Tagungen und Workshops „Punkte“ erlangen, deren Anzahl Voraussetzung für ein Examen ist.²⁸ Für eine erste Maßnahme könnte der AK Ausbildung und Berufsbild des VdA eine Übersicht der Anbieter samt Zielgruppe und Inhalte erstellen (lassen).

4.3 Wirksame Anerkennung von Abschlüssen und Weiterbildungsangeboten

Eine Ausweitung von Weiterbildungsmaßnahmen oder sogar die Einrichtung weiterer Studiengänge macht für die Teilnehmer*innen und Studierenden nur Sinn mit einer entsprechend wirksamen Anerkennung ihrer Abschlüsse, Zertifikate und Teilnahmebescheinigungen durch die Arbeitgeber*innen. Die Nennung der Bedarfe an Angeboten muss also auch von Arbeitgeber*innenseite erfolgen, aber über Inhouse-Schulung für einzelne Archive wiederum hinausgehen, um nachhaltig zu sein. Auch hier kann auf der Basis des DQR Archiv eine gemeinsame Verständigung über die zu vermittelnden Kompetenzen gefunden werden und das VdA-Papier „Archivische Fachaufgaben“ wiederum einen Zielhorizont für die Tarifbeschäftigten bilden. Bei einer Höhergruppierung bzw. adäquaten Eingruppierung wirken insbesondere die Ausbildungsordnungen mittelbar auf die Beamtinnen und Beamten bzw. die Verbeamtung. Je restriktiver, unflexibler und enger hier einzelne Fachqualifikationen genannt werden, desto schwieriger kann entsprechend eine Personalauswahl mit adäquater Eingruppierung werden. Beispielsweise besitzen bekanntlich Masterabsolvent*innen zwar die Bildungsvoraussetzung für die Beamtenlaufbahn (wissenschaftlicher Hochschulabschluss), bislang jedoch nicht die Laufbahnbefähigung. Diese kann zwar in einigen Ländern bspw. durch eine dem Beamtendienst gleichwertige Tätigkeit über mehrere Jahre hinweg erworben werden. Das scheint jedoch nur in wenigen Archivverwaltungen in die Personalentwicklung eingepreist zu werden, sodass Stellenausschreibungen die Laufbahnbefähigung schon bei der Einstellung als unabdingbare Voraussetzung verlangen. Die Diskrepanz zwischen der Erfüllung formalqualifikatorischer Anforderungen und fehlender Laufbahnbefähigung ist allgemein für die öffentliche Verwaltung bekannt und wird seitens der Hochschulen stets

26 So auch schon Marcus Stumpf: Ausbildung und berufliche Weiterbildung von Archivarinnen und Archivaren in Deutschland. Ein Plädoyer für mehr Systematisierung, in: Berliner Archivrundschau 2 (2022), S. 8-9.

27 Todd-Diaz, Ashley; Poole, Alex H.: Who Is This Godot? The Academy of Certified Archivists and Graduate Archival Education. In: The American Archivist 85 (2022), S. 678-699.

28 The Academy of Certified Archivists. Online: <https://www.certifiedarchivists.org/> (Aufruf: 02.10.2023).

bemängelt.²⁹ Zunächst wäre zumindest in den Ausbildungsverordnungen zu prüfen, inwiefern sie die Laufbahnbefähigung von Absolvent*innen verwaltungsexterner Studiengänge erschweren oder verhindern. Immerhin wirken die Ausbildungs- und Laufbahnverordnungen der Länder auch auf die Kommunen und deren Archivar*innen!

4.4 Durchlässigkeit zwischen Niveaus und Entgeltgruppen

„Analog zu anderen Verwaltungszweigen muss der Aufstieg vom mittleren in den gehobenen und vom gehobenen in den höheren Dienst gelebte Wirklichkeit werden.“ konstatiert Marcus Stumpf.³⁰ Die Durchlässigkeit scheidet derzeit häufig an den in Ausbildungsordnungen und Tarifvereinbarungen genannten formalen Voraussetzungen: für die Höhergruppierung in der Beamtenlaufbahn sind dann mitunter weiterbildende Abschlüsse notwendig, den Tarifbeschäftigten müsste für eine höherwertige Entgeltgruppe auch eine höherwertige Tätigkeit übertragen werden. Gerade in Kommunalarchiven sind Höhergruppierungen mehr als schwierig.³¹ Während die FaMIs mit dem Angebot der Fernweiterbildung an der FH Potsdam einen höheren Abschluss berufsbegleitend erlangen können³², ist dieser Weg bekanntlich für den gehobenen Dienst nicht möglich. Es gibt derzeit keine berufsbegleitenden Studiengänge im Archibereich für diese Zielgruppe; für ein Referendariat erfüllen sie meist nicht die Voraussetzungen. Ohne berufsbegleitende Angebote und deren Akzeptanz und Unterstützung durch den/die Arbeitgeber*in sind die befürchteten Fluktuationen vorgezeichnet: entweder in ein Direktstudium oder in eine höherwertige Stelle in einem anderen Archiv. Dabei sind Akzeptanz und Unterstützung wesentliche Faktoren: Erfahrungen aus dem berufsbegleitenden „Master Archivwissenschaft“, den die Studierenden persönlich finanzieren, zeigen jedoch, dass die Qualifizierungsmaßnahmen nicht immer von Arbeitgeber*innen akzeptiert, sondern auch erschwert werden (kein Bildungsurlaub, keine Beurlaubung, keine praktische Umsetzbarkeit von theoretischen Fachinhalten). Ohne die *Einbettung* von Weiterbildung und Studium in Personalentwicklung und Personalbindung werden die systemischen Schwächen von Höhergruppierungen zusätzlich erschwert und geben Archivmitarbeitenden zu wenig Perspektive.

4.5 Adäquate Nachfrage an Ausbildungs- und Studienplätzen

Die Ausweitung von Ausbildungs- und Studienplätzen entfaltet nur dann eine Wirkung für den Arbeitsmarkt bei entsprechender Nachfrage. Zwei Beispiele: Ein an der Archivschule Marburg eingerichteter Master-Studiengang „Records Management 2011“ musste mangels

29 Sehr deutlich: Richard Merker/Michael Bäuerle/Steffen Reichmann: Duales Studium an einer Hochschule für öffentliche Verwaltung, in: Die Neue Hochschule für anwendungsbezogene Wissenschaft und Kunst 4 (2023), S. 10.

30 Stumpf: Archivar*in steckbrieflich gesucht?, S. 16 (wie Anm. 1).

31 Ebd., S. 12.

32 Vgl. Übersicht zur Fernweiterbildung Archiv an der Fachhochschule Potsdam. Online: <https://www.fh-potsdam.de/studium-weiterbildung/weiterbildung/weiterbildungsangebote/fernweiterbildung-archiv> (Aufruf: 30.09.2023).

Bewerber*innen aufgelöst werden.³³ Die aufwändigen Vorarbeiten und Überlegungen vieler Beteiligten belebten zwar die Fachdiskussion, hatten aber keinen Impact für den Arbeitsmarkt. Die Einrichtung der FaMI-Ausbildung vor 25 Jahren wird allgemein als voller Erfolg gewertet.³⁴ Jedoch bewerben sich auf die Stellen in großem Maße überqualifizierte Interessent*innen³⁵, die sich später in ihren Tätigkeiten unterfordert und falsch eingruppiert fühlen könnten. Bekanntlich sind dies die Hauptgründe für Fluktuation.³⁶

Die Ausbildungseinrichtungen, Berufsverbände und Arbeitgeber*innen haben zur Sicherung der Nachfrage auf entsprechende Öffentlichkeitsarbeit gesetzt.³⁷ Ansatzpunkt ist dabei oftmals die Darstellung des Berufsbildes der Archivar*innen, welches in der Gesellschaft verzerrt und falsch wahrgenommen wird. Die FH Potsdam bietet für die informationswissenschaftlichen Studiengänge ein Online-Self-Assessment-Angebot, mit welchem Studieninteressierte erproben können, ob ihre Vorstellungen von Studium und Beruf der Realität entsprechen.³⁸

Zu berücksichtigen ist jedoch, dass die Studierendenzahlen seit 2012/13 zwar nicht rasant, aber stetig abnehmen. Allerdings sinken sie an den Universitäten, während sie an den Fachhochschulen steigen – vielleicht ein Hinweis darauf, dass Studierende ihr Studium gerne mit einem konkreten Anwendungsbezug und somit auch mit einem konkreten Beruf verbinden möchten.³⁹ Nichts anderes machen die Archivstudiengänge der FH Potsdam. Seit Jahren können sich der „Bachelor Archiv“ und der „Master Archivwissenschaft“ nicht über zu wenige Interessierte beklagen.⁴⁰ Der „Master Archivwissenschaft“ verzeichnet steigende Bewerberzahlen, die vorhandenen Studienplätze können auf der Grundlage eines geregelten Auswahlverfahrens über die Kapazität von 30 Plätzen hinaus besetzt werden.⁴¹ Für den

33 Vgl. den Hinweis auf Archivalia. Online: <https://archivalia.hypotheses.org/10221>. Der Archivschulploetz datiert die Zulassung des Angebots auf 2011. Online: <https://www.archivschule.de/de/wir-ueber-uns/archivschulploetz/> (Aufruf: 18.01.2024).

34 Erkennbar an den Feierlichkeiten um das Jubiläum. Online: <https://www.vda.archiv.net/arbeitskreise/unterarbeitskreis-fami/jubilaeum-25-jahre-fami-ausbildung-am-17-juni-2023-in-berlin.html> (Aufruf: 16.10.2023). Grundlegend auch: Volker Zaib: Neue Besen kehren gut. Die erfolgreiche Integration der Fachangestellten für Medien- und Informationsdienste in die Archivlandschaft Nordrhein-Westfalens, in: *Archivpflege in Westfalen-Lippe* 69 (2008), S. 55-59.

35 Stumpf: Ausbildung und berufliche Weiterbildung von Archivarinnen und Archivaren in Deutschland, S. 8 (wie Anm. 26).

36 Färber: Die Attraktivität des öffentlichen Dienstes, S. 195 (wie in Anm. 7).

37 Mechthild Black-Veldtrup: Rekrutierung von Bewerberinnen und Bewerbern für den Archivberuf, in: *Der Archivar* 75 (2022), S. 280-282.

38 Fachhochschule Potsdam: OSA – Online Studienwahl Assistenten der Fachhochschule Potsdam. Studiengang Archiv (B.A.). Online: <https://osa.fh-potsdam.de/archiv/> (Aufruf: 16.10.2023).

39 Statistisches Bundesamt: DeStatis. Hochschulen. Studierende nach Bundesländern. Online: <https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bildung-Forschung-Kultur/Hochschulen/Tabellen/studierende-ingesamt-bundeslaender.html> (Aufruf: 08.08.2023).

40 Vgl. die Zahlen zum Master Archivwissenschaft in: Susanne Freund: Fachkräfte gesucht - Strategien und Zukunftsvisionen des Potsdamer Modells, Braunschweig 2019, S. 27; für den Bachelor Archiv: Freund, Susanne: Fachkräfte dringend gesucht!, in: *Berliner Archivrundschau* 2 (2022), S.12f.

41 Freund: Fachkräfte gesucht, S. 27 (wie Anm. 40).

„Bachelor Archiv“ wurde die Zulassungsbeschränkung aufgehoben. Das bedeutet: Alle, die den B.A. Archiv studieren wollen (und die formalen Voraussetzungen erfüllen), studieren ihn auch. Die Anzahl liegt seit einigen Jahren bei ca. 40 Erstsemestern. Im Sommer 2023 studierten 204 Studierende im B.A. Archiv bzw. M.A. Archivwissenschaft. Für die Bemessung eines erfolgreichen Studiengangs zählen jedoch weniger die Zahlen der immatrikulierten Studierenden: In 2022 etwa wurden von 82 eingegangenen Anmeldungen für den B.A. Archiv 70 zugelassen, davon haben sich 43 immatrikuliert. Das Annahmeverhalten ist mit einzelnen Schwankungen ähnlich in den vergangenen Jahren. Die Abbruchquoten und Absolventenquoten sind für die Archivstudiengänge im Vergleich zur übrigen Hochschule sehr gut: 70 bis 80 % absolvieren das Studium in Regelstudienzeit. Die Abbruchquote liegt bei 15 bis 20 %.⁴² Die Archiv-Studiengänge müssen daher mehr als das Doppelte an Studienbewerber*innen rekrutieren, um eine – gemessen an den Studienplätzen - ausreichende Zahl an Absolvent*innen hervorzurufen.

4.6 Ressourcen der Anbieter von Ausbildungs- und Studiengängen sowie Weiterbildungen stärken Mit den Sätzen

„Die Belastbarkeit des Weiterbildungsteams ist damit ausgereizt. Auch die Raum- und Personalausstattung musste entsprechend erweitert und die Gewinnung von zusätzlichen Dozent*innen intensiviert werden.“

beschreibt Susanne Freund die Verdoppelung der Studienplatzkapazitäten des „Masters Archivwissenschaft“ in 2019/2020. Eigentlich wird die Anzahl der Studienplätze anhand vorhandener Lehrkapazitäten ermittelt. Dass aber der Bereich der Archivwissenschaft in den vergangenen Jahren mit nur drei hauptamtlich Lehrenden stets über Kapazität ausbildete, konnte nur dank einer hohen Eigenmotivation der Professor*innen, engagierter Honorarprofessoren und Lehrbeauftragten gelingen. Klar ist aber nun: mehr geht nicht. Auch für die Einrichtung neuer Professuren in Brandenburg sind die Hochschulmittel ausgereizt. Ab 2025 müssen auf Weisung der Hochschulleitung der FHP alle Fachbereiche eine Professur kürzen. Im Fachbereich Informationswissenschaften betrifft es eine Professur zwar außerhalb der Archivstudiengänge, dennoch mit archivfachlichen Inhalten. Eine Ausweitung von Weiterbildungsangeboten oder gar Studiengängen wäre entsprechend nur mit externem Personal in Form von Lehrbeauftragten machbar oder gar mit verteilten Personal- und Raumressourcen. Hinzu käme mit mehr Angeboten aber auch ein erhöhter Organisationsaufwand, welcher ebenfalls nur mit weiterem Personal bewältigt werden könnte. Ohne eine kooperative Lehrtätigkeit mit nachfragenden Arbeitgeber*innen in den Archiven wäre eine Ausweitung des Angebots daher nicht denkbar.

42 Die Zahlen beziehen sich auf die Jahrgänge, in denen auch Teilnehmende der Fernweiterbildung Archiv nach Anerkennung ihrer Leistungen in den Studiengang B.A. Archiv zugelassen wurden. Quelle: interne Statistik der FH Potsdam.

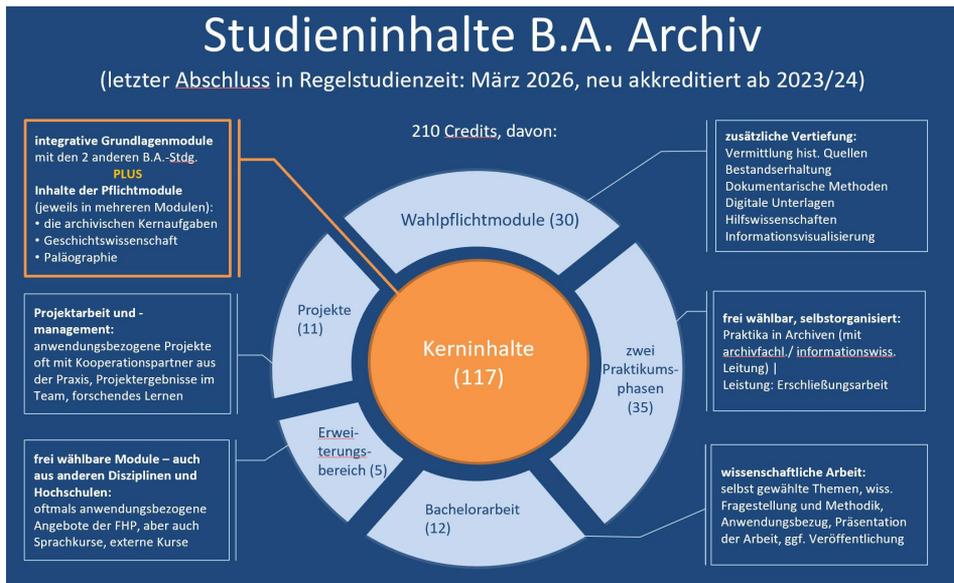


Abb. 1: Informationswissenschaftliche Studiengänge an der Fachhochschule Potsdam.
Grafik: FH Potsdam.

4.7 Ausgewogenheit zwischen Ausbildungs- und Weiterbildungsangeboten

Das Gros der Nachfrage und Bedarfsnennung an Weiterbildungsangeboten für fachadäquate Tätigkeiten, gleichzeitig aber auch für Höhergruppierung und Aufstieg bergen das Risiko der Marginalisierung von archivfachlichen Abschlüssen in sich. Wenn zunächst fachfremde Mitarbeiter*innen sich mit einigen Weiterbildungskursen in eine gleiche Entgeltgruppe oder bessere Entgeltgruppe von archivfachlichen Stellen bringen könnten, so würde der archivfachliche Abschluss an Bedeutung verlieren. Ohne ein ausgewogenes Angebot zwischen Ausbildung und Weiterbildung – und somit auch zwischen Auszubildenden bzw. Studierenden und Teilnehmerinnen von Weiterbildungen – würde der archivarische Berufsstand in Bedrängnis geraten.

Es wird deutlich, dass der Ansatz der Qualifizierung zur Gewinnung von Fachkräften einer kooperierenden und konstruktiven Zusammenarbeit zwischen allen Stakeholdern bedarf: den Anbieter*innen der Maßnahmen, den Personalverantwortlichen der interessierten Archivsparten im Archivwesen und den Zielgruppen der Qualifizierungsmaßnahmen. So könnte eine „Qualifizierung im Verbund“ ebenso erfolgversprechend werden wie andere archivarische Kooperationen.

5. Ansatz der kompetenzorientierten Personalauswahl:

Das Personalmanagement im Archivwesen befasste sich in den 2010er Jahren vorwiegend mit der Sicherstellung der Personalausstattung auf der Grundlage einer Personalbemessung, da – so die Archivreferentenkonferenz (ARK) 2011 – ansonsten

„Einschränkungen nicht nur in der Bereitstellung und Nutzbarkeit der in den Archiven verwahrten unikalen historischen Überlieferung [drohen], sondern ... auch deren dauerhafte Erhaltung und regelmäßige Ergänzung gefährdet [sei]“.⁴³

In Zeiten des Mangels an Archivarinnen und Archivare, die nach dem *Geschmack* des einstellenden Archivs ausgebildet sind, reicht die Sicherung von genügend Stellen jedoch nicht mehr aus. Vakanzen von archivfachlich zu besetzenden Stellen sind voraussichtlich keine „Durststrecken“ mehr, die es erfolgreich zu überleben gilt durch die Ablehnung von fachfremdem Personal und dem Abbau von Stellen im höheren Dienst zugunsten des gehobenen und mittleren Dienstes.⁴⁴

Vielmehr stellt sich die Frage, welche archivischen Aufgaben unabdingbar von rein archivfachlich ausgebildeten Mitarbeiter*innen ausgeführt werden müssen und was eigentlich als „fachfremd“ gilt. Denn: die Einstellung von sogenannten Seiten- oder Quereinsteiger*innen macht gerade in Kommunalarchiven mehr als die Hälfte aus.⁴⁵ Darunter fallen nicht nur Mitarbeiter*innen aus der allgemeinen öffentlichen Verwaltung, sondern im Archivwesen auch Historiker*innen, deren Einstellung ebenso als Manko von Archiven angesehen werden kann.⁴⁶ Insbesondere bei Umstrukturierungen, die die Leitungsebene zugunsten von Historiker*innen und Kunsthistoriker*innen betreffen, laufen Berufsverband und Archivcommunity Sturm.⁴⁷ Mittlerweile finden Historiker*innen jedoch mehr und mehr Akzeptanz: In Stellenausschreibungen werden als „vergleichbare Qualifikationen“ hinter den archivfachlichen Abschlüssen der Ausbildungseinrichtungen alternativ Abschlüsse in Geschichte genannt.⁴⁸ Inwiefern dies nicht nur befristete Projektstellen, sondern auch unbefristete archivfachliche Stellen betrifft, müsste genauer untersucht werden. Außerdem ist zu erwarten, dass der Einstellung Weiterbildungsmaßnahmen folgen.

43 Archivreferentenkonferenz (ARK): Entwicklungen der Personalstrukturen im Archivwesen der Länder in der Bundesrepublik Deutschland. Strategiepapier der ARK 2011, in: Der Archivar 64 (2011), S. 412. Online: https://www.archive.nrw.de/sites/default/files/media/files/ARCHIVAR_04-11_internet.pdf (Aufruf: 30.09.2023).

44 Jochen Rath: „sollte – hätte – könnte – würde – Machen!“. Chancen archivischer Vorfeldarbeit im Kontext von Personal- und Organisationsentwicklung, in: Archivpflege in Westfalen-Lippe 89 (2018), S. 13.

45 2012 bei 56%, vgl. Stumpf: Archivar*in steckbrieflich gesucht?, S. 15 (wie Anm. 1).

46 Uhde: Aus-, Fort- und Weiterbildung an der Archivschule Marburg in Zeiten des Qualifikationsnotstands, S. 19 (wie Anm. 5).

47 Vgl. bspw. Verein deutscher Archivarinnen und Archivare (VdA): Stellungnahme des VdA zur geplanten Umstrukturierung des Stadtarchivs München vom 11.05.2020. Online: <https://www.vda.archiv.net/aktuelles/meldung/668.html> (Aufruf: 01.10.2023). Einen ähnlichen Tenor schlägt der VdA bei der Umstrukturierung des Stadtarchivs in Olpe an: Verein deutscher Archivarinnen und Archivare (VdA): Stellungnahme des VdA zum kw-Vermerk der Stelle „Leitung des Stadtarchivs Olpe“, Fulda 01.02.2022. Online: https://www.vda.archiv.net/fileadmin/user_upload/VdA_OffenerBrief_Bgm.StadtOlpe_01022023.pdf (Aufruf: 01.10.2023).

48 Uhde: Der Stellenmarkt für Archivarinnen und Archivare, S. 271-272 (wie Anm. 1).

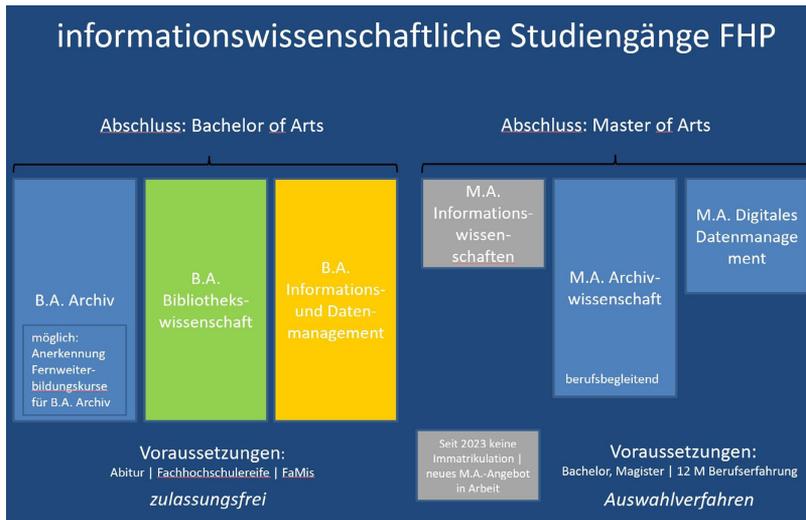


Abb. 2: Übersicht: Studieninhalte und Kompetenzen in den archiv- und informationswissenschaftlichen Studiengängen der FH Potsdam. Grafik: FH Potsdam.

Der Zusatz „oder eine vergleichbare Qualifikation“ in vielen Stellenausschreibungen eröffnet aber auch die Möglichkeit andere – bislang für Archivar*innen eher unbekannt – Abschlüsse für die Personalauswahl geltend und wirksam zu machen. Hier setzt die kompetenzorientierte Personalauswahl an. Sie bedeutet,

„neue Mitarbeiter*innen aufgrund ihrer Kenntnisse ein[zu]stellen und nicht, weil sie an einer namhaften Universität studiert oder zuvor für ein bekanntes Unternehmen gearbeitet haben.“⁴⁹

oder – um es für den öffentlichen Dienst zu übersetzen – weil sie einen ganz bestimmten Abschluss besitzen. Die von dem sozialen Netzwerk und Jobbörse LinkedIn angestoßene Untersuchung „Die Zukunft des Recruiting – Deutschland, Österreich und Schweiz“ von 2023 prognostiziert die wachsende Bedeutung von „kompetenzorientiertem Recruiting“, zu dem auch die Erfassung von Kompetenzen und Kompetenzlücken zählt.⁵⁰

Kompetenzorientierte Personalauswahl dürfte dann auch den Blick auf Fachqualifikationen lenken, die als archivnah oder archivverwandt bezeichnet werden könnten, in den Stellenausschreibungen jedoch kaum in der Liste relevanter Abschlüsse genannt werden: die Abschlüsse in

49 LinkedIn Talent Solutions: Die Zukunft des Recruitings 2023. Deutschland, Österreich und Schweiz, S. 18. Online: <https://business.linkedin.com/content/dam/me/business/de-de/talent-solutions/resources/pdf/future-of-recruiting-2023-german.pdf> (Aufruf: 02.10.2023).

50 LinkedIn Talent Solutions: Die Zukunft des Recruitings 2023. Deutschland, Österreich und Schweiz, S. 20. Online: <https://business.linkedin.com/content/dam/me/business/de-de/talent-solutions/resources/pdf/future-of-recruiting-2023-german.pdf> (Aufruf: 02.10.2023).

Informationswissenschaften, allen voran Bibliotheks- und Informationswissenschaft sowie Dokumentationswissenschaft und Informations- und Datenmanagement.

Gerade bei Absolvent*innen aus verwaltungsexternen Studiengängen – etwa an der FH Potsdam – ist der kompetenzorientierte Blick für die Personalauswahl sinnvoll, da die gewollte Vielfalt an Wahlangeboten um einen Kern von Pflichtmodulen (vgl. Abb.2) für den B.A. Archiv) quasi keinen Studierenden „von der Stange“, sondern Studierende mit einer selbstverantwortlichen Zusammenstellung von fachlichen Studieninhalten und somit Fachkompetenzen hervorruft. Studierende im B.A. Archiv haben die Möglichkeit, insbesondere bei ihrer Wahl der Praktikumsstellen, der Wahlpflichtmodule und des Themas ihrer Bachelorarbeit, Schwerpunkte – bspw. in einer Archivsparte – zu setzen. Die an der FH Potsdam profilierte Interdisziplinarität und Transferaktivität fördert zudem die Anwendung der Fachkompetenzen in einem archivübergreifenden und praktischen Feld.

Zum Zweiten entwickeln sich die informationswissenschaftlichen Studienangebote, wozu die Archivwissenschaft in der Regel gezählt wird, v.a. wegen der digitalen Transformation derart rasant, dass nur eine kompetenzorientierte Auswahl Orientierung in der Vielzahl an Abschlüssen und Studiengangsbezeichnungen gibt, um archivfachliche oder zumindest archivnahe Fachkompetenzen ausfindig zu machen. Gerade international ist die Archivwissenschaft integraler Bestandteil mit anderen Informationswissenschaften. Die Bezeichnung informationswissenschaftlicher Abschlüsse enthält dann eben nicht mehr das Wort „Archiv“, dafür aber archivfachliche Inhalte und vermittelt archivfachliche Kompetenzen.⁵¹ Vielfach enthalten diese Studiengänge auch sogenannte Tracks, d.h. ein „Paket“ an archivfachlichen Modulen, mit denen die archivfachlichen, aufeinander abgestimmten Studieninhalte gewählt werden. An der FH Potsdam erlangen Absolvent*innen der anderen beiden informationswissenschaftlichen B.A.-Studiengänge auch Wissen über Archive und können Studienprojekte wählen, in denen sie mit Archivstudierenden oder für Archiveinrichtungen archivfachliche Fertigkeiten anwenden. Gerade Module zur digitalen Archivierung, zur Digitalisierung, zur Bestandserhaltung historischer Beschreibstoffe und auch Paläographie erfreuen sich der Teilnahme aus dem B.A. Bibliothekswissenschaft sowie B.A. Informations- und Datenmanagement.

Zum dritten sind Bildungsbiographien so vielfältig geworden, dass nur eine kompetenzorientierte Personalauswahl Eignungen sichtbar werden lässt. Dazu ein Beispiel: Mit dem Master Informationswissenschaften an der FH Potsdam konnten bis 2022 Absolvent*innen des B.A. Archiv ihre Kompetenzen z.B. insbesondere in der digitalen Archivierung, im Records

51 Diese Entwicklung zeigt sich beispielsweise in der Schweiz: vgl. Gaby Knoch-Mund: Die Zukunft ist interdisziplinär – Der Master in Archiv-, Bibliotheks- und Informationswissenschaft der Universitäten Bern und Lausanne, in: *Bibliothek Forschung und Praxis* 46 (2022), S. 356-358. Ähnliche Studienangebote finden sich in Großbritannien, Kanada und USA an sogenannten I-Schools (vgl. die internationale Organisation der iSchools. Online: <https://www.ischools.org/>), die Kompetenzen und nicht die Institutionen der Tätigkeit in den Vordergrund stellen). Für die osteuropäischen Länder sowie Österreich ist dagegen auffällig, dass die archivfachlichen Studienangebote stark mit den Historischen Hilfswissenschaften verbunden werden. Vgl. die Aufsätze in der Zeitschrift *Scrinium* 76. Online: http://www.vocea.at/wp-content/uploads/2023/09/Scrinium2022_ENDmitCover.pdf (Aufruf: 02.10.2023).

Management und dem digitalen Sammlungsmanagement vertiefen. Auf dem Arbeitsmarkt fanden sie jedoch kaum bis keine Anerkennung auf adäquaten Eingruppierungen (d.h. Entgeltgruppe 13) archivfachlicher Stellen, da in Stellenanzeigen dezidiert ein „Archiv“abschluss gefordert wurde, sie aber einen Master in „Informationswissenschaften“ erlangten. Der Master Informationswissenschaft wurde so für Absolvent*innen des B.A. Archiv immer weniger attraktiv.

Zum vierten können erweiterte informationswissenschaftliche Kompetenzen enorm zur Weiterentwicklung und Modernisierung im Archiv beitragen und es aus einer „zölibatären Vereinsamung“ lösen. Absolvent*innen aus den B.A. Studiengängen „Bibliothekswissenschaft“ und „Informations- und Datenmanagement“ bringen ohnehin schon Grundkenntnisse mit und erlangen Kompetenzen, die für Archive insbesondere für die digitale Transformation der Einrichtungen relevant sind: in der „Bibliothekswissenschaft“ sind das Wissen und Fertigkeiten u.a. im Forschungsdatenmanagement, Metadaten, digitalen Sammlungen, Vermittlung von Informationskompetenz. Im „Informations- und Datenmanagement“ werden u.a. Kompetenzen der automatisierten Erschließung, Methoden der Dokumentation, Datenbanken und Datenmanagement vermittelt bis hin zu Grundlagen der Programmierung von Schnittstellen.⁵² Mit dem Master Digitales Datenmanagement, von der FHP in Kooperation mit der HU Berlin angeboten, haben sich bereits einige Archivar*innen weiterqualifizieren können. Hier werden hohe Kompetenzen für die Archivierung und Bereitstellung von Daten erworben, die als „Datenmanager*innen der nächsten Generation“ notwendig sind.⁵³

Eine kompetenzorientierte Personalauswahl erweitert den „Pool“ möglicher Fachkräfte fürs Archiv. Mit einer gewissen Methodenoffenheit in Archiven lassen sich diese Kompetenzen auch innovativ einsetzen. Archivnahe Abschlüsse gepaart mit einer strategischen Personalentwicklung auf der Basis eines sicheren Angebots an Weiterbildung und dem Vertrauen, dass sich gerade Hochschulabsolvent*innen Wissen auch selbst aneignen können, erhöhen auch die dringend erforderliche Vielfalt an Informationskompetenzen in Archiven. Allerdings ist in allen Bereichen des informationswissenschaftlichen Berufsfeldes Fachkräftemangel zu beklagen. Umso mehr lohnt es sich, an der Attraktivität als Arbeitgeber*in zu arbeiten.

6. Ansatz Archive als attraktive Arbeitgeber*innen

Wir dürften uns wohl einig sein: *Archiv ist attraktiv!* Aber: Öffentliche Verwaltung weniger? Die Diskrepanz dazwischen zu überwinden ist nicht allein Teil der Öffentlichkeitsarbeit in Archiven oder die Beschreibung des Berufsfeldes, sondern Teil des Personalmanagements für die Mitarbeiter*innen im jeweiligen Archiv. Zur Steigerung der Attraktivität des Öffentlichen Dienstes arbeitet seit 2012 eine Arbeitsgruppe von Bund, Ländern und Kommunen an Lösungen und Projekten. Im Ergebnis stehen drei Leitziele, die politische Signale für den

52 Vgl. insbesondere die Modulhandbücher der beiden Studienangebote. B.A. Bibliothekswissenschaft. Online: <https://www.fh-potsdam.de/studium-weiterbildung/studiengaenge/bibliothekswissenschaft-b>; ebenso der B.A. Informations- und Datenmanagement. Online: <https://www.fh-potsdam.de/studium-weiterbildung/studiengaenge/informations-und-datenmanagement-b> (Aufruf: 02.10.2023).

53 Vgl. Webseite des Angebots Digitales Datenmanagement. Online: <https://ddm-master.de/> (Aufruf: 30.09.2023).

allgemeinen öffentlichen Verwaltungsdienst setzen.⁵⁴ Ein Leitziel ist auch „Fachkräftebasis sichern“. Wissenschaftliche Analysen und Umfragen zur Arbeitgeberattraktivität bestehen eher punktuell und sind wenig repräsentativ. Einen allgemeinen Überblick bietet aber die bereits oben mehrfach erwähnte Studie von Gisela Färber. Sie sieht zur Attraktivitätssteigerung des öffentlichen Dienstes Reformbedarf in drei Bereichen:

- „1. bei den Entgelt- und Beförderungs-/Laufbahnsystemen,
2. bei der Planung und Organisation der spezifischen Aus- und Weiterbildungssysteme des öffentlichen Dienstes und
3. bei den konkreten Arbeitsbedingungen und der Personalführung.“⁵⁵

Daraus lässt sich folgern, dass im Archivbereich die erwähnte Durchlässigkeit von Laufbahngruppen und Höhergruppierungen ein nicht zu unterschätzender Teil der Personalentwicklung ist, um Personal zu binden und zu rekrutieren. Die Einstellung von Archiv-Masterabsolvent*innen in der Entgeltgruppe 12 ist beispielsweise nicht zufriedenstellend für die betreffenden Personen: sie haben die Bildungsvoraussetzung für den höheren Dienst erlangt und erwarten eine entsprechende Bezahlung. Sie knapp darunter einzuordnen entspricht nicht ihrer Qualifikation, schafft künstliche Hierarchien zwischen laufbahnbefähigten Archivassessor*innen und gleichwertig gebildeten Archivmastern und ist von daher einfach nicht mehr zeitgemäß. Mit welchen Maßnahmen Durchlässigkeit, Höhergruppierung oder schlichtweg Karriere im Archivwesen machbar ist, muss Teil einer kooperativen Weiterentwicklung von Anforderung, Anerkennung und Angebot zwischen Personalabteilungen, Archiven und Ausbildungsanbietern sein. Eine wertschätzende, auf persönliche Entwicklung des Personals bedachte Personalführung macht einen anderen wesentlichen Teil aus.

Der zweite von Färber herausgearbeitete Punkt überrascht nicht, macht aber noch einmal deutlich, dass Aus- und Weiterbildung nicht nur für neue Archivmitarbeiter*innen einen hohen Stellenwert hat, sondern ein fortwährender Aspekt in der Personalentwicklung ist. Lebenslanges Lernen gelingt nur, wenn es auch „arbeitslebenslang“ möglich ist. Das Thema ist also Aufgabe jeder Führungskraft für jede*n Mitarbeiter*in in einem Archiv.

Zu den als dritten Punkt genannten „Arbeitsbedingungen und Personalführung“ seien hier die Ergebnisse von Färber wiedergegeben. Sie beziehen sich insbesondere auf eine andauernde Unterforderung und Unterauslastung, auf das Betriebsklima und in der Personalführung den Aspekt Personalentwicklung. Die Übertragbarkeit auf die einzelnen Archive müssen die jeweiligen Führungskräfte selbst beurteilen. Der Aspekt könnte aber deutlicher als bisher in Personalstrategien eingebaut werden und zusätzlich zum Thema Aus- und Weiterbildung zum Gesprächsstoff entsprechender Arbeitsgruppen und Gremien werden.

Betrachtet man Arbeitgeberattraktivität aus der Perspektive der jungen Generationen, so konkretisieren sich manche Attraktoren. Die Studien hierzu haben zugenommen. Sie kommen zwar nicht immer zu ähnlichen Ergebnissen, sind sich jedoch darin einig, dass

54 Vgl. die Homepage der Arbeitsgruppe. Online: <https://www.demografie-portal.de/DE/Politik/Bund/Dialogprozess/Arbeitsgruppen/Oeffentlicher-Dienst/Der-Oeffentliche-Dienst-Als-Attraktiver-Und-Moderner-Arbeitgeber.html> (Aufruf 02.10.2023).

55 Färber: Die Attraktivität des öffentlichen Dienstes, S. 192 (wie Anm. 7).

der Aspekt der Anerkennung von Leistungen und der Weiterbildungsmöglichkeiten stets heraussticht.⁵⁶

Aus eigener Erfahrung möchte ich noch einige Aspekte ergänzen, die unter Absolvent*innen des B.A. Archiv stets eine große Rolle spielen. An vorderer Stelle steht der Standort eines Archivs (Lage, Lage, Lage), der als externer Faktor kaum zu beeinflussen ist. Jedoch weist er auch darauf hin, sich gerade in ländlichen Regionen mit dem Aspekt des Home-Office in Archiven zu beschäftigen. Bildschirm-Archivar*innen, die überwiegend remote „im“ Archiv arbeiten, wären dann so gewöhnlich wie Online-Benutzer*innen. Ein ganz wesentlicher Punkt bleibt die Arbeitsplatzsicherheit. Hier decken sich Attraktivität von öffentlichen Archiven und öffentlicher Verwaltung! Vielen Absolvent*innen ist auch die Wirksamkeit der eigenen Tätigkeit wichtig, sowohl innerhalb des Archivs, als auch nach außen. Die stille Erschließungsarbeit findet zwar immer noch Fans, aber die Ergebnisse nach außen zu tragen, zu entwickeln und Teil einer größeren, gemeinsamen Lösung zu sein, wird häufig als Grund für die Wahl eines bestimmten Archivs genannt. Starke Hierarchisierungen und gleichförmige Tätigkeiten stehen dem eher entgegen.

Die Ausführungen haben gezeigt, dass Arbeitgeberattraktivität ein wesentlicher Faktor der Personalgewinnung und -bindung ist. Sie ist daher Teil des Personalmanagements vom Aufgabenprofil und Formulierungen in Stellenausschreibungen bis hin zu Personalentwicklungsgesprächen und -möglichkeiten und eben generell einer guten Personalführung mit gutem Betriebsklima.

7. Fazit

Die Linderung des Fachkräftemangels ist möglich. Sie besteht im strategischen und kooperativen Ausbau von Angeboten der Aus- und Weiterbildung bei gleichzeitiger Sicherstellung von Förderung, Akzeptanz und Anerkennung von berufsvorbereitender, berufsintegrierter und berufsbegleitender Aus- und Weiterbildung durch die Archive. Der DQR Archiv bildet dafür einen ersten inhaltlichen Orientierungsrahmen für eine nachhaltige Fachqualifizierung im Archivwesen: zum einen um Aus- und Bildungsangebote gezielt weiterzuentwickeln, zum anderen um auch durch eine kompetenzorientierte Personalauswahl abseits des Mainstreams der Archivausbildung archivnahe Kompetenzen zu erkennen und zur Geltung kommen zu lassen. Die Arbeitgeberattraktivität der Archive kann durch solch einen umfassenden Blick und kluge Personalführung nur hinzugewinnen.

Die „Misere“ am Arbeitsmarkt der Archive erfordert eine Qualifizierungsstrategie im Verbund aller Stakeholder: Anbieter von Aus- und Weiterbildung, Personalverantwortliche in den Archiven, Bildungsträger und Archivträger*innen und – nicht zuletzt – die Zielgruppe all dieser Bemühungen: Archivmitarbeiter*innen und solchen, die es werden wollen – nein sollen!

All diese Stakeholder gehören an einen Tisch – zur Linderung des Fachkräftemangels im Archivwesen. Und zwar schnell!

56 Vgl. für die Generation Z: Miriam Steckl/Ulla Simshäuser/Marlen Niederberger: Arbeitgeberattraktivität aus Sicht der Generation Z, in: Prävention und Gesundheitsförderung 14 (2019), S. 216; ebenso Jasmin Pauline Mayr: Arbeitgeberattraktivität aus Perspektive der Generation Z. Eine empirische Erhebung am Beispiel kaufmännischer Lehrlinge. Masterarbeit. Graz 2017, S. 52.

Ein Archivar packt aus. Helle und dunkle Seiten des Personalmanagements

Andreas Pilger

1. Einführung

Der Titel dieses Beitrags war von den Veranstaltern des Rheinischen Archivtages so nicht vorgeschlagen worden. Angefragt war stattdessen ein Beitrag zum Thema „Personalmanagement – von der Theorie zur Praxis“. Was diese Formulierung immerhin impliziert, ist die Erkenntnis, dass irgendetwas dazwischen liegt – zwischen Theorie und Praxis. Ist das nun aber ein Weg oder eine Kluft? Aus meiner Sicht eher letzteres; der Titelvorschlag scheint deshalb so harmonisch formuliert zu sein. Dass man aus fundierter Vertrautheit mit dem betriebswirtschaftlichen Instrumentarium die personalpolitischen Probleme des Alltags zu lösen versucht, entspricht nicht unbedingt der Praxis. Wenn man sich um eine realistische Sicht auf das archivische Personalmanagement bemüht, dann schaut man oft nicht in die lichtdurchflutete Welt betriebswirtschaftlicher Rationalität, sondern in das dunkle Reich von Mordor. In öffentlichen Verwaltungen und mithin auch im Archiv unterliegt das Personalmanagement durch Haushalts- und Stellenpläne, Eingruppierungen und Laufbahnverordnungen, massiven strukturellen Zwängen. Zumindest, wenn es um Personalbedarfsplanung und -beschaffung geht, auf die sich der vorliegende Beitrag konzentrieren möchte. Traditionelle bürokratische Verfahren, aus denen sich die Verwaltung auch unter dem Druck veränderter Marktbedingungen nur schwer befreien kann, begrenzen die Handlungsspielräume für ein solides Personalmanagement. Oft genug müssen Archive Kompromisse eingehen oder ihre personalpolitischen Ziele taktisch verfolgen; dabei bedienen sie sich durchaus klassischer Instrumente des Personalmanagements, aber doch manchmal in sehr eigenwilliger Form.

Das soll aber nicht defätistisch klingen. Es besteht durchaus die Chance, dass wir, wenn wir die pragmatische Realität des archivischen Personalmanagement anerkennen, zu planvollem Handeln gelangen können. Ein paar Ideen und Vorschläge dazu sollen im Folgenden vorgestellt werden. Der Beitrag ist dazu wie folgt strukturiert:

- Es soll ein kurzer Blick auf die demographische Situation in der öffentlichen Verwaltung geworfen werden, weil sie für das archivische Personalmanagement in quantitativer Hinsicht relevant ist und damit den Rahmen für die archivische Personalpolitik setzt.
- Die qualitativen Herausforderungen des archivischen Personalmanagements müssen in den Blick genommen werden. In diesem Teil geht es um die archivischen Aufgaben und um eine kritisch differenzierende Sicht, die fragt, wo wir archivfach-

liche Qualifikationen benötigen und wo vielleicht auch nicht; davon hängen dann unterschiedliche Strategien der Personalgewinnung ab.

- Ein kurzes Fazit.

2. Rahmenbedingungen

Wo stehen wir aktuell? Ein paar Grafiken können einleitend helfen, die quantitativen Herausforderungen für das archivische Personalmanagement etwas schärfer zu umreißen; die Situation im konkreten Einzelfall vor Ort bedarf natürlich immer der besonderen Betrachtung. Aufs große Ganze gesehen, ist es in der öffentlichen Verwaltung seit Anfang der 1990er-Jahre zu einem massiven Abbau von Personal gekommen (s. Abb. 1).¹ Seit 2008 allerdings beobachten wir eine Trendwende, auch auf kommunaler Ebene. Zwar hat die Finanzkrise die Spielräume öffentlicher Haushalte weiter eingeengt; gleichzeitig hat sie aber auch – genau wie jüngst die Corona-Krise – die Notwendigkeit staatlicher Steuerung auf vielen Feldern verstärkt deutlich werden lassen. Trotz dieser Trendwende liegt der Personalstand heute um 15 Prozent niedriger als noch vor 20 Jahren. Im Kulturbereich scheint es sogar (s. Abb. 2), als habe sich die Wende zum Positiven noch gar nicht vollzogen; aus pessimistischer Sicht könnte man sogar behaupten, dass die Kultur zugunsten anderer Verwaltungsbereiche Personal verloren hat. Allerdings darf man hier zumindest für die letzten Jahre die Effekte der Pandemie, von denen die Kultur in besonderer Weise betroffen war, nicht ganz außer Acht lassen.

Ganz gleich wie man die Entwicklung bewertet: In jedem Fall besteht im kommunalen Kultursektor – und hierzu gehören die Archive zumindest organisatorisch – ein massiver personeller Nachholbedarf. Und dieser personelle Nachholbedarf wird sich, zumindest in den kommenden Jahren, aufgrund demographischer Faktoren weiter verschärfen. Dafür ein kurzer Blick auf die Zahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die altersbedingt jährlich neu aus dem Dienst der nordrhein-westfälischen Kommunalverwaltungen ausscheiden (s. Abb. 3). Diese Zahl wächst seit etwa 15 Jahren kontinuierlich an. Schaut man sich die Altersverteilung der kommunal Beschäftigten in Nordrhein-Westfalen an (s. Abb. 4), dann ist davon auszugehen, dass dieser Trend auch in den nächsten Jahren weiter anhalten wird. Die Zahl der über 60-Jährigen in den nordrhein-westfälischen Kommunalverwaltungen hat sich seit 2005 mehr als verdreifacht; die Zahl der über 50-Jährigen ist ebenfalls deutlich gestiegen. Dieses Personal muss in den nächsten zehn Jahren ausgetauscht werden – und das vor dem Hintergrund einer angespannten Arbeitsmarktlage. Denn den hohen Bedarfen stehen stagnierende oder bestenfalls leicht steigende Auszubildendenzahlen gegenüber. Dies verdeutlicht sehr klar die Entwicklung der Absolvent*innenzahlen bei den beiden archivischen Ausbildungseinrichtungen in Deutschland, der Archivschule Marburg und der Fachhochschule Potsdam (s. Abb. 5)²:

-
- 1 Die folgenden Aussagen basieren auf Datenmaterial, das vom Landesbetrieb Information und Technik NRW (IT NRW) bereitgestellt wurde. Dafür sei dem Landesbetrieb an dieser Stelle ausdrücklich gedankt.
 - 2 Vgl. Mechthild Black-Veldtrup: Viele Wege ins Archiv. Die Ausbildung von Frauen (und Männern), in: *Der Archivar* 75 (2022), S. 125.

Personal in den Kommunen NRW

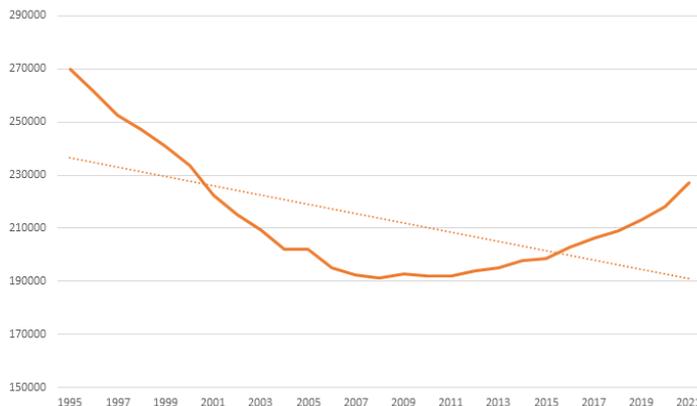


Abb. 1: Personal in den Kommunalverwaltungen in Nordrhein-Westfalen/Gesamtzahl der Mitarbeiter*innen nach Jahren (1995-2021). Daten Landesbetrieb Information und Technik NRW. Grafik: Andreas Pilger

Personal im kommunalen Kulturbereich



Abb. 2: Personal in der kommunalen Kulturverwaltung in Nordrhein-Westfalen/Gesamtzahl der Mitarbeiter*innen nach Jahren (2004-2021). Daten Landesbetrieb Information und Technik NRW.

Jährlich in den Kommunen NRW altersbedingt neu ausscheidende Beschäftigte

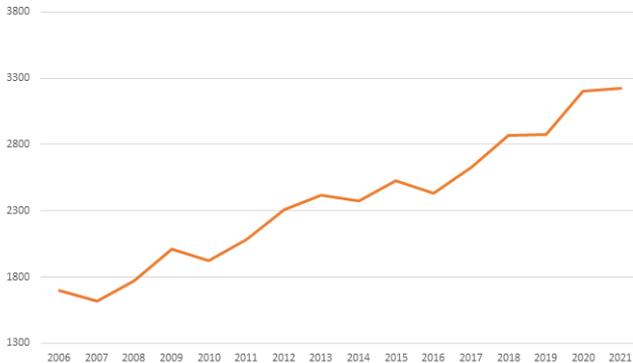


Abb. 3: Jährlich in den Kommunen neu ausscheidende Beschäftigte nach Jahren (2006-2021). Daten Landesbetrieb Information und Technik NRW. Grafik: Andreas Pilger.

Altersaufbau des Personals in den Kommunen

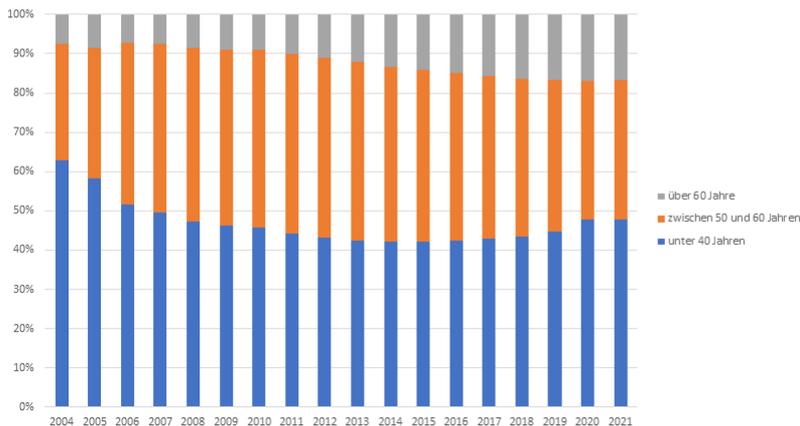


Abb. 4: Altersaufbau des Personals in den Kommunalverwaltungen in Nordrhein-Westfalen nach Jahren (2004-2021). Daten Landesbetrieb Information und Technik NRW. Grafik: Andreas Pilger.

Studienanfänger*innen in den archivischen Ausbildungseinrichtungen

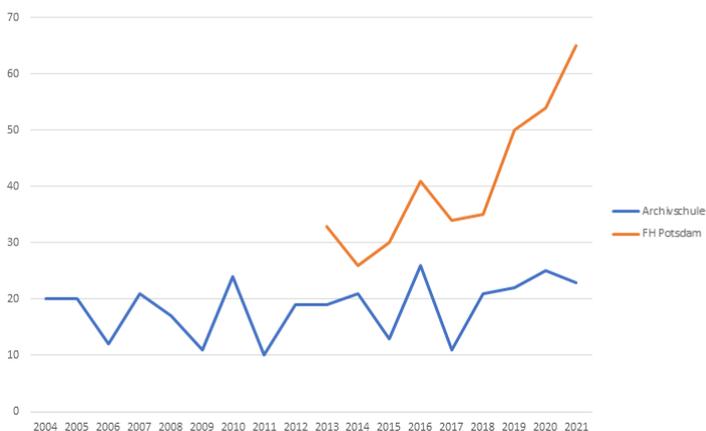


Abb. 5: Studienanfänger*innen an den archivischen Ausbildungseinrichtungen (FH Potsdam und Archivschule Marburg) nach Jahren (Archivschule Marburg 2004-2021, FH Potsdam 2013-2021). Daten nach Angaben der Ausbildungseinrichtungen, veröffentlicht in einem Beitrag von Mechthild Black-Veldtrup. Grafik: Andreas Pilger.

In Marburg stagnierte zwischen 2004 und heute die Zahl der Auszubildenden bei durchschnittlich 20 pro Jahr; in Potsdam verdoppelte sich immerhin die Zahl in den letzten zehn Jahren; aber auch dieser Anstieg, so beeindruckend er rein prozentual ist, bewegt sich in absoluten Zahlen auf moderatem Niveau.

3. Archivische Aufgaben

Die Notwendigkeit zur Priorisierung im archivischen Alltag

Die Konsequenzen aus diesem statistischen Befund lassen sich nur angemessen einschätzen, wenn wir nach der rein quantitativen nun auch die qualitative Dimension des Problems in den Blick nehmen – die Aufgabenseite, also das, was das Personal in den Archiven erledigen muss. Diese Aufgaben sind in Abb. 6 in einem Schaubild zusammengefasst. Das Schaubild umfasst im Wesentlichen all das, was Norm und Praxis als archivische Aufgaben definieren: von der Behördenberatung, Bewertung, Einlagerung und Erhaltung der Unterlagen, über die Bereitstellung und Nutzung bis hin zur Auswertung oder Erforschung; über die Begrifflichkeiten im Detail könnte man hier und da sicher diskutieren, aber das tut an dieser Stelle wenig zur Sache.



Abb. 6: Archivische Aufgabenbereiche. Grafik: Andreas Pilger.

Viele der aufgeführten Aufgaben haben eine lange Tradition. In einigen Bereichen dokumentieren sich im Tableau der Aufgaben neue Herausforderungen. Dazu zählt auf jeden Fall die in Grußworten zu Archivtagungen stets beschworene Digitalisierung. Dazu zählen aber sicher auch neue Anforderungen auf den Gebieten der Bestandserhaltung und Notfallvorsorge sowie gesteigerte fachliche sowie politische Erwartungen an die Öffentlichkeits- und Bildungsarbeit; nicht zuletzt an das Engagement der Archive im Bereich der Erinnerungskultur. Viele Aufgaben sind damit in den letzten zwei bis drei Jahrzehnten in den Archiven hinzugekommen und wachsen weiter an. Währenddessen bleiben klassische Aufgaben bestehen oder gewinnen sogar noch einmal an Bedeutung wie beispielsweise die Übernahme analoger Unterlagen vor dem Hintergrund der Digitalisierung in den Ämtern. Dieser Befund lässt die quantitative Schere zwischen Aufgaben und Personal, die eingangs umrissen wurde, noch einmal weiter aufgehen.

Alles, wovon hier die Rede ist, sind rechtliche Pflichtaufgaben. Es gibt keine Kernaufgaben, keine Unterscheidung zwischen Pflicht und Kür. Alles muss erledigt werden. Aber: Zur Ehrlichkeit gehört auch, dass in vielen Fällen wir selbst, die Archivarinnen und Archivare, uns die Aufgaben ins Pflichtenheft geschrieben haben. Wir waren es, die viele archivische Aufgaben erst großgemacht haben. Warum das so war, ist nicht Gegenstand dieses Vortrags. Ich würde annehmen, dass der lange Kampf um wissenschaftliche Anerkennung und Systemrelevanz der Archive hier zumindest auch eine Rolle gespielt hat. Aber das ist reine Spekulation. Viel wichtiger ist, dass wir, die wir die Aufgaben großgemacht haben, sie auch wieder klein machen *können*. Dokumentationsprofile, Schadenskataster oder eine Erschließung mit Hilfe von Normdaten – das alles sind kluge Ideen und Konzepte, die uns eine fachliche Orientierung geben, aber die archivische Arbeit in der Fläche nicht bestimmen

können. Radikale Aufgabenkritik muss m. E. am Anfang des Personalmanagements stehen. Im Stadtarchiv Duisburg haben wir dies zumindest versucht, mit dem Ergebnis, dass wir heute zweifellos an vielen Stellen das Niveau des fachlichen Diskurses unterlaufen. Das aber jetzt (nach Abschluss von zwei Strategieprozessen) mit vollem Bewusstsein und weniger schlechtem Gewissen.

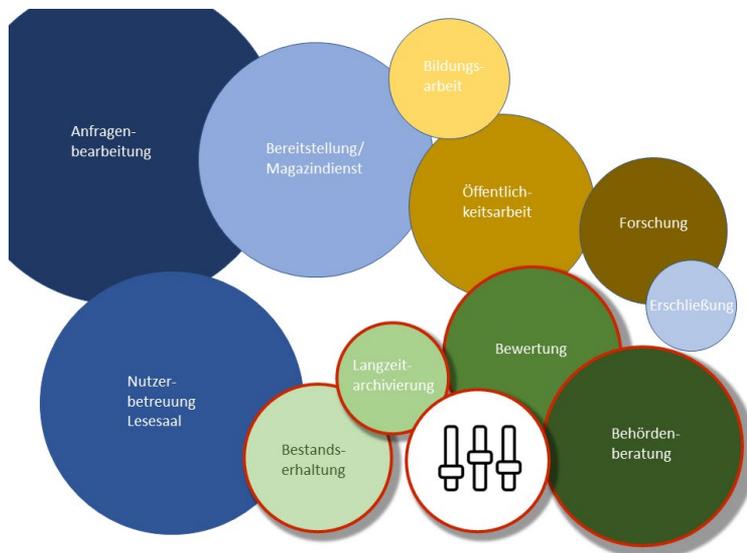


Abb. 7: Archivische Aufgabenbereiche nach Arbeitsanfall; die rot umrandeten Aufgabenbereiche im unteren rechten Segment der Grafik verlangen in besonderer Weise archivisches Fachpersonal. Grafik: Andreas Pilger.

Aus der eigenen strategischen Positionierung und natürlich auch aufgrund externer Faktoren, die wir nicht oder nur bedingt steuern können, sortieren sich die archivischen Aufgaben neu und formen, wenn man vom konkreten Handlungsdruck im Alltag ausgeht, ein archivisches Aufgabentableau, das sich etwas anders darstellt als eine Darstellung prinzipiell gleichberechtigter und vor allem durch Sachzusammenhänge strukturierter Aufgaben. Sortiert man allein nach Quantität und Handlungsdruck, dann ergibt sich für Duisburg in etwa das in Abb. 7 dargestellte Bild. Ob diese Einschätzung auch für andere Archive zutrifft, lässt sich pauschal natürlich nicht sagen. Es ist aber sehr wahrscheinlich, dass wir grundsätzlich mit Hilfe einer am Alltag ausgerichteten quantitativen Hierarchisierung der Aufgaben zu einer realistischen Basis für die archivische Personalbedarfsplanung gelangen.

Nicht jede archivische Aufgabe verlangt archivisches Fachpersonal

In klassischer Betrachtung bleibt es bei dem Befund, dass wir es hier durchweg mit archivischen Fachaufgaben zu tun haben, für die wir entsprechend archivisches Fachpersonal benö-

tigen. Diese Position sollten wir auch nicht gänzlich aufgeben. Ich meine aber, dass wir gut daran tun, sie zu relativieren. Hierzu schlage ich vor, nach der quantitativen Gewichtung in einem zweiten Schritt noch einmal genauer hinzuschauen – und zwar ohne berufsständische Scheuklappen. Für welche Aufgaben benötigen wir denn tatsächlich eine archivfachliche Ausbildung im engeren Sinne? Wobei zur Vereinfachung die Frage einmal ausgeklammert sei, welche Ausbildung es sein muss. Bei dieser zweiten kritischen Sichtung des Aufgabenbestandes ergibt sich für Duisburg ein Befund, der vielleicht erst einmal etwas provoziert, vielleicht auch etwas ernüchtert. Vor allem die Gesamtheit an Aufgaben im Umgang mit Behörden und deren Unterlagen – analog wie digital, beratend und konkret aussondernd – (unteres rechtes Segment in Abb. 7; die entsprechenden Aufgaben dick umrandet) erfordern ein spezifisches archivfachliches Wissen.³ Hier verfügt die Archivausbildung über ein gewisses Alleinstellungsmerkmal, weil entsprechende Fragen in anderen Ausbildungen und Studiengängen so nicht vorkommen. Neben diesen Spezialkenntnissen zur Schriftgutverwaltung und zur Bewertung hilft archivfachliches Orientierungswissen natürlich auch in der Koordinierung anderer Aufgabenbereiche. Wir brauchen Facharchivarinnen und Facharchivare also in jedem Fall auch für Aufgaben der Steuerung und Anleitung in *allen* archivischen Aufgaben.

Strategien der Personalakquise und -erhaltung

Das alles ist nicht wenig, aber vielleicht weniger, als wir uns bislang gedacht haben. Wie können wir nun für diese Aufgaben das entsprechende archivfachliche Personal akquirieren? Natürlich gibt es auf diese große Frage keine Pauschalantwort. Der folgende Bericht konzentriert sich auf die Duisburger Praxis, bevor sich der Blick dann – was vielleicht noch wichtiger ist – noch einmal auf neue und alternative Strategien der Personalgewinnung richtet.

Duisburg ist für die Personalgewinnung kein einfacher Standort. Bilder von schmutziger Industrie, Armut und Finanzschwäche prägen die klischeebehaftete Wahrnehmung der Stadt, leider nicht ganz zu Unrecht. Bei der Personalbeschaffung wirken mithin immer externe Faktoren, die sich nur schwer beeinflussen lassen: die Attraktivität eines Ortes oder einer Region, die finanzielle Potenz eines Archivträgers, und konkret die Wertigkeit der Stellen, die zur Verfügung stehen. Deutlich mehr Gestaltungsspielraum bieten solche Bereiche, die in der Betriebswirtschaft klassisch mit den Begriffen „Personaleinsatz und Personalerhaltung“ beschrieben werden. Das, was sich hierzu sagen lässt, ist nicht grundsätzlich neu, vielleicht sogar ein wenig trivial. Allerdings ist noch immer nicht alles und überall selbstverständlich. Mit dem generationellen Wechsel, der sich im Stadtarchiv Duisburg bereits weitgehend vollzogen hat, wurden z.B. Arbeitsweisen und Betriebskultur deutlich nachjustiert. Vor allem wurden die immateriellen Anreize für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gestärkt. Die früher eher schwach ausgeprägten Sachgebiete wurden mit erweiterten Leitungskompetenzen ausgestattet

3 Ähnliches gilt für die Aufgaben der Bestandserhaltung und Notfallvorsorge, auf die hier nicht weiter eingegangen wird. Die Vermittlung entsprechender Fachkenntnisse ist nur zum Teil und im Grundsatz Gegenstand der archivischen Ausbildungen. Detaillierteres Wissen vermitteln vor allem die Ausbildungs- und Studiengänge für Restaurator*innen. Hier herrscht aktuell eine ähnlich angespannte Arbeitsmarktlage wie bei den Facharchivar*innen.

und zu teilautonom handlungsfähigen Teams entwickelt. Die Sachgebiete arbeiten heute mit deutlich größeren Handlungsspielräumen. Einige Teams sind auch sachgebiets- und sogar institutsübergreifend aufgestellt (vor allem zusammen mit dem benachbarten Stadthistorischen Museum). Parallel zu dieser Dezentralisierung der Arbeitsstruktur wurde neben den allgemeinen Dienstbesprechungen eine wöchentliche Führungsrunde eingerichtet, in der eigentlich alle für das Archiv grundlegenden Entscheidungen kollegial getroffen werden. Eigenmächtige Entscheidungen der Archivleitung, die von den älteren Kolleginnen und Kollegen nicht nur akzeptiert waren, sondern regelrecht erwartet wurden, sind seitdem selten geworden. Mit diesen neuen Formen verstärkter Teilhabe geht eine nach der Pandemie konsequent fortgesetzte Flexibilisierung der Arbeitszeit und des Arbeitsortes einher – wobei das Duisburger Stadtarchiv auf diesem Gebiet von den günstigen Rahmenbedingungen der Stadt profitiert. Ein letzter Punkt ist schließlich noch das Bemühen um bessere Sichtbarkeit – sei es über die Profilierung einer Dachmarke im Verbund mit dem Stadthistorischen Museum und dem Zentrum für Erinnerungskultur, sei es durch eine neue Homepage und das Engagement in den Sozialen Medien. Das Archiv ist auf diese Weise auch für potentielle Bewerber*innen mit seinem konkreten Profil und seinen fachlichen Prioritäten sichtbar und erkennbar.

Das alles ist nicht neu – ähnlich verfahren heute die meisten Archive. Und dennoch ist es notwendig, diese Aspekte des Personalmanagements kurz zu erwähnen, weil sie für die Positionierung eines Archivs im Wettbewerb um Fachkräfte (denn das ist es ja) eine nicht geringe Rolle spielen. Dass aus Duisburger Perspektive die Rahmenbedingungen dabei nicht einfach sind, ist mir bewusst – gerade in einer dichten Archivlandschaft wie der des Rheinlands.

Weil das so ist, hat das Stadtarchiv Duisburg in den letzten Jahren neben der externen Einstellung verstärkt das Instrument der Ausbildung für sich genutzt. Im Jahr 2019 und noch einmal im Jahr 2022 hat das Archiv in Vorausschau auf den Renteneintritt von zwei angelernten Magazinarbeiterinnen zwei junge Kolleginnen zu Fachangestellten für Medien- und Informationsdienste (FAMIs) für den eigenen Bedarf ausgebildet. Neben dem Wunsch nach frühzeitiger Bindung an die Stadt und das Haus, haben wir uns dabei vor allem von der Überlegung leiten lassen, dass FAMIs in weit mehr archivischen Aufgabenbereichen eingesetzt werden können als Magazinkräfte. Innerhalb dieser Aufgabenbereiche verfügen sie auch über größere Gestaltungs- und Entscheidungsspielräume. Personalmanager würden an dieser Stelle vermutlich von „Job Enlargement“ oder „Job Enrichment“ sprechen.⁴

Neben den beiden FAMIs haben wir zwei Mal auch das Angebot des Landschaftsverbands Rheinland zur Auftragsausbildung von Archivanwärter*innen in Anspruch genommen. Auch das war ein wichtiger Baustein für unsere Personalentwicklung. Die Ausbildung, die wir in den Jahren 2018 und 2020 begonnen haben – auch diesmal mit Blick auf konkret zu erwartende Pensionierungen –, hat uns vor allem in der seinerzeit spezifischen Situation der Stadt Duisburg geholfen. Denn solange sich Duisburg in der Haushaltssicherung befand, konnten externe Einstellungen faktisch nicht erfolgen und wenn, dann eben nur über den Umweg der Ausbildung.

Grundsätzlich ist allen Archiven nur zu empfehlen, den Weg der Ausbildung, dort wo er sich realisieren lässt, unbedingt zu gehen. Allerdings gehört zu einer ehrlichen Bilanz auch die

4 Vgl. Christiana Nicolai: Personalmanagement, München 2019, S. 243.

Einsicht, dass mit der Ausbildung auch eigene Probleme und Herausforderungen einhergehen: Zunächst kann man mit Ausbildung nicht auf Ad-hoc-Bedarfe reagieren. Die Ausbildung hat einen Vorlauf von drei Jahren und basiert auf einer ziemlich statisch gedachten Personal- und Stellenplanung, die in der Realität nur bedingt vorkommt. Hinzu kommt: Auftragsausbildung im gehobenen Dienst ist teuer, sie kostet ca. 90.000 Euro. Auch die Ausbildung von FAMIs kostet, vor allem Arbeitszeit im Archiv. Man sollte diese Aufwände nicht unterschätzen. Und schließlich noch ein letzter Punkt, über den in der Fachcommunity noch nicht intensiv genug gesprochen wird. Ausbildung treibt eine rasche und großflächige Verjüngung des Archivs voran. Die erleben wir momentan sowieso, aber durch Ausbildung noch einmal stärker. Neben den Vorteilen, die junge Teams ohne Zweifel mit sich bringen, sind damit auch Herausforderungen verbunden: Wissen muss transferiert; junge Kolleg*innen müssen umfassend eingearbeitet werden. Hinzu kommen besondere Bedingungen der Lebensplanung bei jüngeren Kolleg*innen, die den privaten Bereich der Familienplanung ebenso umfasst wie die manchmal noch un abgeschlossenen berufliche Karrierevorstellungen.

Neue Stellen nur für neue Aufgaben: Projekt- vs. Linienaufgaben

Mit all diesen Schwierigkeiten im Hinterkopf: der angespannten Lage am facharchivischen Arbeitsmarkt, den begrenzten Kapazitäten der Ausbildung und den Herausforderungen junger Teams, soll nun noch einmal das Tableau der archivischen Aufgaben betrachtet und eine nach der Priorisierung der Aufgaben weitere Unterscheidung eingeführt werden – nämlich die zwischen Linien- und Projektaufgaben. Aus der Alltagserfahrung im Stadtarchiv Duisburg formt sich die Erkenntnis, dass für viele Fachaufgaben nicht zwingend archivfachliches Personal benötigt wird. Im Bereich der Linienaufgaben gilt das zunächst für weite Teile der Nutzung; auf diese Aufgabe sei im Folgenden exemplarisch etwas näher eingegangen. Sie macht im Stadtarchiv Duisburg mindestens 40% des Alltagsgeschäfts aus und sie ist nicht zuletzt infolge des Wissensmanagements heute deutlich stärker standardisiert als früher und dadurch einfacher zu vermitteln. In Duisburg wurde inzwischen für die Betreuung der Nutzerinnen und Nutzer ein breit diversifizierter Personalpool aufgebaut. Dazu gehört z.B. eine fortgeschrittene Lehramtsstudentin als Elternzeitvertretung für eine facharchivische Sachgebietsleitung. Dazu gehört aber auch unsere „Freiwillige“, die ihr Freiwilliges Soziales Jahr (FSJ) Kultur bei uns absolviert. Wir haben 2018 erstmals ein FSJ angeboten und seitdem fast nur positive Erfahrungen gemacht. Die organisatorische Einrichtung des FSJ hat sich als erstaunlich unproblematisch erwiesen, vor allem in anderen städtischen Kultureinrichtungen, in denen das FSJ bereits etabliert ist. Für die Bearbeitung von Anfragen, insbesondere auf dem dominierenden Gebiet der Familienforschung, setzen wir heute auch Auszubildende aus der Allgemeinen Verwaltung ein, die immer mal wieder für einige Monate bei uns Station machen. Darüber hinaus greifen wir auf den städtischen Springerpool zurück, integrieren also bewusst auch Kolleginnen und Kollegen, die meist aufgrund von Krankheit, aber auch infolge organisatorischer Veränderung ihre alte Arbeitsstelle aufgeben mussten; das funktioniert mal mehr, mal weniger gut. In der Summe, so würde ich heute sagen, gelingt es uns, einen erheblichen Teil der archivischen Fachaufgaben operativ auch ohne archivisches Fachpersonal umzusetzen. Nach der Ausbildung an der Archivschule und in den ersten Jahren der eigenen beruflichen Tätigkeit hätte ich diese

Arbeitsweise sicher abgelehnt und als Kränkung des fachlichen Selbstbewusstseins empfunden. Heute sehe ich die Dinge entspannter. In vielen Fällen erscheint es mir inzwischen sogar fraglich, ob wir aus Archivsicht tatsächlich eine umfassende Fortbildung unserer Quereinsteiger*innen anstreben sollten. Aus Sicht der Mitarbeitenden stellt sich diese Frage natürlich anders.

Solange sich der Blick vor allem auf die archivischen Linienaufgaben konzentriert, ist es im Kontext der öffentlichen Verwaltung schwierig, einen Bedarf für neue, zusätzliche Stellen zu begründen. Alle gerade geschilderten Lösungen haben wir deshalb in Duisburg jenseits des regulären Stellenplans entwickelt. Es wird uns bei den Linienaufgaben auch nicht helfen, mit Rückständen zu argumentieren. Das erleichtert allenfalls die Wiederbesetzung vorhandener Stellen. Wenn wir wirklich neue Stellen haben wollen, kommen wir nicht umhin, ein stärkeres Augenmerk auf Projektaufgaben zu legen. Oder um präziser zu formulieren: genau zu überlegen, wo sich bestimmte, in erster Linie neue Aufgaben projektförmig beschreiben und darstellen lassen. Das ist aus meiner Sicht vor allem bei Digitalprojekten der Fall. Wenn es z.B. um die Einführung der E-Akte in Verbindung mit großen Projekten zur Bestandsaktendigitalisierung geht, haben wir zumindest in Duisburg viel zu lange versucht, die entsprechenden Mehraufwände, vor allem Beratungs- und Aussonderungsbedarfe, über klassische Linienstrukturen innerhalb unseres Zwischenarchivs abzubilden. Erst die von der Stadt geplante Digitalisierung der städtischen Bauakten (acht Regalkilometer an Unterlagen) hat in diesem Punkt intern zum Umdenken bewegt bzw. auch gezwungen. Am Ende ist es im Stadtarchiv Duisburg gelungen, für die Bewertung der Bauakten befristet für vier Jahre vier neue wissenschaftliche Stellen zu schaffen. Wie sich dieses Projekt entwickeln und wie sich darüber möglicherweise auch das Archiv als Ganzes verändern wird, lässt sich momentan noch nicht absehen. Zunächst einmal steht im Vordergrund, dass es gelungen ist, für die neuen Aufgaben neue Kolleg*innen zu gewinnen.

Über die Erfahrungen, die wir auf diesem Weg gemacht haben, sei ganz kurz und in Stichpunkten berichtet. Der Schwerpunkt liegt dabei auf den grundsätzlichen Kommunikationsstrategien gegenüber dem Archivträger. Dass in der Praxis die Diskussion langwierig und durchaus kontrovers verlief, soll dabei nicht verschwiegen werden.

- Im Prozess der Stelleneinrichtung war es immer von Vorteil, zu betonen, dass wir als Archiv bei der Bewertung von Bauakten rechtliche Pflichtaufgaben wahrnehmen. Wenn die Stadt 280.000 Hausakten digitalisiert, dann werden auch 280.000 Akten im Original ausgesondert und müssen bewertet werden.
- Der Aufwand dafür lässt sich nur mit Kennzahlen schätzen und beschreiben. Alle diese Kennzahlen sind sicher angreifbar und mit einem gewissen Maß an Unsicherheit behaftet. Aber eine Personalbedarfsberechnung auf Kennzahlenbasis ist innerhalb der Verwaltung immer anschlussfähig und kommunizierbar. Dabei ist noch zu bedenken,
- dass Kennzahlen besonders dann überzeugen, wenn Sie von außen kommen. Hilfreich waren in diesem Zusammenhang vor allem die Aufwands- bzw. Zeitschätzungen aus der BKK-Arbeitshilfe „Grundlagen kommunalarchivischer Arbeit“ von 2012. Es wäre mehr als wünschenswert, wenn künftig das archivische Kennzahlenwerk durch externe Stellen mit entsprechender Expertise weiter ausgebaut würde – auch und gerade für die Herausforderungen der digitalen Langzeitarchivierung.

- In den aktuellen Digitalisierungsprojekten der Verwaltung wirken Augenmaß und Bescheidenheit gelegentlich kontraproduktiv für die Interessen des Archivs. Die Digitalisierung der Bauakten in Duisburg hat ein Kostenvolumen von einigen Millionen Euro. In diesem Zusammenhang archivische Stellenforderungen maßvoll anzusetzen, wäre falsch. Erst ab einem gewissen kritischen Volumen steigt die Chance, dass Archive mit ihren Ressourcenforderungen ernst genommen werden.
- Ein Wermutstropfen bleibt bei der ganzen Sache: Die Einrichtung neuer Stellen erfolgt zumindest in Duisburg immer nur befristet. Das ist ja der Sinn von Projektkonzepten. Das heißt aber nicht, dass es am Ende bei befristeten Stellen bleibt. In öffentlichen Verwaltungen ist die Chance immer groß, dass Projektstellen nach einer gewissen Zeit und mit guten Begründungen auch entfristet werden können.
- Und zuletzt: Gerade für Projektstellen wird sich auf absehbarer Zeit überhaupt kein archivfachliches Personal mehr finden lassen. Das zwingt die Archive einmal mehr und noch nachdrücklicher, zu überlegen, wie sich Aufgaben auch mit nicht-archivischem Personal erledigen lassen. Bei den erwähnten Bauakten ging es tatsächlich um Bewertungsaufgaben, die zumindest in der Linie dem Fachpersonal vorbehalten bleiben sollten. Trotzdem hat sich gezeigt, dass in der Projektkonstellation und mit Rücksicht auf den besonderen Aktentyp die spezifische Fachkompetenz der Historiker*innen und Kunsthistoriker*innen für die Erledigung der Aufgaben wichtiger war als die allgemeine archivische Ausbildung und dass es sogar in erstaunlich kurzer Zeit gelungen ist, bei den neuen Kolleg*innen Wissen und Verständnis um die Grundprobleme der Überlieferungsbildung auf ein quasi facharchivisches Niveau zu heben.

Einmal mehr verdeutlicht dieser Umstand, dass wir mit genauem Blick auf unsere Aufgaben die Angst vor dem fachlichen Sündenfall ein gutes Stück weit ablegen und uns guten Gewissens auch neuen personellen Lösungsansätzen öffnen können.

4. Fazit

So wichtig facharchivisch ausgebildetes Personal auch sein mag – die Archive werden allein damit den hohen Personalbedarf jetzt und in den kommenden Jahren nicht decken können. Auch die Kapazitäten der Ausbildung bleiben begrenzt, und die Risiken sind nicht gering. Wenn in dieser schwierigen Lage die Archive resiliente Strukturen aufbauen wollen, kommen sie nicht umhin, neue Wege zu gehen. Dabei empfiehlt es sich, genau auf die Aufgaben vor Ort zu schauen. Dort wo es um Nutzung geht, aber auch z.B. um Forschung und Erinnerungskultur lässt sich guten Gewissens auch nicht-archivisches Personal einsetzen. Gerade die großen Linienaufgaben können auf diese Weise breit abgedeckt werden. Das schafft Spielräume auf Ebene der Facharchivar*innen. Diese kann man verstärkt zur fachlichen Steuerung nutzen und in jenen Bereichen einsetzen, wo sie weiterhin unerlässlich sind. Wichtig ist, dass wir darüber hinaus bei jeder neuen Aufgabe und Belastung, die in der Linie aufkommt, frühzeitig hinterfragen, ob nicht der Aufbau eigener neuer und projektförmiger Strukturen die angemessene Reaktion darstellt. Fachlich spezialisierte Projektkräfte, auch wenn es sich nicht um Archivarinnen und Archivare handelt, können uns in der Arbeit entlasten. Mit ein bisschen Glück bleiben diese Kräfte für immer und können das Archiv dann auch in der Linie weiter stärken.

Digitale Archivierung – eine Herausforderung für kleine und mittlere Archive¹

Juliano de Assis Mendonça, Sarah Rudolf

1. Grundzüge digitaler Überlieferungsbildung und Archivierung

1.1. Einleitung

Die Digitalisierung hat heute in allen Arbeitsbereichen Einzug gehalten, von den unterschiedlichsten einfachen EDV-Anwendungen bis hin zu komplexeren, häufig datenbankbasierten Systemen wie Fachanwendungen sowie z.B. auch Dokumentenmanagement- (DMS) oder Vorgangsbearbeitungssysteme (VBS), unter denen E-Akten nur ein Beispiel sind. Hinzu treten Internet- und Social-Media-Auftritte, Webanwendungen und andere Datenquellen, die es häufig ebenfalls zu betrachten gilt, wenn es darum geht, ein Abbild der „digitalen Realität“ für die Nachwelt zu erhalten.

Alle Einrichtungen, die sich mit dem Erhalt von digitalem Kulturgut beschäftigen, sind hierbei aufgefordert, Lösungen zu finden. Und so sind es nicht zuletzt die Archive, die sich dieser Herausforderung tagtäglich stellen müssen. Die Erhaltung digitaler Informationen ist vielfältigen Bedrohungen ausgesetzt: Die hohe Dynamik in der technischen Entwicklung führt dazu, dass Hardware-Lösungen ebenso wie Software und Dateiformate mit einer rasanten Geschwindigkeit veralten. Nicht immer werden Tools entwickelt oder Skripte in den Softwares implementiert, die veraltete Formate in neuere Formatversionen oder andere Formate übertragen. Neben dieser technischen Obsoleszenz unterliegt die Hardware Abnutzungsprozessen, weshalb die Integrität der Daten regelmäßig zu überprüfen und bei Bedarf mit dem Austausch von einzelnen Hardwarekomponenten dem Datenverlust entgegenzuwirken ist. Dies funktioniert dann, wenn neben regelmäßigen Prüfungen außerdem redundante Speicherungswege, wie im Fall etwa von Servern RAID-Systeme, verwendet werden.² Insgesamt ein nicht zu unterschätzendes Problem ist die Vielfalt digitaler Softwares und elektronischer Systeme allein aufgrund der Masse unterschiedlichster Lösungen.

1 Den Impuls zum vorliegenden Aufsatz lieferte der Vortrag „Digitale Archivierung — eine Herausforderung gerade für kleinere Archive“, den der Autor auf der 25. Jahrestagung der Arbeitsgemeinschaft der Ordensarchive (AGO) am 19. April 2023 in Siegburg hielt.

2 Vgl. hier die archivwissenschaftliche Terminologie, Lemma „Dokumentenmanagementsystem“. Online: <https://www.archivschule.de/uploads/Forschung/ArchivwissenschaftlicheTerminologie/Terminologie.html> (Aufruf: 24.11.2023).

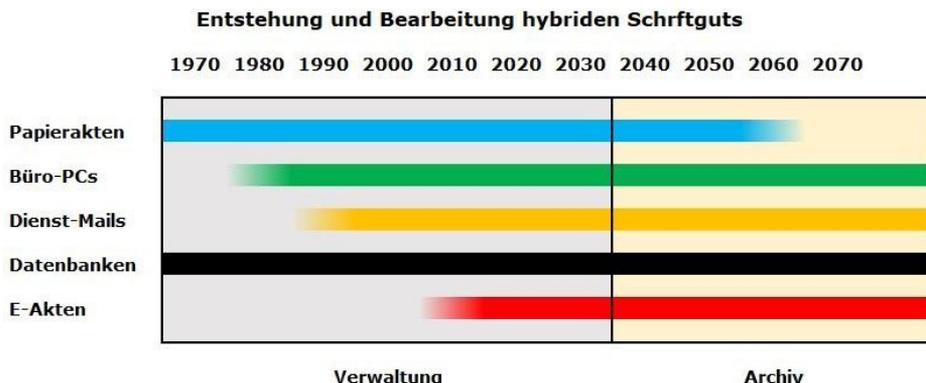


Abb. 1: Hybride Schriftgutverwaltung im Zeitverlauf. Grafik: Juliano de Assis Mendonça.

Im Bereich der nichtstaatlichen, öffentlich-rechtlichen Archive ist z.B. schon seit Jahren eine zusätzliche Herausforderung die Doppelbelastung infolge der hybriden Schriftgutverwaltung: Mit Einführung von E-Akten oder elektronischen Verfahren zur Bearbeitung einzelner Fachaufgaben (Fachverfahren) ist zum einen ein langwieriger Prozess gegeben, der sicherlich erst in einigen Jahren, wenn nicht sogar in über einem Jahrzehnt abgeschlossen sein wird. Zum anderen entstehen schon seit Jahrzehnten elektronische Unterlagen, die i.d.R. in Dateimanagern wie dem Windows Explorer oder z.B. auch in Outlook gepflegt werden. Insgesamt gesehen hat bisher kaum eine Verwaltung ihre Arbeit vollständig auf elektronische Verfahren wie dezidierte Vorgangsbearbeitungs- oder Dokumentenmanagementsysteme für E-Akten und Fachverfahren zur Bearbeitung umgestellt. Häufig gilt die Papierakte im Dienstgebrauch noch als federführend. Im Verwaltungsalltag werden daher häufig analoge und digitale Unterlagen parallel für unterschiedliche Verwendungszwecke gebraucht. Infolge hybrider Schriftgutproduktion müssen sowohl das klassische analoge Schriftgut als auch digital erzeugte Unterlagen archiviert und im Bewertungsprozess miteinander abgeglichen werden. Aufgrund der mittleren Aufbewahrungsfristen erfordert dies die Unterhaltung paralleler Strukturen für die rechtssichere Schriftgutverwaltung, aber auch die Bewertung und Erschließung, und das noch für einen Zeitraum von mindestens dreißig Jahren nach der vollständigen Umstellung auf digitale Unterlagen. Nach derzeitigen Hochrechnungen des LVR-AFZ könnte dies möglicherweise erst in den 2060er Jahren der Fall sein.³

Der gesetzliche Auftrag der öffentlich-rechtlichen Archive zur Bewahrung ausgewählter Unterlagen ihrer Trägereinrichtungen gilt unbestreitbar auch für elektronische Unterlagen

3 Im Gegensatz zu den Hoffnungen Mitte der 1990er Jahre hat sich gezeigt, dass die Umsetzung elektronischer Verwaltungsarbeit viel Vorlauf braucht. Zu den Anfängen vgl. u.a.: Bundesverwaltungsamt (Hrsg.): „Papierloses Büro“ ist Favorit der Mitarbeiter. Dokumentenmanagementsystem des Bundesverwaltungsamts ist auf jede Verwaltung übertragbar. BBB-Sonderdruck, Köln 1998; Oliver Berndt/Lothar Leger: Dokumentenmanagementsysteme. Nutzen, Organisation, Technik, Neuwied 1994; Steffen Schwalm/Rainer Ullrich (Hrsg.): LDA – Lexikon Dokumentenmanagement und Archivierung, Berlin 2008.

und muss daher Eingang in die tägliche Routine jedes Archivs finden. Gegenüber der analogen Archivierung erfordern diese Unterlagen zwingend die Einführung neuer Workflows und technisch angemessener Sicherungslösungen. Angesichts dieses Befundes verwundert es nicht, dass das Thema der digitalen Archivierung insbesondere in kleineren Archiven der Kommunen, bei Kirchen und auch bei privaten Trägern ein Gefühl der Überforderung auslöst. Für Archivar*innen, die bisher den Herausforderungen der digitalen Archivierung z.B. aus Zeitgründen nicht gerecht werden konnten, sollen im vorliegenden Beitrag daher Herangehensweisen aufgezeigt werden, mit denen der Einstieg in dieses neue Arbeitsfeld auch ohne vertieftes Expertenwissen gelingen kann.

Beim LVR-AFZ werden hierfür seit einiger Zeit Ansätze in der Beratung erprobt und angepasst, die sich auf die Idee des Personal Digital Archiving (PDA) stützen.⁴ Die Archivlandschaft des LVR-Gebiets weist eine enorme Vielfalt auf und umfasst Archive der Kommunen, des Adels, der Wirtschaft, der Kirchen sowie von Vereinen, Verbänden und Stiftungen. Neben den zahlreichen Archivsparten variieren die Einrichtungen erheblich in ihrer jeweiligen Größe von größeren über mittlere bis hin zu sehr kleinen Ein-Personen-Archiven („One-Person-Archives“, OPA). Als „kleinere und mittlere Archive“⁵ bezeichnen wir hier solche Einrichtungen, die aufgrund ihrer Ressourcen außerstande sind, eine allen archivfachlichen Anforderungen genügende digitale Archivierung zu betreiben und daher auf niederschwellige Ansätze, auf öffentliche Kooperationsverbünde oder private Dienstleister*innen angewiesen sind.

1.2. Die Arbeitsabläufe analoger und digitaler Archivierung im Vergleich

Obwohl sich Arbeitsweisen immer mehr durch die voranschreitende Digitalisierung verändern, haben sich bestimmte Arbeitsschritte im Vergleich analoger zu digitaler Archivierung insgesamt doch wenig verändert. Denn sowohl für analoge als auch für digitale Unterlagen nehmen Archivar*innen eine Bewertung bei den Registratur-bildenden Institutionen vor. In beiden Fällen lassen sich jene Unterlagen als „archivwürdig“ charakterisieren, welche beispielsweise Handeln und Entwicklung des Archivträgers dokumentieren oder die zum Zweck der Rechtssicherung dauerhaft aufbewahrt werden müssen. Zusätzlich sollte berücksichtigt werden, ob den Unterlagen ein bleibender Wert für Wissenschaft und Forschung,

⁴ Die Autorin ist seit Herbst 2022 Mitglied der nestor-AG PDA.

⁵ Mit Ausnahme des Landesarchivs NRW und des Historischen Archivs der Stadt Köln fallen alle Archive des nördlichen Rheinlandes in diese Kategorie. Eine Binnendifferenzierung zwischen kleinen und mittleren Archiven ist weitaus schwieriger und auch nicht zwingend notwendig. Orientiert man sich an den Strukturen der Kommunalarchive, könnten Häuser zwischen 10 und 50 Mitarbeitenden als „mittleres Archiv“, solche mit weniger als „kleines Archiv“ bezeichnet werden. Eine solche Differenzierung war auch auf der AUdS-Tagung 2023 Thema, u.a. im Vortrag Achim Oßwalds und der Autorin: Während die PowerPoint-Folien unter https://www.sg.ch/kultur/staatsarchiv/Spezialthemen-/auds/2023/_jcr_content/Par/sgch_downloadlist_1776496378/DownloadListPar/sgch_download_1129510169.ocFile/15_Rudolf_O%C3%9Fwald_AUdS_2023_Praesentation_v8.pdf (Aufruf: 24.11.2023) bereits zur Verfügung stehen, ist der online erscheinende Sammelband noch in Vorbereitung (Stand November 2023).

die historisch-politische Bildung oder andere Interessengruppen wie z.B. die allgemein interessierte Öffentlichkeit zukommt. Die Bewertung sollte analog wie digital bereits vor Ablauf der geltenden Aufbewahrungsfristen erfolgen. In der analogen Welt wird dies durch Zugang des Archivs zur Registratur oder zu einem Zwischenarchiv ermöglicht. Im Digitalen müssen die Archivar*innen auf den von der Verwaltung für geschlossene Akten und Vorgänge genutzten Speicher zugreifen und ihre Bewertungsentscheidung dort vermerken, oder von Seiten der Verwaltung muss eine Abgabeliste übermittelt oder sogar ein elektronisches Aussonderungspaket gebildet und zur Bewertung zur Verfügung gestellt werden, wenn noch keine abschließende Bewertungsentscheidung hinterlegt ist. Bei Unterlagen, die als „nicht archivwürdig“ bewertet wurden, wird im Analogen von „Kassation“ gesprochen, bei digitalen Unterlagen ist von „Löschung“ die Rede. Der physischen „Übernahme“ von analogen Unterlagen ins Archiv steht die „Einlieferung“ (der „Ingest“) von Daten aus den Systemen des Archivträgers in die digitale Infrastruktur des Archivs gegenüber. Während papiernes Aktenmaterial entmetallisiert und umgebettet wird, wird digitales Archivgut in langzeitstabile Dateiformate umgewandelt („migriert“), sofern möglich. Gegebenenfalls werden andere Maßnahmen zur digitalen Bestandserhaltung („Digital Preservation“) notwendig. Die inhaltliche Erschließung des Materials wird für analoge und digitale Unterlagen i.d.R. gleich durchgeführt. Der „Lagerung“ physischen Archivguts im Magazin mit der Planung und Umsetzung von Bestandserhaltungsmaßnahmen steht die dauerhafte und ausfallsichere „Speicherung“ in der technischen Infrastruktur eines digitalen Magazins gegenüber. Die „Bestandserhaltung“ durch geeignete bauliche, klimatische und hygienische Lagerung, Verpackung, Integrated Pest Management (IPM) und Restaurierung analoger Unterlagen findet ihre Entsprechung in der „Digital Preservation“, u.a. durch Migration nicht archivfähiger, veralteter oder fehlerhafter Dateien bzw. Dateiformate in andere, langzeitstabile Formate. Technisch-professionelle Langzeitarchivierungslösungen beinhalten zudem die regelmäßige Überprüfung, die Reparatur bzw. die Wiederherstellung beeinträchtigter Daten (Teil des sog. „Preservation Planning“), und den Austausch fehlerhafter Hardwarekomponenten (umgesetzt durch die hauseigene IT, oder durch IT-Dienstleister*innen; entsprechende Verträge müssen ggf. geschlossen werden). Bei einer niederschweligen Lösung in Form der Daten(zwischen)speicherung auf Servern ohne Langzeitarchivierungslösung können vergleichbare Prozesse implementiert werden. Bei der Zugänglichmachung von Archivgut entfällt die physische „Aushebung und Vorlage“ analoger Originale zugunsten eines Zugangs zu den digitalen Objekten auf unterschiedlichen Wegen: etwa über Bildschirmarbeitsplätze im Lesesaal oder durch Zugriff auf spezifische Internetplattformen (Archive.NRW, Archivportal-D u.ä.), von denen aus Digitalisate mit Erschließungsinformationen verknüpft werden können. Grundsätzlich besteht auch die Möglichkeit, die erfragten Informationen umfangreich sowohl den Interessen der Nutzenden als auch den Vorgaben des Datenschutzes anzupassen. Digitale Objekte ermöglichen somit eine größere Flexibilität für Archivar*innen sowie Nutzer*innen.

Was deutlich wird, ist die Parallelität vieler Arbeitsschritte, die sich im Einzelnen erst in der konkreten Umsetzung zwischen dem Analogen und Digitalen unterscheiden. Insofern können die Planungen für eine digitale Archivierung, egal nach welchem Ansatz, auf alt-hergebrachten Arbeitsprozessen aufsatteln. Darauf beruhen nicht nur die Überlegungen und die technische Ausgestaltung für digitale Langzeitarchivierungslösungen, wie sie für die organisatorische Seite zuerst in der ISO 14721 („Open Archival Information System“, OAIS) aufgezeigt worden sind.⁶ Gleichzeitig fußen auf diesen altbekannten Arbeitsstrukturen auch die Überlegungen, mit denen die Ansätze des PDA beim LVR-AFZ für die Beratung kleiner und mittlerer nichtstaatlicher Archive in einem Pilotprojekt für die „Vereinigten Adelsarchive im Rheinland e.V.“ (VAR) adaptiert wurden: Hierbei wurde das PDA um Ansätze der Schriftgutverwaltung und Behördenberatung bzw. des Records Managements ergänzt.⁷

2. Archivische Vorfeldarbeit: Records Management und PDA

Digitale Archivierung beginnt nicht bei der Übernahme elektronischer Unterlagen. Ganz im Gegenteil: Liegen die Unterlagen ohne jegliche technische und organisatorische Struktur vor, sind Bewertung und Übernahme gemäß des gesetzlichen Auftrags bzw. fachlichen Anspruchs mindestens erschwert, in einzelnen Fällen vielleicht sogar unmöglich zu leisten.⁸ Es gilt, wie im Analogen, organisatorische Maßnahmen zu treffen und ordnende Strukturen zu schaffen, die eine gemeinsame und einheitliche Ablage von Dokumenten ermöglichen (Arbeitserleichterung für die Verwaltung) und hinterher de facto auch den Archivar*innen den ersten Anhaltspunkt für die Bewertung liefern (Arbeitserleichterung für das Archiv). Und das völlig unabhängig davon, ob in der E-Akte, im Fachverfahren oder in einer einfachen Dateiablage. Der Entstehungskontext ist ein wesentliches Element im Bewertungsprozess durch Archivar*innen. Auch standardisierte Bewertungsentscheidungen können anhand einer festen Struktur direkt im Vorfeld festgelegt werden und machen eine Autopsie jeder einzelnen Anbietung gerade bei gleichförmigen Unterlagen unnötig. Außerdem werden so die Erstellung, Aufbewahrung und Verwaltung sämtlicher Unterlagen als fester Bestandteil der Arbeitsprozesse registraturbildender Einrichtungen betrachtet und ihre Aufbewahrung, Veränderung und Zugänglichkeit insofern systematisiert, als Suchaufwände für alle Beteiligten reduziert werden. Auf diese Weise werden zudem Authentizität, Zuverlässigkeit, Integrität und Nutzbarkeit der Unterlagen für die Dauer ihres Verbleibs beim Registraturbildner ermöglicht. Technisch-organisatorische Maßnahmen helfen dann, gleichzeitig auch die Verfügbarkeit zu gewährleisten.

6 Vgl. Digitale Archivierung. Innovationen – Strategien – Netzwerke, hrsg. von der Generaldirektion des Österreichischen Staatsarchivs, Wien 2016. Archivieren im Verbund, Vorschriften für die Zertifizierung von digitalen Archiven sind in den letzten Jahren als Themen zunehmend in den Vordergrund gerückt und werden sukzessive umgesetzt.

7 Vorgestellt wurde der Ansatz erstmals 2023 auf der AUdS-Tagung in Mannheim. Zu den PowerPoint-Folien: Personal Digital Archiving für kleine und mittlere Archive? Erfahrungen, Ansätze, Perspektiven (sg.ch) (Aufruf: 24.11.2023).

8 Vgl. hierzu die ISO 15489, sowie ergänzend Wolfgang Krogel u.a.: Records Management nach ISO 15489. Einführung und Anleitung, Berlin u.a. 2018.

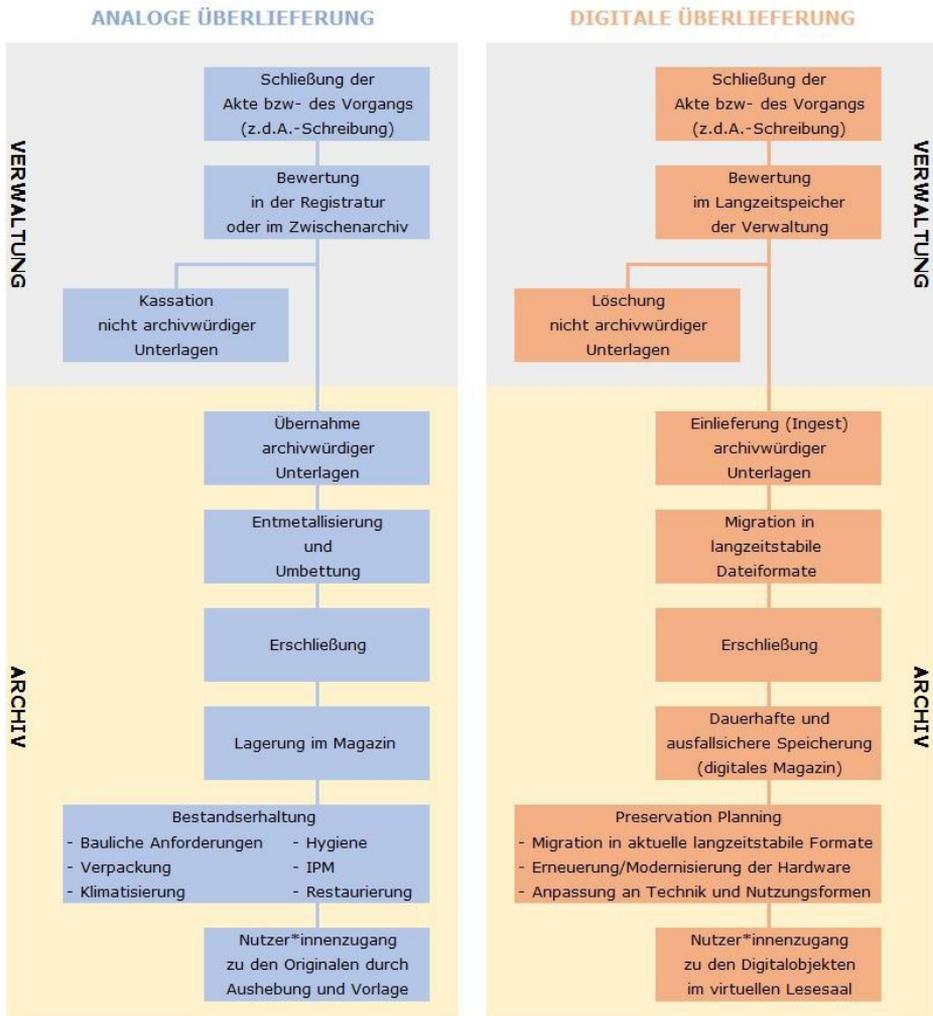


Abb. 2: Praktiken analoger und digitaler Archivierung im Vergleich. Grafik: Juliano de Assis Mendonça.

In der Praxis bedeutet dies, dass die registraturbildende Einrichtung eine alle Geschäftsbereiche abdeckende und von allen Mitarbeitenden akzeptierte Ordnungssystematik bzw. Ablagestruktur, idealerweise in Form eines Aktenplans, einführen und flächendeckend nutzen muss. Jeweils unterschiedliche Ausgangsbedingungen ergeben sich naturgemäß, wenn der Registraturbildner bereits die E-Akte (Abschnitt 2.3.) einsetzt, deren Einführung in nächster Zeit plant (Abschnitt 2.2.) oder auf (nicht) absehbare Zeit noch ohne sie arbeitet (Abschnitt 2.1.).

2.1. PDA und Schriftgutverwaltung: Records Management mit einfacher Dateiablage

Im Falle der Arbeit ohne E-Akte wird in Verwaltungen, ob öffentlich oder privat, häufig auf Grundlage der Dateimanager gearbeitet, die das jeweilige Betriebssystem bietet (z.B. der Windows Explorer für Datei- und Ordnerstrukturen). Naturgemäß ist es nicht so, dass dort gemeinsame und eingangs abgestimmte Ablagestrukturen vorherrschen. Vielmehr werden, wie die Praxis zeigt, Daten teils zentral mit mehreren Ablagesystematiken vorgehalten, teils auch nur in den für die Bearbeiter*innen zugänglichen Speicherbereichen. Eine derartige Dateiablage ohne klare Ordnungsprinzipien und den gemeinsamen Zugriff aller Berechtigten erzeugt ein kaum zu entwirrendes Sammelsurium von Datensammlungen. Nach deren Abgabe an das Archiv müssen solche Datensammlungen mit einem nur im Einzelfall zu rechtfertigenden Zeitaufwand analysiert, eventuell durch nachträgliche Kassation bereinigt und u.U. sogar nachträglich strukturiert werden, um eine Bewertung, Erschließung und Zugänglichmachung überhaupt erst zu ermöglichen. Insofern ist die Beratung der Registraturbildner durch Mitarbeitende der Archive mit Blick auf deren Arbeitserleichterung und mit Blick auf ihre eigene, nachgelagerte Archivarbeit unerlässlich.

Hilfe bringen Ansätze, die erstmals im anglophonen Sprach- und Kulturkreis entwickelt wurden: das PDA.⁹

„Personal Digital Archiving (PDA) [thematisiert] die Erstellung, Bearbeitung, Benennung, Ablage und schließlich die langfristige Archivierung digitaler Objekte, die sich in den persönlichen Archiven oder Sammlungen von Privatpersonen befinden. Privatpersonen sollen durch Empfehlungen, Richtlinien oder Schulungen selbst in die Lage versetzt werden, für ihre persönlichen Archive und damit faktisch auch für ihr digitales Vermächtnis zu sorgen.“¹⁰

In praktischer Hinsicht knüpft PDA somit an die klassische Tradition des Sammelns und Archivierens privater Leute von (eigenen) Manuskripten und sonstigen Unterlagen an und erweitert diese um die Aufbewahrung digital entstandener bzw. ggf. digitalisierter Dokumente und Daten. Dabei umfasst die Praxis sowohl den Prozess des Sammelns und Bearbeitens, als auch das Ergebnis dieser Tätigkeit, das persönliche Archiv. Insofern kann es auch mit

9 Im Jahr 2016 hat sich die „Arbeitsgruppe Personal Digital Archiving“ (AG PDA) im Rahmen von nestor gegründet. nestor ist das deutsche Kompetenznetzwerk für die Langzeitarchivierung und Langzeitverfügbarkeit digitaler Ressourcen, vgl. für Details <https://www.langzeitarchivierung.de> (Aufruf: 24.11.2023). Ziel der AG PDA ist es, das Thema Personal Digital Archiving im deutschsprachigen Raum offen und niederschwellig zu vermitteln. Privatpersonen, aber auch Multiplikator*innen aus Bibliotheken, Archiven und anderen Kulturerbeeinrichtungen sowie Volkshochschulen können mit den erarbeiteten Informationsangeboten einen einfachen Einstieg in die langfristige Sicherung wichtiger digitaler Materialien finden. Mit finanzieller Unterstützung von nestor realisierte sie die deutschsprachige Informationsplattform meinDigitalesArchiv.de, die seit 2020 in einer fortwährend erweiterten Fassung online zugänglich ist: <https://meinDigitalesArchiv.de> (Aufruf: 24.11.2023).

10 Achim Oßwald/Dirk Weisbrod: Öffentliche Bibliotheken als Partner bei der Archivierung persönlicher digitaler Materialien, in: o-bib. Das Offene Bibliotheksjournal 4 (2017), S. 115. Online: <https://doi.org/10.5282/o-bib/2017H4S113-126> (Aufruf: 24.11.2023).

einem persönlichen Vor- oder Nachlass deckungsgleich sein, muss es aber nicht. Dabei sind alle Daten und Unterlagen primär subjektiv von dauerhaftem Wert – unabhängig davon, ob es z.B. familienbezogene Aufzeichnungen oder Urkunden oder Unterlagen von rechtssicherndem Wert, wie z.B. Verträge sind. Dies gilt auch für kurz- und eher mittelfristig kulturhistorisch wichtige Dokumente wie etwa (subjektiv) relevante Social-Media-Beiträge, die ebenfalls Gegenstand von PDA sein können.¹¹

Kern der PDA-Ansätze ist eine Arbeitserleichterung durch Verdichtung bzw. Vereinfachung auf wenige, wesentliche Arbeitsschritte in Form von Empfehlungen, die dennoch einem grundlegenden Standard entsprechen und Handlungssicherheit zum Ziel haben.

Um dies an die fachlichen Ansprüche im Archivwesen anzunähern, wurde und wird dies im VAR-Pilotprojekt u.a. erweitert, um Ideen und Ansätze der klassischen Schriftgutverwaltung bzw. des Records Management, das in Form des sog. „records continuum“¹² den Weg einer (elektronischen) Unterlage¹³ von ihrer Entstehung bis zu ihrer Kassation oder Übernahme ins Archiv und darüber hinaus betrachtet. Insbesondere Grundsätze der Schriftgutverwaltung wie die des Aktenplans und seiner Ausgestaltung haben in diese Adaption der PDA-Ansätze bzw. deren Erweiterung Eingang gefunden.

PDA	Digitale Archivierung für kleine u. mittlere Archive
Auswahlkriterien für persönliche Dokumente in digitaler Form	Dokumentationsprofile, Bewertungsprofile u.dgl.
Methoden zur Benennung und Strukturierung	Schriftgutverwaltung nach vereinfachten Regeln für E-Akten und Aktenpläne
Gängige Speicherkonzepte (inkl. Vor- und Nachteile)	Weiterentwicklung der Speicherkonzepte nach den Verhältnissen und IT-Infrastrukturen der einzelnen Archivträger und Archive
Möglichkeiten zur Prüfung der eigenen Daten auf Vollständigkeit und Funktionalität	Toolfragen werden mit den Archivträgern, IT und Archivar*innen besprochen

Abb. 3: Vergleich der Zielsetzungen des PDA mit denen des VAR-Projekts (orientiert an einer projektspezifischen Synopse von Sarah Rudolf, LVR-AFZ/nestor-AG PDA).

11 Dies beruht auf dem Vortrags- und Sammelbandbeitragskript von Achim Oßwald und der Autorin auf der AÜDS-Tagung 2023. Die digitale Publikation ist in Vorbereitung.

12 Lemma „records continuum“ in der archivwissenschaftlichen Terminologie. Online: <https://www.archivschule.de/uploads/Forschung/ArchivwissenschaftlicheTerminologie/Terminologie.html> (Aufruf: 24.11.2023).

13 In diesem Ansatz lässt sich „record“ am ehesten mit dem, in Form und Inhalt offenen, Begriff der „Aufzeichnung“ übersetzen. Da die überwiegende Mehrheit der Archive aber primär Schriftgut betreut, verwenden die Autor*innen hier den etablierten Begriff der „Unterlage“. Zum Lemma „records management“ vgl. die Archivwissenschaftliche Terminologie. Online: <https://www.archivschule.de/uploads/Forschung/ArchivwissenschaftlicheTerminologie/Terminologie.html> (Aufruf: 24.11.2023).

Um den Bedürfnissen kleiner und mittlerer Archive gerecht zu werden, muss die im PDA-Konzept vorgesehene Benennung und Strukturierung digitaler Unterlagen (vgl. Abb. 3) durch Schaffung einer Systematik für das gesamte Schriftgut des Registraturbildners, normalerweise in Form eines Aktenplans, angepasst werden. Die Einführung einer systematischen Schriftgutverwaltung stellt die jeweilige Einrichtung durch den notwendigen Bruch mit althergebrachten Arbeitsgewohnheiten zwar vorübergehend vor Herausforderungen; langfristig überwiegen jedoch unzweifelhaft die Vorteile. Es ist dabei wichtig, die Bedürfnisse aller Mitarbeitenden bei der Entwicklung der Ablagesystematik einzubeziehen und so ein für alle Beteiligten sinnvoll anwendbares System zu entwickeln. Nach offizieller Einführung des neuen Ablagesystems sollten Mitarbeitende während einer mehrmonatigen Übergangszeit die Möglichkeit haben, Verbesserungsvorschläge aufgrund ihrer ersten Erfahrungen in der praktischen Anwendung zu machen. Diese werden geprüft und können als Korrekturen in die Systematik aufgenommen werden.

Die Systematisierung dient in erster Linie den Sachbearbeiter*innen in den verschiedenen Verwaltungen, und erleichtert nur am Ende des Lebenszyklus einer Unterlage den Archivar*innen die Arbeit. Nach einer Umgewöhnungsphase führt die verbindliche Systematik insgesamt zu einer schnelleren, übersichtlichen Datenablage und einmal abgelegte Daten können leichter wieder aufgefunden werden. Der verringerte Suchaufwand gilt für neue wie alle anderen Mitarbeitenden, da keine nur einzelnen Mitarbeitenden zugängliche bzw. bekannte „Informationsinseln“ mehr bestehen. Die übersichtliche und allen zugängliche Struktur beugt außerdem einer doppelten Ablage an verschiedenen Orten vor. So werden Speicherkosten reduziert.

Da erwartungsgemäß in vielen Einrichtungen und Verwaltungen während der kommenden Jahre noch eine hybride Aktenführung in papierner und digitaler Form parallel fortbesteht, muss die Aktenplanstruktur für beide Schriftgutformen identisch aufgebaut sein.

Durch eine sogenannte „Strukturkonvention“ sollte die Tiefe der Ablagesystematik verbindlich festgelegt werden. Diese Anforderung dient einerseits der Übersichtlichkeit, und trägt andererseits der Tatsache Rechnung, dass die technisch möglichen Ebenen beispielsweise im Windows Explorer zahlenmäßig auf 11 begrenzt sind. Letzteres stellt bereits eine sehr hohe Zahl dar und eine deutlich flachere Ordnerstruktur ist wegen ihrer Übersichtlichkeit dringend zu empfehlen. Eine zu große Verschachtelung zieht massive Probleme bei Zugriff oder Verschieben von Daten nach sich. Vergleichbar mit den klassischen Aktenplänen sollten Registraturbildner, gerne gemeinsam mit ihren Archiven, die maximale Zahl anzulegender Haupt- und Unterordner im Vorfeld bestimmen. Hier ein Beispiel für eine Struktur mit höchstens vier Ebenen, die der aus klassischen Aktenplänen mit ihren sog. Hauptgruppen, -gruppen, Untergruppen und Betreffseinheiten entspricht, unter denen dann Akten, Vorgänge und zuletzt die Dokumente liegen.¹⁴

14 U.a. anschaulich dargestellt in einer Handreichung des Landesarchivs NRW. Online: https://www.archive.nrw.de/sites/default/files/media/files/Handreichung-Nutzung-eines-Aktenplans-_V1_0_.pdf (Aufruf: 24.11.2023).

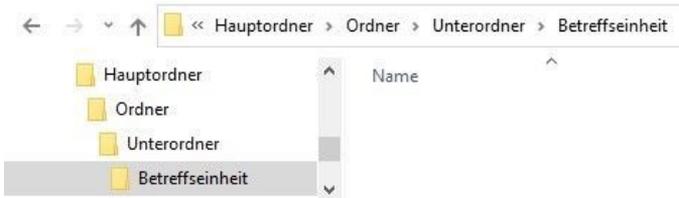


Abb. 4: Strukturkonvention. Grafik: Juliano de Assis Mendonça.

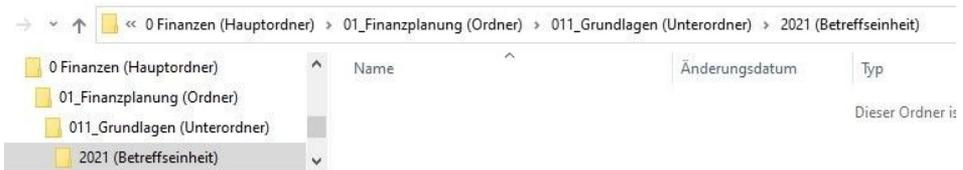


Abb. 5: Ordnernamenskonvention. Grafik: Juliano de Assis Mendonça.



Abb. 6: Dateinamenskonvention. Grafik: Juliano de Assis Mendonça.

Im Anschluss muss eine „Ordnernamenskonvention“ die Bezeichnungen der Ordner vereinheitlichen. Hauptordner, Ordner und Unterordner beziehen sich mit Ordnungszahlen auf ihre jeweilige Gliederungsebene im Aktenplan. Die Ordnersebene der Betreffseinheit hingegen sollte in ihrer Benennung in den Zeichen begrenzt sein, und kann z.B eine Jahreszahl sein.

Natürlich ist bei der Benennung in der gesamten Ablagestruktur einheitlich zu verfahren. In gleicher Weise ist eine „Dateinamenskonvention“ festzulegen und dabei zu berücksichtigen, dass Dateinamen unter Berücksichtigung der Zeichen der Ordnersebenen insgesamt eine Länge von 256 Zeichen nicht überschreiten dürfen. Neben dem Betreff sollte die Art der enthaltenen Informationen und ihre verbindliche Reihenfolge bei der Benennung festgelegt werden. Hierzu sollten Jahr, Monat und eventuell der Tag der Erstellung einer Datei gehören, weitere mögliche Merkmale sind betroffene Personen und Orte.

Eine einheitliche Schriftgutverwaltung schafft die Grundvoraussetzung für eine digitale Archivierung, denn die Ordnerstrukturen können je nach Erschließungsansatz ggf. weitgehend unverändert vom Archiv als Bestandsklassifikation übernommen werden und helfen später in der Nutzung bei der Orientierung und Kontextualisierung.

Bei der Einführung einer systematischen Ablagestruktur gibt es eine wichtige Grundsatzentscheidung zu fällen: Soll die Struktur für alle neu angelegten Unterlagen ab dem Zeitpunkt

der Einführung verbindlich sein oder auch für die Zeit davor? Wie weit möchte man die Struktur rückwirkend anwenden? Eine nachträgliche Systematisierung von Altdaten bietet die bereits genannten Vorteile, aber vervielfacht den Arbeitsaufwand bei der Einführung. Jeder Registraturbildner sollte das in Abstimmung mit dem Archiv nach seinen Bedürfnissen und Möglichkeiten entscheiden. Sollten ältere Daten nicht nach der neuen Struktur systematisiert werden, müssen diese trotzdem nach Übernahme ins Archiv bewertet und erschlossen werden. Die neue Ablagestruktur kann dann bei Erschließung des Altbestandes zu seiner Klassifikation genutzt werden.

Archivar*innen sollten sich bewusstmachen, dass die Menge und die Vielfalt von Altdaten umso größer ist, je länger ein Registraturbildner bereits EDV-Anwendungen einsetzt. Daher muss auch mit Altdaten gerechnet werden, von denen viele nicht mehr oder nur mit erheblichem Aufwand lesbar sind, wenn sie überhaupt noch vorliegen. Eine aktuell hiervon häufig betroffene Gattung digitaler Überlieferungen stellen die persönlichen Dateiablagen von Einrichtungs- oder Verwaltungsangehörigen dar, welche, zum Teil auch als dienstliche Vor- oder Nachlässe, vom Archiv übernommen werden können.

2.2. Records Management bei Einführung eines DMS

Wenn der Überlieferungsbildner in nächster Zeit die Umstellung auf ein Dokumentenmanagementsystem plant, erfordert dies immer die Einführung von Aktenplänen. Es kann allerdings leicht passieren, dass Verwaltung und IT-Spezialisten eine Struktur schaffen, die nicht den Erfordernissen der späteren Archivierung genügt. Deshalb sollte das Archiv in allen entsprechenden Planungsgremien personell vertreten sein.

Nicht mehr im aktuellen Geschäftsgang einer Verwaltung benötigte Unterlagen werden für die Dauer einer vorher festgelegten Aufbewahrungsfrist innerhalb des DMS abgespeichert. Diese sogenannte „Langzeitspeicherung“ ist eine langfristige und unveränderte Aufbewahrung des Datenstroms („bitstream“), also des inhaltlichen Kerns eines Informationsobjektes in spezifischer Abfolge von Nullen und Einsen. Die „Langzeitspeicherung“ wird von DMS-Anbietern und anderen IT-Kräften oft auch als „Archivierung“ bezeichnet, diese einfache Speicherfunktion stellt jedoch keine digitale Langzeitarchivierung im archivfachlichen Sinne dar.¹⁵ Eine solche muss den gleichen inhaltlichen Kriterien gerecht werden wie bei analogen Überlieferungen. Jeder Einrichtung sollte daher nachvollziehbar und klar kommuniziert werden, dass für das digitale Archiv eine eigene, separate digitale Infrastruktur notwendig ist.

In der Regel verfügen die DMS-Langzeitspeicher über eine Funktion zur automatischen Löschung von Unterlagen nach Ablauf der Aufbewahrungsfristen. Das Archiv muss daher

15 In jüngster Zeit bewerben einige DMS-Anbieter*innen ihre Produkte mit einer inbegriffenen „digitalen“ bzw. „elektronischen Langzeitarchivierung“. Die Verwendung dieses archivfachlichen, u.a. durch die ISO 14721 Open Archival Information System (OAIS) geprägten Begriffs ist irreführend: Der von den Anbietern offerierte Service kann schon allein deswegen nicht den Mindestanforderungen der dLZA genügen, da diese immer in einer vom DMS unabhängigen Hard- und Softwareumgebung organisiert werden muss.

rechtzeitig Lesezugriff auf den Langzeitspeicher erhalten, um dort hinterlegte Unterlagen rechtzeitig bewerten zu können. Im Idealfall bedeutet dies den vollen Lesezugriff für alle Unterlagen, mindestens aber für jene, deren Aufbewahrungsfrist abgelaufen ist. Die Bewertungsentscheidung muss für die einzelnen Unterlagen vermerkt werden können. Die automatische Löschung darf nur für als „nicht archivwürdig“ gekennzeichnete Unterlagen erfolgen und muss im Einzelnen protokolliert werden.¹⁶

Als archivwürdig befundene Unterlagen sollten mit Ablauf der Aufbewahrungsfrist (teil-) automatisiert in ein digitales Archiv außerhalb des DMS überführt werden können. Dies gilt sowohl für von einzelnen Archiven in weitgehender Eigenregie realisierbare Strukturen (Abschnitt 3.) als auch für kooperative dLZA-Lösungen (Abschnitt 4.). Dem folgend, sind Aussonderungsschnittstellen zu programmieren, um ein Aussondern der Daten und deren Übertragung an das Archiv zu ermöglichen. Bei der Anschaffung eines DMS muss diese Anforderung als verbindlich festgelegt werden. Viele Anbieter*innen stellen auf Nachfrage inzwischen vorgefertigte Lösungen bereit, die einer der Versionen des XDOMEA-Standards für den Datenaustausch von amtlichem Schriftgut entsprechen.¹⁷ Wenn eine solche Aussonderungsfunktion für ein DMS-Basisprodukt nicht vorgesehen ist, sollte diese eigens im Vorfeld programmiert werden. Wichtig ist zu berücksichtigen, dass der abgebende Schnittstellenteil auf die Anforderungen des Schnittstellenteils im aufnehmenden System (des digitalen Archivs) abgestimmt ist. Allerdings sind die damit verbundenen Mehrkosten und Mehraufwände gering im Vergleich zu einer nachträglichen Anpassung eines bereits eingeführten Systems.

2.3. Records Management bei bereits eingeführtem DMS

Wenn die Verwaltung bereits ein DMS verwendet und dieses nicht über eine Aussonderungsschnittstelle verfügt, müssen die Archivar*innen unbedingt darauf hinwirken, dass sie nachträglich eingerichtet wird.

Egal ob der Registraturbildner mit Dateimanagern wie z.B. im Windows Explorers oder mit einem DMS arbeitet: Grundsätzlich muss zwischen Archiv und Verwaltung bzw. deren IT-Betreuung geklärt werden, wer für welche Aufgaben und Prozessschritte zuständig ist, wenn die von der Verwaltung nicht mehr benötigten Unterlagen in die digitale Infrastruktur des Archivs übermittelt werden. Es muss auch festgelegt werden, in welchem Turnus diese Übermittlung erfolgt und welche Dateiformate hierfür benutzt werden. Mit ihrer Einlieferung gehen digitale Unterlagen in die unmittelbare Verantwortung des Archivs über.

16 Wenn die technischen Voraussetzungen fehlen, um Bewertungsentscheidungen im Langzeitspeicher zu vermerken, müssen sämtliche Unterlagen nach Ablauf der Aufbewahrungsfrist aus dem DMS an das Archiv übermittelt werden. Die Bewertung kann dann erst innerhalb der digitalen Infrastruktur des Archivs erfolgen.

17 Die XDOMEA-Koordinierungsstelle bietet nähere Informationen zum Übermittlungsstandard und dessen Einsatzmöglichkeiten. Online: <https://www.xoev.de/xdomea-19097> (Aufruf: 24.11.2023).

3. Digitale Archivierung: Dateneinlieferung, -migration und -speicherung

Vor Übernahme ins Archiv gilt es, einige wichtige Schritte durchzuführen, um u.a. die dauerhafte Verfügbarkeit und Lesbarkeit der elektronischen Unterlagen sicherzustellen. Hierzu zählt bei schwach strukturierten Daten, wie sie nun einmal in Dateimanagern wie dem Windows Explorer vorliegen, einen Überblick über die Dateiformate zu gewinnen, und nach Möglichkeit zu prüfen, ob sich alle Dateien öffnen lassen. Es wird im nächsten Schritt mit dem Pre-Ingest oder bei Ingest jedes digitale Objekt in ein langzeitstabilen Dateiformat migriert, sofern es nicht bereits in einem nach heutigem technischen Wissensstand langzeitstabilen Format vorliegt. Diese Formate zeichnen sich durch einen hohen Verbreitungsgrad aus, sind häufig bereits in Form von ISO- oder DIN-Vorschriften standardisiert und aus lizenzrechtlichen Gründen idealerweise nicht proprietär. Beispiele sind Bildformate wie *.tif, allerdings auch das proprietäre *.jpg wegen des enorm hohen Verbreitungsgrades, PDF/A für Texte mit Multimediaanteilen¹⁸, *.txt- und *.rtf-Dateien für Texte, oder auch Markup-Formate wie *.xml und *.csv für Tabellen.

Ebenso wie vor Migration in ein neues Dateiformat ist auch nach der Migration zu überprüfen, ob sich die übernommenen Dateien noch öffnen lassen und ob ihr Inhalt korrekt dargestellt wird. Dateien können versehentlich als falsches Format benannt werden oder Fehler in ihrer inneren Struktur aufweisen, was eine dauerhafte, digitale Langzeitarchivierung verhindert. Ein Beispiel: Wird eine PowerPoint-Präsentation (.pptx) versehentlich zu einem Word-Dokument (.docx) umbenannt, wird sie im Windows Explorer mit dem Microsoft-Word-Symbol angezeigt. In MS Word öffnen lässt sich die Datei natürlich nicht, in PowerPoint dagegen schon.

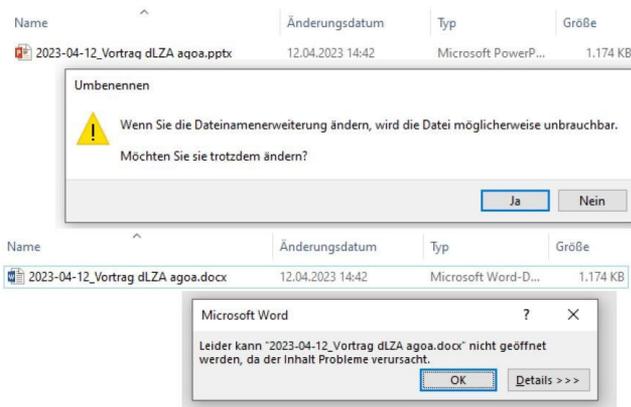


Abb. 7: Folgen fehlerhafter Dateibenennung. Grafik: Juliano de Assis Mendonça.

18 Wie z.B. bei Microsoft-Office-Formaten wie *.docx oder *.pptx handelt es sich bei PDF-Dateien um Containerformate, in denen mehrere andere Dateiformate gebündelt vorliegen: Textdaten, Bilddaten (JPEG) und weitere.

Da bei dem niederschweligen Ansatz des angepassten Personal Digital Archiving diese Aufwände alle händisch von den betreffenden Archivar*innen durchgeführt werden müssen, ist es mittel- bis langfristig sinnvoll, die Einführung einer technisch-professionellen Langzeitarchivierung zu prüfen und umzusetzen, weil hier die Prüf- und Migrationsroutinen teilautomatisiert in der Softwarestruktur hinterlegt sind. Die Soft- und Hardwarestrukturen werden außerdem von IT-Fachleuten betreut, Support besteht ebenfalls. Ein weiterer Faktor sind Begleitinformationen, die in den Dateien liegen, wie das Erstelldatum, das letzte Änderungsdatum, der/die Ersteller*in/Autor*in und vergleichbare Informationen: die sog. Metadaten. Sie gehen bei der Migration verloren, müssen also auf andere Weise gesichert werden, weshalb die Ausgangsdateien bei nicht technisch-professionellen Lösungen für die digitale Archivierung im besten Fall mit zu erhalten sind.¹⁹ Diese Empfehlung lehnt sich an das OAIS-Referenzmodell an: Hier ist zur digitalen Archivierung vorgesehen, dass die Metadaten in einem technischen Verfahren mit dem in ein langzeitstabiles Format umgewandelten digitalen Objekt zu einem gemeinsamen Informationspaket fest verknüpft werden. Auf diesem Weg sind Verfügbarkeit und Lesbarkeit, Authentizität und Integrität gewährleistet.

Für die langfristige Speicherung können archiveigene Rechner oder externe Datenträger wie z.B. Festplatten verwendet werden. Allerdings sollte dann mindestens ein weiteres Backup an einem vom Archiv räumlich entfernten Ort erfolgen. Für eine solche nicht-serverbasierte Lösung ist eine dauerhafte Betreuung durch IT-Kräfte sicherzustellen, damit eine regelmäßige Überprüfung der Soft- und Hardwarekomponenten auf deren Funktionsfähigkeit fachgerecht erfolgen kann.

Deutlich empfehlenswerter als eine technische Minimallösung sind Datenspeicherungen auf komplexen Serversystemen der eigenen Trägerverwaltung oder sogar bei regionalen Rechenzentren, die redundant und insgesamt ausfallsicher angelegt sind. Im Servertrieb kann die Hard- und Softwareüberprüfung automatisiert erfolgen.

In beiden Konstellationen muss die Hardware vor Ablauf ihrer durchschnittlichen Lebensdauer erneuert werden. Die Lebensdauer von Festplatten im archivischen Dauerbetrieb liegt regelmäßig bei maximal fünf Jahren, mitunter jedoch weniger.

4. Perspektiven: langfristige Lösungen für die digitale Archivierung

Die aus dem PDA entwickelten Strategien ermöglichen kleinen und mittleren Archiven, ihre digitale Überlieferung organisatorisch weitgehend eigenständig zu sichern. Mittel- bis langfristig sollte aufgrund der umfangreichen technischen und organisatorischen Anfor-

19 Metadaten sind von unterschiedlicher Art. Es gibt neben den unmittelbaren, inhaltlichen Metadaten (z.B. Erschließungsdaten) noch technische Metadaten für den Umgang mit den digitalen Objekten, oder Verwaltungsmetadaten, die Bearbeitungsschritte wie die Migration dokumentieren. Vgl. hierzu den Standard „Preservation Metadata Implementation Strategies“ (PREMIS). Online: https://www.langzeitarchivierung.de/Webs/nesstor/SharedDocs/Downloads/DE/berichte/pPREMISverstehen2021.pdf?__blob=publicationFile&v=3 (Aufruf: 24.11.2023).

derungen digitaler Archivierung²⁰ eine Anbindung des eigenen Archivs an eine spezialisierte Langzeitarchivierungslösung mit Möglichkeiten zum fachlichen Austausch angestrebt werden. Egal, ob ein Archiv seine digitale Überlieferung selbst und lokal betreut speichert oder an einer kooperativen Infrastruktur zur digitalen Langzeitarchivierung partizipiert, bleibt das vorgelagerte und im Abschnitt 2. vorgestellte Records Management aber eine zwingende Notwendigkeit.

Eine kooperative Langzeitarchivierungslösung ist für die teilnehmenden Archive häufig finanziell weit günstiger als eigenständig betriebene Individuallösungen, die ja auch den Aufbau und die Wartung einer kostenintensiven Infrastruktur und damit große personelle Aufwände beinhalten. Die Kooperation ermöglicht den Aufbau einer weitaus kosteneffizienteren Großstruktur für alle teilnehmenden Archive. Und die Partizipation an einer externen Kooperationsstruktur bedeutet keineswegs, dass einzelne Archive die inhaltliche oder rechtliche Kontrolle über ihre Bestände verlieren. Zusammenschlüsse dieser Art dienen allein der technischen Bereitstellung und Betreuung. Im Vergleich zu häufig nicht ganz ausgereiften Insellösungen kann bei kooperativen Lösungen auf bereits bewährte Abläufe und Erfahrungen anderer Archive zurückgegriffen werden, was dem einzelnen Archiv die Arbeit insgesamt deutlich erleichtert.

Eine wachsende Zahl von Wettbewerber*innen bietet ein heterogenes Spektrum langfristiger Speicherlösungen an und bedient sich dabei häufig archivterminologischer Begriffe ohne eindeutige Definition. Zur Orientierung können sich Archivar*innen bei der digitalen Langzeitarchivierung dennoch auf klar umrissene Qualitätsstandards stützen:

Seriöse Langzeitarchivierungslösungen entsprechen dem inzwischen ausdifferenzierten Rahmen des internationalen Referenzmodells OAIS (hier insbesondere ISO 14721 und DIN 31644-46). Er beinhaltet insbesondere Mindestanforderungen an die Datenübernahme, die Speicherung, die Verknüpfung mit Erschließungsinformationen, den Zugriff, das Preservation Planning und eine allen anderen Aspekten übergeordnete Systemverwaltung. Ergänzend zum OAIS-Standard existiert die weitaus anspruchsvollere Zertifizierung in Form des „nestor-Siegels für vertrauenswürdige digitale Langzeitarchive“, für das eine ganzheitliche Prüfung anhand 34 technischer und organisatorischer Kriterien vorgenommen wird. Das nestor-Siegel können jedoch nur einzelne Teilnehmerarchive erwerben.²¹ Allerdings belegt ein solches Siegel für einzelne Teilnehmer*innen die grundsätzliche Leistungsfähigkeit der übergeordneten Kooperationsstruktur. Es ist für Archive sicherlich interessant, sich vor Einstieg in die digitale Archivierung zu erkundigen, ob einzelne Teilnehmer*innen bereits ein nestor-Siegel erworben haben.

Bei den kooperativen Strukturen für die digitale Langzeitarchivierung ist zwischen privaten Dienstleister*innen am Markt und Archivierungsverbänden in öffentlich-rechtlicher Trägerschaft zu differenzieren. Erstere bieten eine von ihnen zentral betreute Archivierungslösung für alle interessierten Einrichtungen an. Letztere sind eher polyzentrisch strukturiert und

20 Wesentlich sind neben der angesprochenen Migration auch Fragen der Formaterkennung und -validierung, der beständigen Daten- und Hardwareüberprüfung inkl. Wartungsarbeiten und Fehlerbehebungen, digitaler Bestandserhaltung (Preservation Planning) und anderer Punkte.

21 Vgl. https://www.langzeitarchivierung.de/Webs/nestor/DE/Zertifizierung/nestor_Siegel/siegel.html (Aufruf: 24.11.2023).

wandten sich ursprünglich allein an öffentlich-rechtliche Archiv- und Kultureinrichtungen, erweitern ihren Adressatenkreis mittlerweile aber zunehmend. Öffentlich-rechtliche Verbände organisieren sich meistens nach geographischen Kriterien (i.d.R. innerhalb von Bundesländern), zum Teil auch raumübergreifend institutionell (z.B. kirchenangehörige Archive). Sie bieten die Vorteile, dass sie – im Gegensatz zu privaten Dienstleister*innen – nicht dem ökonomischen Risiko einer Insolvenz oder Unternehmensauflösung unterliegen und in der Regel zwar kostendeckend, aber nicht gewinnorientiert arbeiten.²²

Wenn die Teilnahme der eigenen Verwaltung an einer tragfähigen, kooperativen und polyzentralen Verbundlösung zur digitalen Archivierung kurzfristig nicht absehbar ist, sollten kleine und mittlere Archive allerdings nicht länger zögern und selbstständig Maßnahmen zur Sicherung ihrer in der Gesamtheit gefährdeten digitalen Überlieferung ergreifen. Hierfür bieten sich die im vorliegenden Beitrag vorgestellten und aus dem PDA heraus erweiterten Strategien für das Records Management und die langfristige Datensicherung an. Insbesondere die archivische Vorfeldarbeit zu elektronischer Schriftgutverwaltung ist alternativlos und muss bei jeder Lösung der digitalen Langzeitarchivierung vorausgehen.

Gerne berät das LVR-Archivberatungs- und Fortbildungszentrum mit seinen Gebietsreferent*innen und dem Technischen Zentrum zu allen Aspekten der digitalen Langzeitarchivierung und Digitalisierung.

22 Für das nördliche Rheinland, also den Wirkungskreis des LVR-AFZ, sei beispielhaft auf die beiden dLZA-Lösungen DA.NRW und SORI hingewiesen: Das Ministerium für Kultur und Wissenschaft des Landes Nordrhein-Westfalen hat in Kooperation mit dem Dachverband kommunaler IT-Dienstleister (KDN) und sechs Servicegebern (Hochschulbibliothekszentrum des Landes Nordrhein-Westfalen (hbz), Kommunales Rechenzentrum Minden-Ravensberg/Lippe (krz), Landesarchiv Nordrhein-Westfalen (LAV), LVR-InfoKom, LWL.IT Service Abteilung und Amt für Informationsverarbeitung der Stadt Köln) die eigene Verbundlösung „Digitales Archiv NRW“, kurz DA.NRW, entwickelt. Das DA.NRW stellt Angebote zur digitalen Langzeitarchivierung bereit und entwickelt diese in verschiedenen Arbeitskreisen aus Informatiker*innen und Archivar*innen fort. Auch das LVR-Archivberatungs- und Fortbildungszentrum beteiligt sich hieran aktiv. Das DA.NRW bietet zwei Lösungen für unterschiedliche Adressatenkreise an: Die frei verfügbare und quelloffene DA.NRW Software Suite (DNS) richtet sich an alle Gedächtniseinrichtungen im kulturellen Umfeld. Die Digital Preservation Solution für Kommunalarchive (DiPS.kommunal) wurde für die nordrhein-westfälischen Kommunalarchive konzipiert, eine Ausweitung des Angebots auf andere Archivsparten wird momentan angestrebt. Die Verwendung der Software „DiPS“ steht grundsätzlich auch anderen Interessenten in und außerhalb Nordrhein-Westfalens frei, derzeit entwickeln mehrere deutsche Bistumsarchive der katholischen Kirche den Verbund „DiPS Kirche“. Die in Bonn beheimatete Firma startext bietet mit SORI eine eigene Lösung für die digitale Langzeitarchivierung an. SORI kommt insbesondere bei jenen rheinischen Archiven zum Einsatz, die auch die von startext angebotene Verzeichnungssoftware ACTApro nutzen. Grundsätzlich existieren in der deutschsprachigen Archivwelt noch andere dLZA-Lösungen, bei den öffentlichen Verbänden sind etwa das ThELMA-Projekt des Landesarchivs Thüringen und der DIMAG-Verbund der Landesarchive Baden-Württemberg, Bayern, Berlin, Brandenburg, Bremen, Hamburg, Hessen, Mecklenburg-Vorpommern, Niedersachsen, Sachsen-Anhalt und Schleswig-Holstein, sowie des Stadt- und Landesarchivs Wien und mehrerer schweizerischer Kantonsarchive zu nennen. Für das Feld privatwirtschaftlicher Anbieter sei exemplarisch das Potsdamer Unternehmen ArchivInForm mit seiner dLZA-Plattform „docuteam cosmos“ erwähnt.

Verzeichnis der Autorinnen und Autoren

Dr. Irmgard Christa Becker, Archivschule Marburg
Dr. Paolo Cecconi, Stadtarchiv Chemnitz
Dr. Magnus Dellwig, Stadtarchiv Oberhausen
Dr. Sabine Eibl, Landesarchiv Nordrhein-Westfalen
Dr. Matthias Kordes, Institut für Stadtgeschichte/Stadt- und Vestisches Archiv Recklinghausen
Dr. Carla Lessing, LVR-AFZ
Juliano de Assis Mendonça, LVR-AFZ
Frank Meyer, Oberbürgermeister der Stadt Krefeld
Anja Mülders, Kreisarchiv Heinsberg
Dr. Gregor Patt, LVR-AFZ
Dr. Andreas Pilger, Stadtarchiv Duisburg
Dr. Peter Quadflieg, Stadtarchiv Wiesbaden
Dr. Olaf Richter, Stadtarchiv Krefeld
Susanne Richter, Stadtarchiv Jülich
Dr. Sarah Rudolf, LVR-AFZ
Dr. Stefan Schröder, LWL-Archivamt
Prof. Dr. Karin Schwarz, Fachhochschule Potsdam
Dr. Ulrich S. Soénius, Stiftung Rheinisch-Westfälisches Wirtschaftsarchiv zu Köln
Dr. Mark Steinert, LVR-AFZ

