

## Neue Aufgaben, neue Erwartungen, neue Kunden – staatliche Archive in der Veränderung

Von Robert Kretzschmar

Referat, gehalten am 17. November 2000 in Ludwigsburg auf dem Kolloquium der Landesarchivdirektion Baden-Württemberg aus Anlass ihres 25jährigen Bestehens

Neue Aufgaben, neue Erwartungen, neue Kunden – staatliche Archive in der Veränderung. Vieles ist dazu in den letzten Jahren schon gesagt worden. Wer die Themen archivische Fachtagungen verfolgt, erhält den Eindruck, die Welt der Archive, die berufliche Lebenswirklichkeit der Archivare verändere sich derzeit radikal und rapide, wohl auch etwas bedrohlich. *Archive vor der Globalisierung*, so der Titel einer Tagung im September in Düsseldorf. *Gerüstet für die Zukunft?* – so der Untertitel dieser Tagung. In Düsseldorf hatte eine Sektion die Überschrift: *Vorbereitung auf den Ernstfall. Die Digitalisierung der Aktenverwaltung*. Ganz offensichtlich sind wir Archivare verunsichert, wir spüren, daß sich viel um uns herum verändert, und wir fragen uns, ob wir mithalten können, ob wir den Veränderungen gewachsen sind, welche Veränderungen wir bei uns selbst vornehmen müssen.

Wie stellt sich mir die aktuelle Situation als Leiter eines Staatsarchivs in Baden-Württemberg dar? Ich bin sehr dankbar, heute zu diesem Thema sprechen zu können. 25 Jahre Landesarchivdirektion sind ja auch 25 Jahre gegliederte Archivverwaltung, die Aufgaben der Staatsarchive wurden damals erstmals gesetzlich definiert. Im Gesetz über die Gliederung der Archivverwaltung. Insofern haben wir alle in der Archivverwaltung Baden-Württemberg heute Geburtstag, und insofern ist die komplementäre Sicht aus einem Archiv zu den bereits gehaltenen Referaten vielleicht nicht uninteressant. Aus dem operativen Bereich, wie man in letzter Zeit die Archive in der Landesarchivdirektion gerne nennt. Die Übernahme nicht archivischer Fachsprache ist ja auch eine Erscheinung, die mit der Veränderung der Archivverwaltung im Kontext der Verwaltungsreform eingezogen ist. Über die Implikationen müssen wir noch einmal nachdenken. Aber ich denke, die Landesarchivdirektion weiß: Es gibt viele Mitarbeiter im operativen Bereich, die auch sehr gut strategisch denken können.

Im Titel meines Referats habe ich drei Begriffe aufgegriffen, die immer wieder durch die Diskussion geistern. Neue Aufgaben, das ist ein traditioneller Begriff der Verwaltungslehre. Neue Erwartungen, da ist schon etwas Kundenorientierung drin. Neue Kunden – das ist eine Zauberformel, die ganz anderen Lebensbereichen entstammt, heute aber auch oft von Archivaren verwendet wird.

In den Zielvorstellungen der staatlichen Archivverwaltung heißt es: *Es ist das Ziel der Archivverwaltung, stets neue Kreise für ihre Leistungen zu interessieren und als zufriedene Nutzer zu gewinnen.*

Ich werde im folgenden fragen,

- ob uns neue Aufgaben zugewachsen sind,
- wo und wie wir mit neuen Erwartungen konfrontiert sind,
- ob bzw. wie wir neuen Kunden gewinnen können.

Schließen werde ich mit einigen Anmerkungen zur Umsetzung der Verwaltungsreform in der Archivverwaltung.

Neue Aufgaben? – Im Grunde sind wir nicht mit neuen Aufgaben, sondern mit neuen Anforderungen bei der Aufgabenwahrnehmung konfrontiert. Neu in diesem Sinne ist ganz unzweifelhaft das Arbeitsfeld der elektronischen Unterlagen. Die Lösung der damit verbundenen Probleme bearbeitet die Landesarchivdirektion als Grundsatzfrage, und dies ist auch richtig so, denn es ist geradezu ein Musterbeispiel für eine Grundsatzfrage. Wo und wie sollen die Daten auf Dauer zugänglich gehalten werden? Als Archiv, das im Alltag der Bewertung vor Ort schon seit langem mit elektronischen Überlieferungen konfrontiert ist, kann man nur der Hoffnung Ausdruck verleihen, daß es der Landesarchivdirektion bald gelingt, eine praktikable Konzeption zu realisieren.

Denn gerüstet für die Zukunft sind wir auf diesem Arbeitsfeld nicht. Und die Zeit, hier noch lange über Strategien nachzudenken, ist m.E. abgelaufen. Die “neue” (in Anführungszeichen) Aufgabe der Bewertung und Sicherung elektronischer Unterlagen als Teil der alten Kernaufgabe Überlieferungsbildung muß möglichst bald wahrnehmbar sein. Im operativen Sinne und im Rahmen eines integrativen Gesamtkonzepts für die Bewertung, bei der analoge und digitale Unterlagen in ihren Bezügen betrachtet werden.

Integratives Gesamtkonzept für die Bewertung. – Ich möchte dieses Stichwort unter dem Schlagwort der neuen Aufgaben noch etwas vertiefen. Ich glaube (und dies ist eben auch keine neue Aufgabe, sondern ein Stück weit ein neues Verständnis der Aufgabenwahrnehmung), daß die staatlichen Archive sich über den Pflichtbereich der ablieferungspflichtigen Stellen hinaus viel stärker mit der Gesamtüberlieferung beschäftigen müssen, mit der Bewertung und Sicherung nichtstaatlicher Unterlagen von hoher Aussagekraft, mit der Suche nach Lösungen für den Erhalt solcher Unterlagen.

Nur zwei Beispiele: als Stiftungsrat der Stiftung Kulturgut hatte ich vor kurzem mit Unterlagen aus der Frauenbewegung und von Sportvereinen zu tun. Beides sind wichtige Überlieferungen jenseits archivischer Zuständigkeiten. Beides bedarf der Sicherung.

Der verstärkte Blick auf Unterlagen nichtstaatlicher Herkunft paßt vordergründig vielleicht nicht in die Zeit der Verwaltungsreform und der Konzentration auf Pflichtaufgaben. Unser Produktkatalog differenziert ja auch in diesem Sinne zwischen Pflicht- und freiwilligen Aufgaben. Gleichwohl fordert der Geist der Verwaltungsreform, hier gegen den Strich zu denken.

Wenn der Staat sich verschlankt, sich zurückzieht, müssen sich – antizyklisch – die Staatsarchive verstärkt um Überlieferungen aus dem nichtstaatlichen Bereich kümmern. Wenn sie dies nicht tun, werden einerseits irreversible Überlieferungslücken entstehen, wird andererseits aber auch die Bewertung staatlichen Schriftguts unzulänglich bleiben. Die gesellschaftlichen Veränderungen verlangen heute eine intensiverte Beschäftigung mit nichtstaatlicher Überlieferung. Dafür müssen wir uns rüsten. Das ist keine neue Aufgabe, aber eine Aufgabenwahrnehmung in neuer Qualität. Und ich meine, daß die Gesellschaft diese Qualität erwarten kann.

Damit bin ich eigentlich schon bei den Erwartungen. Ich habe ja soeben – aus meiner archivarischen Fachkompetenz heraus – eine Erwartung unserer Nutzer und im weiteren Sinne der Gesellschaft definiert. Generell ist es ja im Zeitalter der proklamierten

Kundenorientierung ein bemerkenswertes Phänomen, daß die Erwartungen an die Archive und die Archivare vorrangig von diesen selbst formuliert und diskutiert werden und nicht von und mit ihren Nutzern.

Bewußt wurde mir dies wieder, als vor kurzem ein archivisches Internet-Angebot vorgestellt wurde und auf Nachfragen die Antwort kam, daß man es gestaltet hatte, ohne zuvor in einen Dialog mit den möglichen Interessenten zu treten. Wir diskutieren auch über die Grundsätze der Bewertung und der Erschließung ohne Rückkoppelung an die Abnehmer dieser Leistungen, so gern wir uns auch auf deren vermeintliche Interessen berufen und von Output- oder Kundenorientierung sprechen.

Einige Staatsarchive in Baden-Württemberg, und auch das Hauptstaatsarchiv, haben immerhin in den letzten Jahren Fragebogenaktionen zur Zufriedenheit ihrer Kunden durchgeführt. Diese betrafen in erster Linie den Service im Haus oder auch die Öffnungszeiten – mit zum Teil interessanten Ergebnissen, die bestätigen, wie wichtig es ist, sich mit den Erwartungshaltungen unserer Nutzer und Partner zu befassen.

Für nächstes Jahr plane ich eine allgemeine Abfrage zur Zufriedenheit mit unserem Haus, insbesondere aber zum nun soweit bestehenden Internet-Angebot, um Hinweise und Anregungen für weiteren Planungen zu erhalten. Ich glaube, daß wir dieses Nachfragen beim Nutzer noch verstärken müssen. Und daß wesentliche Erkenntnisse dann auch in die Planungsstrukturen der Archivverwaltung einfließen müssen.

Derzeit erstellt eine Referendarin bei uns eine Studie zur Frage, wie sich die Erschließung von Beständen auf ihre Nutzung ausgewirkt hat. Auch das Nutzerverhalten müssen wir für die weitere Arbeitsplanung viel stärker in den Blick nehmen.

Die Hinwendung zur Nutzerseite müßte aber noch weiter gehen. Es gibt Arbeitsfelder, in denen wir Nutzererwartungen nach Möglichkeit sogar erst wecken sollten. Ich habe in ganz anderem Kontext jüngst bundesweite Programme zur Erfassung, Bewertung, Übernahme und Zugänglichmachung von Unterlagen aus priorisierten Überlieferungsbereichen angeregt. Hier ist die ARK gefordert. Mit solchen Programmen könnten wir uns als Quellenlieferant in der Forschung viel stärker verankern. Und als gleichberechtigter Partner in gemeinsamen Forschungsprojekten. In einem historischen Sonderforschungsbereich z.B., wie er vor einiger Zeit in Tübingen zur Kriegserfahrung eingerichtet wurde, sollten Archive von Anfang an als gleichberechtigte Partner mit am Tisch sitzen.

Ich bin überzeugt, daß wir viel öfter Gespräche über gezielt zu sichernde oder zu erschließende Überlieferungsbereiche mit der Forschung führen sollten, um gemeinsame Projekte zu initiieren. Von uns aus, nicht nur, wenn man auf uns zukommt. Wir würden es uns zu einfach machen, wenn wir meinten, neue Erwartungen der Nutzer, der Gesellschaft könnten nur durch ein gefälliges Internet-Angebot erfüllt werden.

Es ist zweifellos richtig, daß viele Nutzer im Informationszeitalter veränderte Erwartungen an die Zugänglichkeit von Informationen über Archivgut haben. Das erreicht uns per Email jeden Tag: *Hallo Hauptstaatsarchiv! Bitte mailen Sie mir alle Dokumente/Karten meines Heimatortes Markelsheim. Markelsheim gehört zu Bad-Mergentheim (Württemberg). Vielen Dank schonmal. ... und tschüß! Alex.*

Es ist von daher auch völlig richtig, solche Informationen und zum Teil auch das Archivgut selbst im Netz verfügbar zu machen und hierfür gemeinsame Portale mit geeigneten Partnern

zu schaffen. All dies ist sehr wichtig. Keine Frage. Die zeitgemäße Präsenz im Netz kann aber nicht der Sinn und Zweck allen archivarischen Tuns an sich werden. Das Netz ist ein Kommunikationsmittel, das man für seine Zwecke zielgerichtet einsetzen kann, ja muß; es kann aber nicht alleine unser Profil nach außen bestimmen, wir können uns als Institution nicht nur über das Netz definieren. Wir haben viel mehr zu bieten, und müssen das deutlich machen. Und es wird auch mehr von uns erwartet.

Dies zeigt sich vor allem immer dann, wenn an das Hauptstaatsarchiv Erwartungen der Politik herangetragen werden. So sehr sich die Archivare auch innerhalb ihrer Zunft den Kopf über den Stellenwert von Pflicht und Kür zerbrochen haben, die Politik, der oberste Dienstherr erwartet eine professionelle Öffentlichkeits- und Bildungsarbeit. Inklusive Ausstellungen. Wenn das Hauptstaatsarchiv in den letzten Jahren wirklich veränderte, neue Erwartungen – nicht nur der Politik, sondern der Öffentlichkeit im weitesten Sinne – gespürt hat, dann war es die Frage, was man auf diesem Sektor zu bieten habe.

Als Institution, die Kulturgut verwahrt, muß das Archiv sich den Anforderungen stellen, die heute im Kulturbereich bestehen. Dies bedeutet in Stuttgart Teilnahme am Stuttgarter Kulturmarkt, Teilnahme an der Museumsnacht. Dies bedeutet Infotainment für breitere Kreise. Dies bedeutet, daß man unter den – heilsamen – Druck gerät, sich etwas einfallen zu lassen.

Bei der Museumsnacht ist uns das Generallandearchiv in Karlsruhe vorausgegangen. Wir werden nächsten März Erfahrungen sammeln. Auf dem Stuttgarter Kulturmarkt, auf dem sich die verschiedenen Kulturinstitutionen in Zelten präsentieren, haben wir dieses Jahr auf unterschiedliche Weise versucht uns darzustellen.

Wir haben Publikationen und Faksimiles ausgestellt, Siegelabgüsse gefertigt, ein Preisrätsel ausfüllen lassen und verschiedene, teils interaktive EDV-Anwendungen über den Beamer laufen lassen. Interessant war nun, daß vor Ort das manuelle Fertigen der Siegelabgüsse auf das größte Interesse stieß. Die Grund ist naheliegend und bestätigt, was ich zuvor sagte. Computeranwendungen hatten mehr oder weniger alle Stände, Siegel und Urkunden aber nur wir. Das Authentische bleibt interessant, auch im Informationszeitalter und nicht nur virtuell im Netz. Im virtuellen Zeitalter wird seine Faszination vielmehr noch gesteigert. Ist es erst recht etwas Besonderes. Im Authentischen und seiner Aura liegt nun aber gerade unsere Stärke, mit der wir nach wie vor an die Öffentlichkeit gehen müssen.

Dies aber dann auch in neuen Formen. Auf dem Kulturmarkt haben wir erstmals szenische Lesungen aus Archivalien veranstaltet. Unter dem Titel „Gestalten aus dem Archiv“ und im Zweistundentakt. Dies ist eine Form von Infotainment, die wir – so mein persönliches Fazit – auch weiterhin pflegen und an verschiedenen Stellen einsetzen sollten.

Damit stellt sich freilich auch die Frage, wo die Grenzen liegen. Wohin treibt die Spaß- und Freizeitgesellschaft? Wir leben ja nicht nur in einer Informations- und Wissensgesellschaft, sondern auch in einer Spaß- und Freizeitgesellschaft. Ballermann 6 im Archiv? Der Archivleiter zu Gast bei Big Brother? Immerhin waren Politiker dort. Was wird man morgen anbieten müssen, wenn das breite Publikum Neues will? Und es ist in der Museumsnacht sehr, sehr breit und sehr, sehr jung, Party all the time an wechselnden Orten. Mit dem Döner in der Hand durch Kulturgut. Man wird die weitere Entwicklung sicher kritisch verfolgen müssen. Vorerst ist es aber erst einmal richtig, daß der Archivar zeitweise den grauen Kittel ablegt, um sich das bunte Jacket des Entertainers anzuziehen und das Archiv als Einrichtung mit Angeboten vermittelt, die Spaß machen. Nebenbei: es macht einem ja auch selber Spaß.

Grundsätzlich – und damit komme ich zum Thema Neue Kunden – müssen die Staatsarchive heute ihr Profil im Kulturbereich behaupten und darüber hinaus im Freizeitbereich erst einmal definieren. Insbesondere wenn sie wie das Hauptstaatsarchiv Stuttgart in einer Großstadt und dort an der Kulturmeile angesiedelt sind.

Wir haben 1998 für das Hauptstaatsarchiv eine Studie erstellen lassen zur Außenwirkung des Hauses. *Teil I: Wie kann das Hauptstaatsarchiv sein Angebot nach außen kommunizieren, so daß potentielle Interessenten angesprochen werden – also neue Zielgruppen erschlossen werden? Wie kann die stadtnahe Lage des Gebäudes zur Erreichung des Kommunikationsziels beitragen? Teil II: Wie können die Kommunikationsmedien gestaltet sein, um dem Hauptstaatsarchiv sein unverwechselbares Profil zu verleihen? Teil III: Die Umsetzung am Beispiel der zentralen Kommunikationsmedien der Ausstellung „Verwüstet und entvölkert“ – der Dreißigjährige Krieg in Württemberg“.*

Die Studie enthält eine Reihe von Vorschlägen, differenziert nach den verschiedenen Zielgruppen Verwaltung, Schulen, Universitäten, Forschung zur Landes- und Ortsgeschichte, Familienforschung, Presse/Funk/Fernsehen und „Interessierte“. Im Ergebnis haben wir unsere Glasfront mit einer Aufschrift versehen, um zu erläutern, wer wir sind. Auf unsere Ausstellungen machen wir mit einem Spannband aufmerksam. All dies sind kleine, an sich banale Dinge, die aber viel bewirken. So ein Spannband zieht Leute in das Haus. Die Zahlen belegen es.

Daneben haben wir eine graphische Linie entwickelt für unser Informations- und Werbematerial, einschließlich der Ausstellungskataloge und einer Grundlinie bei der Ausstellungsgestaltung (Abbildung 10). Ziel war es, dem Archiv ein unverwechselbares Profil mit hohem Wiedererkennungswert zu verleihen. All dies kam erstmals bei der Ausstellung zum Dreißigjährigen Krieg zum Einsatz.

Warum erzähle ich Ihnen all das? Erstens, weil es zeigt, daß Archive sich heute, wenn sie sich auf dem Konkurrenzmarkt der Kultur wenigstens etwas behaupten wollen, mehr tun müssen, als solide Facharbeit leisten. Zweitens, weil damit das Thema „Neue Kunden“ angesprochen ist.

Denn all dies – einschließlich der Ausstellungen – berührt vor allem das breitere Publikum, das die Existenz des Hauptstaatsarchivs als kulturelle Einrichtung erst einmal wahrnehmen und schätzen lernen soll. Neue Kunden? Sicher werden wir die Nutzerzahlen durch diese Dinge nicht drastisch steigern können. Wir müssen unter dem Begriff des Kunden aber auch Interessenten an der Vermittlung archivspezifischer Inhalte sehen.

Dies bedeutet: Veranstaltungen, Ausstellungen, öffentliche Angebote, alles natürlich auf die Institution Archiv, die darin verwahrte Überlieferung und deren Auswertungsmöglichkeiten bezogen. Für all dies müssen wir ein archivspezifisches Profil der Vermittlung entwickeln. Auf die Rolle der reinen Zulieferung dürfen wir uns nicht beschränken.

Es gibt ja verschiedene Modelle der Funktionsbestimmung von Archiven. Ich glaube, daß die Veränderungen in der Kulturlandschaft, daß die Museumsnacht, daß die Erwartungen der Politik und der Öffentlichkeit über unsere ganze Berufsbilddiskussion hinweggegangen, daß wir im Bereich der auswertenden Vermittlung gefordert sind. Auf einer Ebene mit den anderen Kulturinstitutionen. Nicht nur als Zulieferer.

Wenn wir realistisch sind, liegt hier das größte Potential für die Gewinnung neuer

Interessenten – im Infotainment. Die Nutzung im Lesesaal wird – je mehr Informationen wir über Archivgut im Internet anbieten, je transparenter wir werden – wohl eher zurückgehen. Das müssen wir realistisch sehen. Das ist als Folge der neuen Zugangsmöglichkeiten, der aktuellen Veränderungen aber auch gar nicht schlimm.

Sicher müssen wir unser Archivgut auch noch viel stärker vermarkten. Dem Netz kommt dabei eine werbende Funktion zu. Im Dezember werden wir anlässlich des 750. Todestags Friedrichs II. ein Schmuckblatt und Siegelreplikate zum Kauf anbieten. Weihnachten ist nah. Dafür wollen wir auch im Internet werben. Auf die Erfahrungen bin ich gespannt. Generell glaube ich, daß wir Reproduktionen von Archivalien, die visuell attraktiv sind, über das Netz anbieten sollen. Im Hauptstaatsarchiv wollen wir das für den Nachlaß Heinrich Schickhardts mit seinen Skizzen und Plänen prüfen. Für die bereits in breiteren Kreisen bekannten Ortsansichten Kiesers bereiten wir Bestellmöglichkeiten im Internet vor.

Infotainment mit Authentischem. Großen Zuspruch finden derzeit thematische Führungen durch unsere Magazine. Zu Reformation und Bauernkrieg, zum Dreißigjährigen Krieg und zum Zeitalter Carl Eugens. Auf Grund der Teilnehmerzahlen mußten die Führungen verdreifacht werden. Ich habe den Archivnachrichten entnommen, daß auch andere Staatsarchive den Zuspruch zu solchen Führungen bestätigen können. Die Werbung verlief hier über die historischen Vereine, zukünftig wollen wir allgemein über die Presse werben. Historische Quellen im Magazin sehen zu dürfen, ist spannend.

Stichwort historische Vereine. Ich sehe die Zusammenarbeit mit den Vereinen nach wie vor als eine grundlegende Säule des Archivwesens an, die eher noch aus- als abgebaut werden muß. Wir haben in den letzten Jahren gemeinsame Tagungen mit dem Württembergischen Geschichts- und Altertumsverein durchgeführt, die das Hauptstaatsarchiv als Ort wissenschaftlicher Forschung ausgewiesen haben und – auch jüngere – Interessenten aus dem universitären Bereich und dem Geschichtsverein zusammenführen konnten. Ich glaube auch, daß wir die Zusammenarbeit mit der Kommission für geschichtliche Landeskunde in Form gemeinsamer Projekte ausbauen sollten. Die Landesgeschichte, die Geschichtsforschung ist und bleibt ein naturgegebener Kooperationspartner. Sie stellt auch den traditionellen Kundenstamm, der gepflegt sein will, der auf der Suche nach neuen Kunden nicht vernachlässigt werden darf.

Um diesen Kundenstamm im universitären Bereich zu halten, müssen wir uns sicher anstrengen. Im Hauptstaatsarchiv bieten wir seit letztem Jahr gezielt Einführungsveranstaltungen an den Universitäten Tübingen und Stuttgart an. Diese Veranstaltungen finden derzeit viel Zuspruch. Eine einmalige dreistündige Führung pro Semester mit Hinweisen zur Nutzung hat ca. 40 Teilnehmer. Ein Blockseminar, das fünfmal am Samstag-Vormittag mit dem Titel „Forschen im Archiv“ im Hauptstaatsarchiv stattfindet, hat durchschnittlich 30 Teilnehmer. Die Teilnehmerzahl ist von Semester zu Semester gestiegen. Viele Studenten haben danach begonnen, eine wissenschaftliche Arbeit im Archiv zu schreiben. Seit längerem bieten wir auch einmal monatlich allgemeine Einführungsabende in die Nutzung an.

Auf die Chancen, die in gemeinsamen Projekten mit der Forschung liegen, habe ich bereits hingewiesen. Dies setzt natürlich alles enge Beziehungen zur universitären Welt voraus. Bei aller Konzentration auf die archivischen Fachaufgaben, bei aller Professionalisierung als Archivar muß dies nicht, so glaube ich, mit einer Abwertung oder gar einem Abbruch der naturgegebenen Verbindungslinien zur historischen Forschung verbunden sein. Wir müssen diese vielmehr zielgerichtet ausbauen. Gerade im Bereich der historischen

Hilfswissenschaften.

Daß die Zielgruppe Schule eine besonders wichtige ist, muß ich wohl nicht weiter erläutern. Wie die meisten Archive sind wir auch hier aktiv, meist in Verbindung mit aktuellen Jubiläen und Ausstellungen. 1998 haben wir im Kontext der Erinnerung an die 48er Revolution Hunderte von Schülern mit ihren Lehrern in unser Haus gelockt, die dann quasi als Nutzer, als neue Kunden, mit Archivalien gearbeitet haben. Wenn diese archivpädagogischen Aktivitäten aber über Ansätze hinausgehen sollen, muß die Archivverwaltung zusammen mit der Schulverwaltung festere Strukturen einer Kooperation schaffen.

Generell halte ich es für wichtig, daß man, wo immer Berührungspunkte zum Archiv bestehen, an diese anknüpft, um Interesse für das Archiv zu wecken. Daß wir unsere Kundschaft in den Behörden gut pflegen müssen, versteht sich von selbst. Neuen Service können wir hier vielleicht demnächst durch die dauerhafte Sicherung elektronischer Unterlagen bieten.

Die Gewinnung neuer Interessenten, das Halten traditioneller Nutzer- und Interessentenkreise ist jedenfalls eine Investition, die von den Ressourcen her berechtigt ist. In die Produkte und Leistungen, die in diesem Kontext entstehen, müssen wir heute stärker als bisher investieren, auch wenn sie meist der Kategorie „freiwillig“ zuzuordnen sind. Das Hauptstaatsarchiv hat dieses Jahr hausintern den Anteil der Personalressourcen, die für Öffentlichkeits- und Bildungsarbeit einzuplanen sind, etwas erhöht, und ich hoffe, man wird uns deswegen keine Stellen streichen.

Ich meine auch, wir sollten neben den anderen landesweiten Arbeitsgruppen auch eine Arbeitsgruppe für die Bildungs- und Öffentlichkeitsarbeit (AGBÖ) einrichten, die ein Tableau möglicher Anlässe pflegt und Aktivitäten koordiniert. Ich würde es auch begrüßen, wenn sich, etwa zu einem Anlaß wie diesem oder als Landesausstellung einmal eine gemeinsame Ausstellung aller Archive realisieren ließe. Dies könnte auch das Wir-Gefühl in der Archivverwaltung fördern.

Damit abschließend vom Blick auf den Kunden zur Innensicht. Vom Out- zum Input. Archive in der Veränderung. Für die staatlichen Archive haben die in den letzten Jahren eingeführten Instrumentarien doch ein gehöriges Stück Veränderung bedeutet. Vieles davon ist bereits fest etabliert. Die verbindliche Jahresplanung ist heute im Hauptstaatsarchiv eine Selbstverständlichkeit. Und als Archivleiter höre ich relativ häufig den Satz „Das müssen wir nächstes Jahr in die Jahresplanung aufnehmen.“ Die Abteilungen machen sich schon frühzeitig dazu Gedanken, wägen Ressourcen und Ziele ab.

Für das Hauptstaatsarchiv – und sicher auch für die anderen Archive – kann ich auch sagen, daß die landesweite Perspektive verinnerlicht ist. Wir bringen uns gerne in archivübergreifende Projekte ein, sei es bei der Bewertung, sei es bei der Erschließung, sei es bei der EDV-Entwicklung, und durchaus auch gern einmal federführend. Wir glauben auch, daß gerade das Erfahrungspotential aus den Archiven diesen Projekten erst Erfolg verleihen kann.

Daß bei der landesweiten Festlegung der übergeordneten Ziele und im Zusammenspiel der verschiedenen Verwaltungsebenen und Gremien der Archivverwaltung noch manches optimiert werden kann, wurde von den Archivleitern auf der letzten Archivleiterkonferenz angesprochen. Ich bin sehr dankbar, daß diese Anregungen aus dem Kreise der Archivleiter aufgegriffen wurden. Generell wird es in den nächsten Jahren darauf ankommen, gemeinsam

das richtige Verhältnis zu finden zwischen landesweiten Arbeitsprojekten und eigenen Vorhaben der Archive, die aus der jeweils individuellen Situation abzuleiten sind.

Archivverwaltungen im Systemvergleich. Ich möchte als Archivleiter etwas dazu sagen. Die Archive sind die Nutzeroberfläche der Archivverwaltung, sie sind die Kundenseite, auf die es letzten Endes ankommt. Die Archive sind mit ihren Beständen zugleich aber auch die Tiefenstruktur, aus der man überhaupt erst schöpfen kann.

Der Landesarchivdirektion kommt eher die Funktion der lautlosen Steuerung im Hintergrund zu. Sie wird um so effizienter und um so motivierender steuern können, je mehr sie bei dieser Steuerung delegiert, je weniger sie selbst das operative Geschäft an sich zieht und je weniger sie sich selbst profilieren möchte. Denn sonst tritt sie selbst in Konkurrenz zu den Dienststellen der eigenen Verwaltung und kann den interessenlosen Ausgleich innerhalb dieser nicht mehr wahrnehmen.

Wer zu sehr selbst im operativen Geschäft steckt, wird sich auch schwer tun, die Grundsatzfragen zu lösen. Insofern hat man sich seinerzeit bei der Einrichtung der Landesarchivdirektion als kleine Fachoberbehörde für die absolut adäquate Struktur einer Archivverwaltung entschieden.

Von daher besteht auch bei diesem Jubiläum – und auch sonst – kein Anlaß, über andere Strukturen nachzudenken. Strukturen etwa, bei denen die Archive zu Außenstellen einer einzigen Organisationseinheit würden – Modell Landesdenkmalamt. Die Stärke der baden-württembergischen Organisationsstruktur lag und liegt in der koordinierenden Funktion der Landesarchivdirektion und einer eigenständigen, den örtlichen Verhältnissen angepaßten Aufgabenwahrnehmung durch die Archive. Nur so kann Kreativität entstehen, nur so bleiben Wege kurz, nur bei dieser Kundennähe kann man flexibel auf Kundenwünsche reagieren.

Damit zur Verwaltungsreform. Auch hier ist das richtige Verhältnis zwischen landesweiten Elementen und hausinternen Maßnahmen entscheidend. Leitbild, Jahresplanung, Stellenbeschreibungen, Mitarbeiterbefragung, Mitarbeitergespräch, all dies haben wir landesweit umgesetzt.

All dies muß nun aber auch noch einmal in seinen Bezügen überdacht und in ein ganzheitliches, laufend fortentwickeltes, laufend kritisch hinterfragtes System einmünden. Ein ganzheitliches System allerdings, das dann wiederum den Archiven den notwendigen Raum zur eigenen, hausspezifischen Ausgestaltung läßt. Die Einführung der Kosten-Leistungs-Rechnung, die bevorsteht, soll ja auch gerade als Ziel die Ressourcenverantwortung im operativen Bereich bei vorgegebenen Zielen stärken. Hiervon erhoffe ich mir sehr viel.

Vor einigen Jahren habe ich das Privileg gehabt, ein mehrwöchiges Wirtschaftsvolontariat bei Daimler absolvieren zu dürfen. Dabei konnte ich aus nächster Nähe Veränderungsprozesse in der Wirtschaft beobachten. Vieles von dem, was mir damals erstmals begegnete, haben wir später bei uns eingeführt.

Allerdings doch sehr verwaltungsspezifisch. Bei Daimler kam eine Welle der Veränderung nach der anderen, rasch, unaufhaltsam, und doch stets im Einklang mit der Brandung insgesamt.

Bei uns wurde ich in einem zweitägigen Seminar intensiv auf die Einführung des standardisierten Mitarbeitergesprächs vorbereitet, dieses wurde dann aber erst eineinhalb Jahre später eingeführt, wobei seine Verbindung zu anderen Steuerungselementen nicht völlig geklärt war. Aufbruchsstimmung kann unter solchen Gegebenheiten nur schwer entstehen. -

Ich halte das Mitarbeitergespräch abgesehen davon für eine sehr gute Einrichtung, und wir haben es auch mit Nutzen bei uns eingeführt.

Insgesamt aber empfinde ich es als Archivleiter im Alltag oft so, und deswegen habe ich dieses Beispiel gegeben, als säße ich in der Zeitmaschine von H.G. Wells, als bewege ich mich durch Jahrhunderte hindurch. Hier die Werbung für die Ziele und Instrumentarien der Verwaltungsreform des dritten Jahrtausends, dort noch viele Strukturen und Verhaltensweisen des 19. Jahrhunderts. Schon rein sprachlich haben wir aktuell eine Mischkultur.

Im Hauptstaatsarchiv versuche ich als Archivleiter, weniger durch parolenhafte Begriffsbildung und predigende Appelle als durch eher unauffällige Schritte im Kleinen die Dinge im Geist der Verwaltungsreform zu verbessern. Ob das immer gelingt, mögen andere beurteilen. Das Auslegen der eingegangenen Post zur allgemeinen Kenntnisnahme, wie ich es aus anderen Häusern kannte, war z.B. ein solch kleiner Schritt zur Verbesserung der Transparenz. Die Archive haben ja ganz unterschiedliche Traditionen, die jeweils in diesem Sinne zu überdenken sind.

Freuen kann ich mich jedenfalls immer wieder über die Kreativität meiner Mitarbeiter. Zum Tragen kam sie gerade vor kurzem wieder bei den Vorbereitungen für den Stuttgarter Kulturmarkt, für den viele Mitarbeiter aus eigener Initiative Ideen entwickelt und umgesetzt haben. Dies reicht bis hin zu ganzen EDV-Präsentationen, die wir weiter verwenden können. Die Idee der szenischen Lesungen entstand zunächst scherzhaft und wurde auf einmal ernst: „Wir machen das wirklich.“ Besser kann es doch nicht laufen, als daß man als Vorgesetzter Ideen nur noch bündeln muß. Schon deshalb bin auch sonst für jede Anregung dankbar. Und für jedes freundliche Signal, daß ich meine eigene Verhaltensweise auf den Prüfstand stellen sollte.

In meinem Wirtschaftsvolontariat bei Daimler hat man mir erklärt, daß man dort allen Vorgesetzten vermittelt habe, daß ihre Mitarbeiter ihre Kunden seien, daß deren Zufriedenheit mit der Leistung „Führung“ analog der Kundenzufriedenheit zu messen sei. Dieser Gedanke liegt ja auch Mitarbeiterbefragungen zugrunde. Und diese Zufriedenheit mit dem Vorgesetzten soll ja auch im Mitarbeitergespräch thematisiert werden.

Man kann mit Begriffen viel zaubern und kaschieren, aber hier ist ja auch wirklich etwas dran. Vielleicht täte es der Archivverwaltung gut, wenn alle Vorgesetzten ihre Mitarbeiter stärker als Kunden betrachten würden. Dann hätten wir auch auf einen Schlag viele neue Kunden.