

Transferarbeit im Rahmen der Laufbahnprüfung
für den höheren Archivdienst an der Archivschule Marburg
(57. Wissenschaftlicher Lehrgang)

Government Audience Development
Wie steuern Archive ihre Verbindung zur Verwaltung?

vorgelegt von
Mareikje Mariak

Betreuung:

Dr. Kai Naumann (Landesarchiv Baden-Württemberg)

Dr. Florian Lehrmann (Archivschule Marburg)

vorgelegt am: 01.04.2024

Inhaltsverzeichnis

1.	Einleitung.....	2
2.	<i>Audience Development</i> und <i>Relationship Marketing</i> – Übertragbarkeit auf Beziehungen zwischen Archiven und Behörden.....	6
3.	Aufbau und Pflege von Beziehungen zu Behörden – Erfahrungen aus der Praxis.....	10
3.1.	Kommunikation	10
3.1.1.	Was wir vermitteln wollen	11
3.1.2.	Strategien im persönlichen Kontakt	13
3.1.3.	Einsatz unpersönlicher asynchroner Kommunikation.....	17
3.1.4.	Strategien zur Verstetigung von Beziehungen	19
3.2.	Priorisieren.....	22
3.3.	Wissensmanagement.....	24
4.	Fazit – Ein Versuch der Übertragung von Kategorien aus <i>Audience Development</i> und <i>Relationship Marketing</i> auf die archivische Kontaktpflege zu Behörden	26
5.	Zusammenfassung	30
6.	Literaturverzeichnis	31

1. Einleitung

Kontakte zu Behörden als den aktenabgebenden Stellen aufzubauen und zu pflegen, ist für Archive essentiell. Überlieferungsbildung und die Beratung der Behörden im Hinblick auf Aspekte des Records Management gehören zu den zentralen archivischen Fachaufgaben, welche auch in den Archivgesetzen verankert sind.¹ Ohne funktionierende Kontakte in die betreffenden Behörden aber ist es nicht möglich, diese Aufgaben fachgerecht wahrzunehmen. In der Praxis führt dies häufig zu Problemen, wenn sich eine Behörde etwa weigert, mit dem Archiv zusammenzuarbeiten oder die Aktenführung in einem Zustand ist, der es faktisch unmöglich macht, dort Überlieferungsbildung zu betreiben. Die vorliegende Transferarbeit stellt die Frage, ob und wie Konzepte, die ursprünglich aus dem Marketing und der Kulturentwicklungsplanung stammen, für den Aufbau und die Pflege von Beziehungen zwischen Archiven und Behörden nutzbar gemacht werden können.

In Deutschland wird das Konzept des *Audience Development* im Kulturbereich seit den 1990er Jahren verstärkt als Mittel angewandt, um neue Zielgruppen zu erreichen. Im englischsprachigen Raum setzten entsprechende Bemühungen bereits in den 1980er Jahren ein.² Aktiv in diesem Bereich sind unter anderem Museen, Bibliotheken, Theater, Konzerthallen und Opernhäuser. *Audience Development* wird dort verwendet, um kritisch zu hinterfragen, welche Zielgruppen durch die eigenen Angebote erreicht werden, und das eigene Publikum gezielt zu erweitern. Ziel ist hierbei meist (auch), der sozialen Selektivität staatlich geförderter kultureller Angebote entgegenzuwirken.³ Einige Studien nehmen explizit die Nicht-Besucher kultureller Institutionen in den

¹ Zur Anbietungspflicht und der Überlieferungsbildung vgl. etwa § 5 BArchG; §§ 4 und 5 LArchG He; § 3 LArchG BW. Zur Behördenberatung vgl. etwa § 3 IV BArchG; § 13 II LArchG He.

² Für einen Überblick zu Forschungen und Projekten im Bereich *Audience Development* sowohl aus internationaler Perspektive als auch mit Fokus auf die Entwicklung in Deutschland vgl. TRÖNDLE/AWISCHUS, Besucher und Nichtbesucher, S. 14–31. Zur historischen Entwicklung der Kulturvermittlung in Deutschland seit den 1970er Jahren vgl. MANDEL, Sozial integrative Kulturvermittlung, S. 128–130. Zur Entwicklung in Großbritannien vgl. TORREGGIANI, 40 Years of Audience Focus, S. 116–118.

³ Zu *Audience Development* im Museum vgl. etwa MANDEL, Museum für alle?. Für den Bibliotheksbereich vgl. KANN-RASMUSSEN/BALLING, Every Reader. Zu *Audience Development* beim Theater vgl. KHUON/LENGERS, Rein – Raus – Dazwischen; SCOLLEN, Regional Voices; MANDEL/REDLBERGER, Projekte zum interkulturellen Audience Development. Für Beispiele aus dem Bereich der klassischen Musik vgl. etwa BISHOP/FINK/SCHMITT, Zukunftslabor; SIGURJONSSON, Orchestra Audience Development. Einen vergleichenden Überblick zu verschiedenen Kulturbereichen bieten ALNASSER/YI, Strategies. Für allgemeine Überlegungen zu *Audience Development* vgl. ALLMANRITTER, Audience Development; MANDEL, Interkulturelles Audience Development; MANDEL, Strategien und Maßnahmen; MANDEL, Audience Development; FÖHL/WOLFRAM, Partizipative Kulturentwicklungsplanung.

Blick, um zu ermitteln, ob und wie diese erreicht werden können.⁴ Archive sind im Bereich des *Audience Development* hingegen noch relativ wenig aktiv; ihre Aktivitäten konzentrieren sich vor allem auf die Analyse der aktuellen Gruppen von Nutzer:innen und ihrer Bedürfnisse.⁵ Gelegentlich finden sich auch Untersuchungen, die Nutzergruppen in den Fokus nehmen, denen sonst im täglichen Betrieb der Archive nur wenig Aufmerksamkeit zuteil wird, oder Vorstellungen von auf bestimmte Gruppen zielenden Vermittlungsprojekten.⁶ Behörden finden in diesen Überlegungen klassischerweise keine Beachtung; Kundenorientierung wird vor allem auf die externen Nutzer:innen der Archive bezogen.

Kundenorientierung ist auch für das Konzept des *Relationship Marketing* zentral. Es stammt aus der Betriebswirtschaft, wo sich ab den 1990er Jahren eine verstärkte Kundenorientierung durchsetzte. Ab den 2000er Jahren wurden im Marketing dann auch gezielt die Beziehungen eines Unternehmens zu seinen Kunden in den Blick genommen, um verschiedene Faktoren gezielt zum Aufbau einer langfristigen und stabilen Kundenbeziehung zu nutzen.⁷ Strategien und Maßnahmen aus dem Marketing werden seit einiger Zeit auch im Archivwesen angewandt; die Zielgruppe sind hierbei ebenfalls hauptsächlich die Nutzer:innen und weniger die abgebenden Stellen.⁸

⁴ Für einen Überblick zur Nicht-Besucher-Forschung vgl. RENZ, Nicht-Besucher. Für ein aktuelles Beispiel vgl. die Beiträge in dem von Martin TRÖNDLE herausgegebenen Band „Nicht-Besucherforschung“: TRÖNDLE/KEBLER/KUHN/REISENEGGER, Methodik; TRÖNDLE/WEINING/SAILER/TSCHACHER, Nicht(Besucher) quantitativ gesehen; STOCKMANN/TRÖNDLE, Nichtbesucher im Gespräch; TRÖNDLE, Nichtbesucher.

⁵ Das Hessische Landesarchiv hat 2016 im Rahmen einer Umfragestudie sowie eines Tests seiner Onlineangebote Daten zu Wünschen und Bedürfnissen seiner Nutzer:innen ermittelt und daraus konkrete Verbesserungsmaßnahmen abgeleitet; vgl. hierzu REINHARDT/MUNDT, Nutzerstudie, passim; REINHARDT, Nutzerstudie; WURTHMANN, Frischer Wind im Lesesaal. Für Beispiele der Nutzerforschung vgl. außerdem FRONHÖFER, Männlich, alt, skurril?; FISCHER, Wissenschaftler*innen im Archiv. Eine stärkere Tradition, sich auf die Bedürfnisse und Interessen von Nutzer:innen zu fokussieren, existiert in Großbritannien; vgl. hierzu OLIVER, User Engagement, passim; HALLAM SMITH, Customer Focus and Marketing, passim. Zu Möglichkeiten der Beteiligung von Nutzer:innen vgl. auch HOLZ, Nutzergremien.

⁶ Vgl. etwa KEMPER, Kunst im Archiv; SCHÖCK-QUINTEROS, Aus den Akten auf die Bühne; SCHNEIDER, Bock auf Archiv?.

⁷ Vgl. BRUHN, Relationship Marketing, S. 1f.

⁸ Vgl. etwa FREUND, Werbestrategien für Archive, passim; BROCKHOFF, Attraktive Geschichtsvermittlung, passim; HALLAM SMITH, Customer Focus and Marketing, passim; WEIR, The Marketing Context, passim. Für eine allgemeinere Betrachtung von Marketingansätzen im Archiv vgl. STROPP, Marketing im Archiv, passim, wo neben den Nutzer:innen als Zielgruppe auch die Verortung der Archive im Verwaltungskontext und die Fachaufgabe der Überlieferungsbildung eine Rolle spielen. Einen unterrepräsentierten Fokus auf Archivträger und abgebende Stellen merkt auch SCHNEIDER, Archive zwischen Risiko und Chance, S. 54 an.

Betriebswissenschaftliche Aspekte haben in den letzten Jahren zunehmend an Bedeutung in der archivischen Arbeit gewonnen; Managementfähigkeiten sind von zentraler Bedeutung dafür, die Fachaufgaben adäquat erfüllen zu können.⁹ Einige Beiträge beschäftigen sich aus dieser Perspektive auch mit Behördenberatung und Überlieferungsbildung.¹⁰ Andere nehmen inhaltliche Aspekte, die für die Kontakte zwischen Archiv und Behörden eine Rolle spielen, wie die Einführung elektronischer Verfahren in der Verwaltung, in den Blick.¹¹ Dabei handelt es sich um Fallstudien, die vor allem inhaltliche Aspekte thematisieren; das „Wie“ der Ansprache wird gelegentlich ebenfalls behandelt, aber nicht aus einer übergeordneten Perspektive mit einem von Marketingansätzen inspirierten Fokus auf Kundenfreundlichkeit genau analysiert.

Die vorliegende Arbeit möchte mithilfe von Ansätzen aus dem *Audience Development* und *Relationship Marketing* auf die Beziehungen zwischen Archiven und Behörden blicken und herausarbeiten, welchen Mehrwert eine solche Perspektive für die archivische Arbeit haben kann. In ihrer praktischen Arbeit kommunizieren Archivar:innen sowohl mit Mitarbeiter:innen in den Registraturen der abgebenden Stellen als auch mit den Abteilungs- und Behördenleitungen. Idealerweise ist diesen der Wert geordneter Aktenführung sowie auch der Arbeit des Archivs bekannt, sodass sich eine reibungslose Zusammenarbeit mit regelmäßigen Aktenaussonderungen ergibt. Allzu oft kommt es jedoch vor, dass Behördenleitungen sich der Arbeit mit dem Archiv verweigern, obwohl sie rechtlich auf Grundlage der Archivgesetze dazu verpflichtet sind. Hier besteht eine Diskrepanz zwischen Norm und Praxis – den Archivar:innen stehen keine rechtlichen Mittel zur Durchsetzung der Anbietungspflicht zur Verfügung, sodass sie sie auf ihre eigenen kommunikativen Fähigkeiten angewiesen sind, um die Ansprechpartner:innen in den Behörden doch noch zu einer Zusammenarbeit zu bewegen.

In einem ersten Kapitel ein Überblick zu den aus dem Marketing und der Kulturentwicklungsplanung stammenden Ansätzen geboten werden. Zu fragen ist

⁹ Vgl. HEDWIG, *Moderne Steuerungselemente*, passim; SCHNEIDER, *Archive zwischen Risiko und Chance*, passim.

¹⁰ Vgl. NOLTE, *In guten Händen*; PLETTENDORFF, *Neue Institutionenökonomik*; SCHLEMMER, „*Kommen, prüfen, meckern, gehen*“?; SCHNEIDER, *Archive zwischen Risiko und Chance*, S. 47–51.

¹¹ Vgl. HAAS, *Digitale Behördenberatung*; LUDWIG, *E-Government*; KLUTTIG, *Behördliche Schriftgutverwaltung*; ANDRE, *Kommunikationsstrategien*; KSOLL-MARCON, *Digitale Unterlagen*.

insbesondere, wo die Ausgangssituation in der Überlieferungsbildung und archivischen Behördenberatung Parallelen zu anderen Szenarien, wie etwa dem *Audience Development* im Kulturbereich aufweist, und wo Unterschiede bestehen. Welche Aspekte sind übertragbar und wo liegen Besonderheiten in der Beziehung zwischen Archiven und Behörden?

Mittels qualitativer Interviews mit Archivar:innen, die besonders in den Bereichen Behördenberatung und/oder Überlieferungsbildung tätig sind, soll ein Einblick in die Praxis in verschiedenen Archivverwaltungen gewonnen werden. Hierfür wurden mit den Landesarchiven Hessen und Nordrhein-Westfalen Gesprächspartner aus zwei Archivverwaltungen ausgewählt, wo die Behördenberatung, insbesondere im digitalen Bereich, als Querschnittsaufgabe mittels eigenständiger Organisationseinheiten sehr konzentriert angegangen wird. Die Perspektive der Interviewpartner:innen aus dem Landesarchiv Baden-Württemberg vermittelt stärker die Erfahrungen, die in der Überlieferungsbildung tätige Archivar:innen täglich in der Zusammenarbeit mit Behörden machen. Der Einblick in die Arbeit des Kreisarchivs Esslingen zuletzt vermittelt die Perspektive auf Behördenkontakte in einem Landkreis sowie im kommunalen Bereich, wo der Abstand zwischen Archiv und Verwaltung deutlich kleiner ist.¹²

Die geschilderten gut funktionierenden Abläufe und Kommunikationsstrategien, aber auch die genannten Probleme sollen abschließend aus der Perspektive von Audience Development und Relationship Marketing strukturiert gesammelt und in den Gesamtkontext eingebettet werden. Durch diese Zusammenstellung von Maßnahmen und Kommunikationsformen, die bisher von den einzelnen Archivar:innen vor allem aus einem intuitiven Erfahrungswissen heraus angewandt werden sollen möglich Impulse für eine Verbesserung von Aufbau und Pflege der Beziehungen zu Behörden abgeleitet werden. Nicht gesondert thematisiert wird in der vorliegenden Arbeit der Aspekt der Kommunikation mit dem Archivträger und des Werbens um Mittel bei

¹² Für die Bereitschaft, mir durch ein Interview mit der Transferarbeit weiterzuhelfen bin ich Dr. Martin Häußermann (Landesarchiv Baden-Württemberg, Staatsarchiv Ludwigsburg), Dr. Elke Koch (Landesarchiv Baden-Württemberg, Staatsarchiv Ludwigsburg), Dr. Martin Schlemmer (Landesarchiv Nordrhein-Westfalen, Fachbereich Grundsätze, Dezernat F 4 [Elektronische Unterlagen]), Dr. Michael Ucharim (Hessisches Landesarchiv, Competence Center Records Management) und Manfred Waßner (Kreisarchiv Esslingen) zu Dank verpflichtet.

demselben; manche der diskutierten kommunikativen Strategien dürften aber auch auf diesen Bereich übertragbar sein.¹³

2. *Audience Development* und *Relationship Marketing* – Übertragbarkeit auf Beziehungen zwischen Archiven und Behörden

Kulturinstitutionen, die sich im Rahmen von *Audience Development* bemühen, vielfältige Zielgruppen anzusprechen, werben um eine Kundschaft, die ihre kulturellen Angebote wahrnehmen kann, aber hierzu nicht verpflichtet ist. Die Institutionen unternehmen aufgrund ihres Selbstverständnisses und des gesellschaftlichen Auftrags als öffentlich geförderte Einrichtungen Anstrengungen, ein größeres und diverseres Publikum zu erreichen. Die Fähigkeit, ihre Kerntätigkeit auszuüben, hängt aber nicht vom Erfolg dieser Anstrengungen ab; unabhängig davon, ob es gelingt, neue Zielgruppen anzusprechen, kann ein Museum eine Ausstellung durchführen und ein Theater oder ein Opernhaus ein Stück inszenieren.

Demgegenüber ist die Beziehung zwischen Archiven und Behörden durch die gesetzlich geregelte Anbietungspflicht der Unterlagen geprägt. Zudem haben die Behörden – im Gegensatz zu Menschen, die ein kulturelles Angebot wahrnehmen möchten, – auch keine Wahlfreiheit bezüglich des Archivs. Die abgebenden Stellen sind also vielmehr „Zwangskunden“¹⁴ ihres zuständigen Archivs. Für die Archive ist eine funktionierende Zusammenarbeit mit ihren abgebenden Stellen zudem zentral, um ihre weiteren Aufgaben erfüllen zu können. Durch die in Archivgesetzen festgehaltenen Regelungen haben die Beziehungen zwischen Archiven und Behörden eine höhere rechtliche Verbindlichkeit als die zwischen Kulturinstitutionen und (potenziellen) Besuchern.

Trotz der unterschiedlichen rechtlichen Qualität der Beziehung weist die Ausgangslage in praktischer Hinsicht jedoch Gemeinsamkeiten auf: Für viele Behörden ist ihre eigene Aufgabenerfüllung zentral, während Aktenaussonderungen und die Archivierung ihrer Unterlagen keine Priorität haben und ein Randthema darstellen. Rechtliche Möglichkeiten, die Anbietungspflicht von Unterlagen

¹³ Zur Kommunikation mit dem Archivträger und möglichen Argumenten vgl. HEDWIG, *Moderne Steuerungselemente*, S. 41f.; SCHNEIDER, *Archive zwischen Risiko und Chance*, S. 39–47.

¹⁴ NOLTE, *In guten Händen*, S. 63.

durchzusetzen, bestehen nicht, sodass eine Verweigerung der Kooperation mit dem Archiv faktisch keine Konsequenzen hat. Ähnliches trifft auf viele Nicht-Nutzer kultureller Angebote zu, die zwischen Arbeit und familiären Pflichten ihre Freizeit gestalten wollen, wobei Museen, Theater, Konzerthallen und ähnliche Einrichtungen in ihrer Wahrnehmung kaum präsent oder schlicht kein Thema sind. Die zentrale Frage ist in beiden Fällen, wie Behörden und Nicht-Besucher so erreicht werden können, dass sie die Relevanz und den Nutzen des archivischen bzw. kulturellen Angebots für sich selbst erkennen und idealerweise motiviert werden, dieses dauerhaft zu nutzen.

Audience Development wird in der Regel als ein übergeordnetes Konzept verstanden, das in die Bereiche des Marketings und der inhaltlichen Vermittlungsarbeit hineinwirkt.¹⁵ Häufig wird zudem betont, dass sich *Audience Development*, wenn die Maßnahmen nachhaltig wirksam sein sollen, nicht bei diesen Punkten stehen bleiben dürfe, sondern stattdessen auch auf die Institution selbst einwirken und sie sowie ihr Programm verändern müsse.¹⁶ Außerdem wird die aktive Einbindung und Beteiligung der Besucher als wichtiges Mittel genannt, um neue Zielgruppen nachhaltig an Kulturinstitutionen zu binden.¹⁷ Gemeinsam ist den Ansätzen und Projekten, dass sie die Kunden, also die Besucher:innen der Kulturinstitutionen, und ihre Bedürfnisse in den Fokus nehmen.¹⁸ Diese Nutzer- oder Besucherorientierung beruht dabei auf den Ergebnissen einer analytischen Phase, in der Besucher:innen befragt oder auch bestimmte avisierte Zielgruppen gezielt im Rahmen von Studien oder Projekten untersucht werden.¹⁹

¹⁵ Vgl. FRENZEL, Besucherforschung, S. 53–64; MANDEL, Audience Development, S. 29.

¹⁶ Vgl. MANDEL, Audience Development, S. 32f., 37f.; MANDEL, Strategien und Maßnahmen, S. 99–103; RENZ, Nicht-Besucher, S. 73f.; FÖHL/WOLFRAM, Partizipative Kulturentwicklungsplanung, S. 267–269, 275f.

¹⁷ Vgl. FÖHL/WOLFRAM, Partizipative Kulturentwicklungsplanung, S. 267–269. Beispiele für dieses Vorgehen bieten die bei HENSCHER, Die Brücke als Riss; BISHOP/FINK/SCHMITT, Zukunftslabor; MANDEL/REDLBERGER, Projekte zum interkulturellen Audience Development und KHUON/LENGERS, Rein – Raus – Dazwischen vorgestellten Fallstudien.

¹⁸ Vgl. TORREGGIANI, 40 Years of Audience Focus, S. 115f. Die Notwendigkeit, Besucher:innen und die Nähe zu ihnen in den Fokus zu stellen, betont TRÖNDLE, Nichtbesucher, S. 119f. in Verbindung mit einer Kritik an immer noch zu stark programm-fokussierten Ansätzen.

¹⁹ Zu Publikumsforschung und Nichtbesucher-Forschung vgl. RENZ, Nicht-Besucher, S. 62–70; MANDEL, Kulturpublikum, passim; KOCH/RENTZ, Wissen, passim sowie TRÖNDLE/AWISCHUS, Besucher und Nichtbesucher, passim mit einem diachronen Überblick zur Nichtbesucher-Forschung. Beispiele für Studien, die mit Menschen mit Migrationshintergrund sowie Kindern und Jugendlichen bestimmte Zielgruppen in den Fokus nehmen, bieten ALLMANRITTER, Menschen mit Migrationshintergrund als Kulturpublikum und KEUCHEL, Quo vadis Kulturvermittlung.

Auf Archive und ihre Beziehungen zu Behörden übertragen, lassen sich hieraus mehrere Arbeitsfelder und Fragen ableiten: Im Hinblick auf das an die Behörden adressierte Angebot ist zu fragen, welche Formate denkbar und sinnvoll sind. Neben dem Kontakt im Zuge von Aktenaussonderungen ist etwa an Schulungen oder auch Archivführungen zu denken. Ebenso ist zu überlegen, ob es Möglichkeiten gibt, die Mitarbeiter:innen der Behörden aktiver als bisher einzubinden, so ihre Expertise zu nutzen und ein Miteinander herbeizuführen. Beim Marketing stellt sich die Frage nach den am besten geeigneten Medien und Kontaktformen. Zuletzt ist zu fragen, über wie viele und welche Informationen das Archiv zu seinen Behörden verfügt sowie worauf dieses Wissen beruht.

Im kommerziellen Marketing hat es sich seit den 1980er und verstärkt seit den 1990er Jahren durchgesetzt, die Beziehungen zu Kunden unter dem Ziel der Kundenbindung stärker in den Blick zu nehmen. Hieraus hat sich das *Relationship Marketing* entwickelt, welches den Fokus nicht nur auf das angebotene ‚Produkt‘, sondern vielmehr auf die gesamte Beziehung zwischen Unternehmen und ihren Kund:innen legt, an der auch die Interaktionen zwischen beiden einen zentralen Anteil hat.²⁰

Das Vorgehen im *Relationship Marketing* umfasst mehrere Phasen; von der Analyse der Voraussetzungen über die Planung und Umsetzung von Konzepten und Strategien bis zur Kontrolle der Ergebnisse. Der Fokus liegt dabei stets auf den Kundenbeziehungen, deren Verlauf zu analytischen Zwecken in verschiedene Phasen untergliedert ist: Die Akquise neuer Kunden, die Kundenbindung und die Rückgewinnung abwanderungsgefährdeter oder bereits abgewandelter Kunden werden jeweils einzeln im Hinblick auf Bedürfnisse, relevante Faktoren sowie denkbare Ansatzpunkte betrachtet und diese Phasen sind jeweils noch weiter untergliedert.²¹

Das Ziel in der Phase der Kundenbindung ist es, aufseiten des Kunden ein langfristiges *Commitment* zu erzeugen, also den Glauben, dass es wichtig ist, die Beziehung zu dem Unternehmen aufrecht zu erhalten, und damit auch die Bereitschaft, zu diesem Zweck selbst Anstrengungen zu unternehmen. Relevant hierfür sind der wahrgenommene Wert der Leistung und die Beziehungsqualität. Als wichtiger Faktor wird die

²⁰ Vgl. BRUHN, *Relationship Marketing*, S. 1f., 8–10.

²¹ Vgl. BRUHN, *Relationship Marketing*, S. 65–71.

Herstellung von Vertrauen und Vertrautheit herausgestellt. Idealerweise hat der Kunde nicht nur ein hohes Interesse an der Fortführung der Beziehung, sondern leistet sogar durch positive Mund-zu-Mund-Propaganda einen Beitrag zur Bekanntheit des Unternehmens.²²

Im Hinblick auf die konkreten Strategien wird im *Relationship Marketing* besonders die Bedeutung der Mitarbeiter:innen und der persönlichen Kommunikation betont.²³ Um eine feste Kundenbeziehung zu etablieren, die über die Zeit immer intensiver und individueller wird, ist es dabei wichtig, in einen Dialog einzutreten, bei dem die Kommunikation nicht immer nur von einer Seite ausgeht.²⁴

Der Fokus des aus den Wirtschaftswissenschaften stammenden *Relationship Marketing* liegt klassischerweise auf gewinnorientierten Unternehmen in Branchen, wo im Rahmen marktwirtschaftlichen Wettbewerbs eine Konkurrenzsituation mit anderen Unternehmen gegeben ist.²⁵ Daneben gibt es aber Versuche, das Konzept auch für andere Kontexte nutzbar zu machen, die nicht rein auf wirtschaftlichen Erfolg zielen; etwa für den Bereich Non-Profit-Organisationen²⁶ oder spezifisch für Universitäten²⁷. Bei den Beziehungen zwischen Archiven und den durch sie betreuten Behörden ist zu bedenken, dass keine der beiden Seiten sich ihre Geschäftspartner aussuchen kann; die Zuständigkeiten und Pflichten sind vielmehr durch die Archivgesetze rechtlich festgelegt. Die dem *Relationship Marketing* zugrundeliegenden Überlegungen lassen sich dennoch für die Fragestellung der vorliegenden Arbeit nutzbar machen; sie können als analytische Hilfsmittel bei der Beantwortung der oben aufgeworfenen Fragen zu geeigneten Formaten, Angeboten und Kontaktformen in der Zusammenarbeit mit Behörden nützlich sein.

²² Vgl. BRUHN, *Relationship Marketing*, S. 80–100.

²³ Vgl. BRUHN, *Relationship Marketing*, S. 197–217.

²⁴ Vgl. BRUHN, *Relationship Marketing*, S. 274–279.

²⁵ Dies wird beispielweise daran deutlich, dass sich ein Abschnitt zur „Reifephase“ von Kundenbeziehungen maßgeblich mit dem Aufbau von Wechselbarrieren befasst; vgl. BRUHN, *Relationship Marketing*, S. 213–219.

²⁶ Vgl. BRUHN, *Relationship Marketing*, S. 393–406.

²⁷ Vgl. LANGER/BECKMANN, *Relationship-Marketing*, passim; ESSLINGER/GREGER, *Beziehungspflege*, passim; VOSS, *Besondere Kunden*, passim.

3. Aufbau und Pflege von Beziehungen zu Behörden – Erfahrungen aus der Praxis

Um einen Einblick in die Kontaktpflege zu Behörden in der archivischen Praxis zu erhalten, wurden im Rahmen dieser Arbeit qualitative Interviews per Videokonferenz geführt. Ziel hierbei war nicht, exakt vergleichbare Antworten zu erhalten, sondern die interviewten Archivar:innen im Rahmen eines natürlichen und lebhaften Gesprächs zu Erzählungen aus ihrer beruflichen Praxis anzuregen. Deshalb wurde kein konkreter Fragenkatalog erstellt, der jedes Mal in der gleichen Form abgearbeitet wurde. Die Gesprächspartner:innen mit offenen Fragen zu detaillierten Erzählungen anzuregen, hat durchweg gut funktioniert.²⁸ In allen Interviews kam eine Reihe von Themen zur Sprache, die im Folgenden in mehreren Sinneinheiten zusammengefasst wurden:

- die Problematik sich der Zusammenarbeit mit dem Archiv verweigernder Behörden
- die Bedeutung des ‚menschlichen Elements‘ in diesem Arbeitsfeld
- die Bedeutung von Strukturen/eines gewissen ‚institutionellen Kapitals‘
- die kommunikativ herausfordernde Situation, direkt mit Forderungen an eine Behörde heranzutreten
- Kommunikationsstrategien für das erste Herantreten an eine Behörde
- Maßnahmen zur Verstetigung bereits bestehender Beziehungen
- Formen der Verstetigung dieses Erfahrungswissens im Archiv
- Möglichkeiten sinnvoller Priorisierung bei der Vielzahl betreuter Behörden
- Nutzen von asynchronen, unpersönlichen Formen der Kommunikation

3.1. Kommunikation

In den 1980er und 1990er Jahren wurde in Baden-Württemberg von den Staatsarchiven eine Vielzahl von Schreiben an Behörden geschickt, die in nüchternem Behördendeutsch feststellten, dass die jeweilige Stelle verpflichtet sei, ihre Akten dem Archiv anzubieten und nach dem Stand der Aussonderung fragten. Die Reaktion auf diese wenig individuellen Schreiben mit forderndem Tonfall fiel meist gering aus und bestand häufig nur aus einer Mitteilung, dass gerade keine Aktenaussonderung angedacht sei oder durchgeführt werden könne. Dieses Beispiel verdeutlicht gut, wie

²⁸ Zum Führen qualitativer Interviews und den Frage- und Kommunikationstechniken, die dabei zum Einsatz kommen, vgl. WITZEL/REITER, Das problemzentrierte Interview; ROULSTON, Interviewing.

entscheidend nicht nur das Was, sondern vor allem auch das Wie in der Kommunikation der Archive mit ihren abgebenden Stellen ist. In den folgenden Abschnitten sollen daher sowohl gut funktionierende Kommunikationsstrategien und Vorgehensweisen als auch Probleme gesammelt werden.

3.1.1. *Was wir vermitteln wollen*

Das Ziel der Kommunikation mit Behörden ist es, diese dazu zu bewegen, den Sinn in einer langfristigen Zusammenarbeit mit dem Archiv zu erkennen. In den Kategorien des *Relationship Marketing* heißt das, die Behörde zu einem *Commitment* zu bewegen. Wichtige Faktoren hierfür sind der Aufbau von Vertrauen und Vertrautheit.²⁹ Hinderlich dafür ist zunächst fehlendes Wissen über das Archiv in der Verwaltung. Hier gilt es also, durch die vermittelten Inhalte ein Bewusstsein für das Archiv und seine Aufgaben zu schaffen sowie mögliche Berührungängste abzubauen; ganz ähnlich wie Kulturinstitutionen versuchen, im Rahmen von *Audience Development* Besuchsbarrieren abzubauen. Die praktischen Erfahrungen in der Kommunikation mit Behörden zeigen, dass hierbei zwei Ebenen wichtig sind.

Zum einen müssen für eine erfolgreiche Zusammenarbeit beide Seiten überzeugt sein, dass das gemeinsame Vorgehen sinnvoll und richtig ist. Dafür spielen die gemeinsamen Werte, wie die sichere Aufbewahrung rechtsverbindlicher Unterlagen und die Nachvollziehbarkeit des Verwaltungshandelns in einer demokratischen Gesellschaft eine wichtige Rolle. Diese Werte, die in der tagtäglichen Arbeit wahrscheinlich nicht immer jedem präsent sind, bilden eine gute Grundlage für das Verständnis der Sinnhaftigkeit der gemeinsamen Arbeit. Wenn dies beiden Seiten bewusst ist, gibt es ein Ziel, auf welches Archiv und Behörde zusammen hinarbeiten können, sodass nicht nur Barrieren für die Zusammenarbeit abgebaut werden, sondern sogar Nähe entsteht.³⁰ In der Praxis kann es gelegentlich durchaus geraten sein, nicht nur den Hintergrund dieser Werte zu erläutern, sondern auch anhand drastischer Beispiele aus der Praxis darauf hinzuweisen, dass unsachgemäße Aktenführung im

²⁹ Vgl. LANGER/BECKMANN, *Relationship-Marketing*, S. 6–8, 15–19; BRUHN, *Relationship Marketing*, S. 90–92, 164–167. Konkret zur Bedeutung von Vertrauen und dem Abbau von Berührungängsten im Kontakt zwischen Archiv und Behörden vgl. ANDRE, *Kommunikationsstrategien*, S. 13.

³⁰ Zur Bedeutung gemeinsamer Werte im *Relationship Marketing* vgl. BRUHN, *Relationship Marketing*, S. 91. Die Beobachtung, dass im Rahmen von *Audience Development* für einen langfristigen Erfolg der Abbau von Barrieren allein nicht ausreichend ist, sondern hierfür Nähe zwischen einer Institution und der avisierten Zielgruppe aufgebaut werden muss, wird an der Beispielstudie KHUON/LENGERS, *Rein – Raus – Dazwischen* deutlich.

Extremfall zu Skandalen führen und dann ein sehr unvorteilhaftes Bild der entsprechenden Behörde zeichnen kann.

Der andere wichtige Punkt ist, den Behörden zu vermitteln, dass das Archiv der Verwaltung helfen möchte; die Archivar:innen haben nicht die Absicht, der Behörde ihre Akten wegzunehmen, sodass die Mitarbeiter:innen keinen Zugriff mehr darauf haben, sondern wollen sie vielmehr entlasten und ihnen die Arbeit erleichtern.³¹ Es ist daher entscheidend, dieses dienstleistungsorientierte Selbstverständnis zu vermitteln.³² Hierbei ist auch die eigene Fachkompetenz zentral. Diese sollte in der Kommunikation mit den Behörden zwar nicht demonstrativ herausgestellt werden, aber sie wirkt indirekt, indem sich Archivar:innen aufgrund einer soliden fachlichen Ausbildung über das eigene Handeln, die idealen Abläufe in der Zusammenarbeit mit Behörden und notwendige Qualitätsstandards im Klaren sind. Dies trägt zu einer Wahrnehmung des Archivs als einer professionellen und kompetenten Institution bei.

Vermittelt werden sollten in der Kommunikation mit Behörden also neben ganz praktischen und konkreten Inhalten – wie ordnungsgemäßer Aktenführung oder der Erstellung von Aussonderungslisten – ein grundlegendes Verständnis von archivischer Arbeit und der Bedeutung derselben für demokratische Werte, die im Rahmen des Transparenzgebots der Verwaltung auch von den Behörden geteilt werden müssen sowie ein positives Image des Archivs als einem zugänglichen und serviceorientierten Partner. Es kann sinnvoll sein, hierfür Anschauungsmaterial zu einem Gesprächstermin in einer Behörde mitzunehmen. Je nach Konstellation und Zielrichtung des Gesprächs kann es sich dabei um ein beispielhaftes Findbuch handeln, wenn es darum geht konkret zu erklären, was das Archiv mit den übernommenen Akten macht, um eine Grafik zum Lebenszyklusmodell der Akten, wenn es gilt, Eigentumsverhältnisse und Zugriffsrechte zu erläutern³³, oder um eine Ausgabe der Archivnachrichten, wenn es geraten scheint, ein positives Bild vom Archiv als einer in vielen Bereichen aktiven Institution zu vermitteln.

Auch Archivführungen für Behörden und ihre Mitarbeiter:innen haben sich bewährt, um einen grundlegenden Eindruck vom Archiv und der Archivarbeit zu vermitteln.

³¹ Vgl. ANDRE, Kommunikationsstrategien, S. 13f. sowie die an die an die Verwaltung gerichteten Argumente bei HEDWIG, Moderne Steuerungselemente, S. 41.

³² Zur Bedeutung des Images einer Institution für Barrieren, die einer Nutzung/Zusammenarbeit im Wege stehen können vgl. MANDEL, Strategien und Maßnahmen, S. 104f.

³³ Vgl. LUDWIG, E-Government, S. 199f.

Dies kann je nach Größe des Hauses und der konkreten Situation in der Kommunikation mit einer Behörde oder ihrer Leitung unterschiedliche Formen annehmen: Das Angebot von Archivführungen als Programmpunkt beim Betriebsausflug einer Behörde leistet vor allem einen Beitrag zu einem positiven Bild vom Archiv und trägt zu seiner Präsenz im Bewusstsein der Mitarbeiter:innen bei. Eine Führung für die Leitung eines Amtes kann demgegenüber gezielter auf Prozesse in der konkreten Zusammenarbeit und bereits von der entsprechenden Stelle ans Archiv abgegebene Unterlagen eingehen, um so mögliche Zweifel und Vorbehalte auszuräumen.

3.1.2. Strategien im persönlichen Kontakt

Der persönliche Kontakt und die persönliche Kommunikation mit den Mitarbeiter:innen der Behörden ist als entscheidend für eine funktionierende Zusammenarbeit zwischen Archiv und Stellen der Verwaltung hervorzuheben. Auch wenn letztendlich zwei Behörden kooperieren, ist es doch die Kommunikation zwischen Menschen – Archivar:innen und Behördenmitarbeiter:innen –, die über Erfolg und Effizienz dieser Zusammenarbeit entscheidet.³⁴

Als vorteilhaft und wichtig hat sich dabei die persönliche Kommunikation von Angesicht zu Angesicht erwiesen. Dem schriftlichen Austausch per E-Mail ist häufig ein Telefonat oder eine Videokonferenz vorzuziehen, aber als am gewinnbringendsten für eine langfristig funktionierende Zusammenarbeit mit einer Behörde haben sich das Gespräch vor Ort in der Behörde oder sogar das gemeinsame Arbeiten, etwa im Zuge von Aktenaussonderungen erwiesen. So können die Mitarbeiter:innen in der Behörde ein Gesicht und eine Person mit dem Archiv verbinden und nicht nur einen Namen oder eine Stimme am Telefon. Besonders gilt dies für die frühe Phase der Zusammenarbeit mit einer bestimmten Person oder Stelle; in der weiteren gemeinsamen Arbeit können je nach konkreter Konstellation auch E-Mails, Telefonate und Videokonferenzen eine wichtige Rolle spielen. Im Sinne eines serviceorientierten Entgegenkommens erscheint es in einer Phase, in der die Zusammenarbeit bereits etabliert ist, sinnvoll, auch die Präferenzen und Bedürfnisse der Kontaktpersonen einzubeziehen.

³⁴ Zur Bedeutung der persönlichen Kommunikation im *Relationship Marketing* vgl. BRUHN, *Relationship Marketing*, S. 208f.

Von großer Bedeutung ist es generell, sich auf die andere Seite einzulassen und sich in die Mitarbeiter:innen der Behörden hineinzusetzen, um so ihre Position und Bedürfnisse besser nachvollziehen zu können. Archivar:innen sollten akzeptieren, dass die Zweifel oder Vorbehalte einer Behörde nicht irrational sind, sondern durchaus eine Grundlage haben, die es nachzuvollziehen und zu entkräften gilt. Dies kann dabei helfen, kreative Lösungen zu finden, mit denen sowohl das Archiv als auch die Behörde gut leben können. Archivar:innen sollten an ihren fachlichen Standards festhalten, aber auch sehen, an welcher Stelle sie auf eine Behörde zugehen und ihre Bedürfnisse ebenfalls ernstnehmen kann. Wenn etwa alte Karten und Pläne in einem lichtdurchfluteten Treppenhaus hängen, ist dies aus bestandserhalterischer Sicht problematisch. Wenn der Archivar aber auch das legitime Interesse der Behörde, ‚ihre‘ Zimelien zu repräsentativen Zwecken auszustellen, erkennt und akzeptiert, kann er als Kompromiss die Herstellung von Reproduktionen durch das Archiv anbieten. Die Aussicht darauf, die entsprechenden Dokumente ins Archiv übernehmen zu können und auch in Zukunft produktiv mit der entsprechenden Behörde zusammenzuarbeiten, kann so durch ein Einlassen auf die Interessen der abgebenden Stelle deutlich verbessert werden. Gleiches gilt, wenn ein Amt erst kurzfristig vor einem Umzug das Archiv kontaktiert. Dies ist nicht ideal; aber es ist weitaus erfolgversprechender, sich auf die Situation und die Bedürfnisse der Behörde einzulassen und nach einem praktikablen Kompromiss zu suchen, als auf der Maximalforderung idealer, aber nicht umsetzbarer Abläufe zu beharren.

Sich auf die Bedürfnisse der abgebenden Stellen und ihrer Mitarbeiter:innen einzulassen, kann auch bedeuten, den Fokus von archivischen Bedürfnissen weg und hin zu den Erfordernissen des praktischen Arbeitens in der Behörde zu lenken. Für uns als Archivar:innen ist die ordnungsgemäße Aktenführung vor allem im Hinblick auf die spätere Archivierung der Unterlagen relevant. Die Mitarbeiter:innen der Verwaltung werden jedoch mit dem Argument, dass es ihnen effektiv Arbeit erspart, wenn sie die abgelegten Dokumente schneller finden, sicherlich leichter zu überzeugen sein.³⁵

Wichtig in der Kommunikation mit den Ansprechpartner:innen in den Behörden ist zudem der Ton: Für eine vertrauensvolle und langfristige Zusammenarbeit ist eine

³⁵ Vgl. SCHLEMMER, „Kommen, prüfen, meckern, gehen“?, S. 167–169; SCHNEIDER, Archive zwischen Risiko und Chance, S. 50.

Kommunikation auf Augenhöhe, ungeachtet des jeweiligen Dienstgrads, entscheidend, die nicht von oben herab nur mit Forderungen auf eine Behörde zugeht.³⁶ Auch wenn die Behörden nach Archivgesetz verpflichtet sind, uns ihre Akten nach Ende der Aufbewahrungsfristen anzubieten, wenn sie nicht mehr zur Aufgabenerfüllung benötigt werden, besteht auf Archivseite keine Handhabe, um dies durchzusetzen; es gibt keine ‚Archivpolizei‘. Als wenig hilfreich erwiesen haben sich standardisierte Anschreiben, wie die eingangs des Kapitels beschriebenen. Auch die prinzipiell mögliche und denkbare Drohung, sich bei einer vorgesetzten Stelle zu beschweren, hat sich als wenig hilfreich erwiesen. In einem konkreten Beispiel mauerte eine Behörde erst recht, nachdem die zuständige Archivverwaltung sich an das übergeordnete Ministerium gewandt hatte, und brach die Zusammenarbeit für viele Jahre komplett ab. Daran zeigt sich eindrücklich, dass Archiven mit verwaltungshierarchischen Drohungen wenig geholfen ist. Schließlich geht es nicht darum, ein konkretes kurzfristiges Ziel zu erreichen, sondern vielmehr eine langfristige und produktive Zusammenarbeit auf die Beine zu stellen – und dafür ist die Kooperation von Leitung und Mitarbeiter:innen der betreffenden Behörde unbedingt nötig.

Dies führt zu der Erkenntnis, dass Archivar:innen letztendlich nur wenig bewirken können, wenn sich eine Behörde aus Prinzip der Zusammenarbeit mit dem Archiv komplett verweigert. Da eine Eskalation des Konflikts, wie oben geschildert, wenig sinnvoll ist, bleibt ihnen meist nur, hartnäckig immer weiter nachzuhaken und zu hoffen, dass sich eine Änderung, etwa in der personellen Situation in der Behörde, ergibt. Gelegentlich kann es auch möglich sein, vorsichtig nach Verbündeten zu suchen und diese unauffällig auf die Probleme hinzuweisen. In der Praxis kann dies heißen, beispielsweise bei einer Aussonderung in der vorgesetzten Behörde das Gespräch auf die spannenden Bestände der Stelle zu lenken, die sich der Zusammenarbeit mit dem Archiv verweigert und auf die Aussage hinzuweisen, dass es dort nichts auszusondern gäbe. So lassen sich unter Umständen eigene Kontakte und vorhandene Hierarchien nutzen, ohne dass eine offizielle Beschwerde auf das Archiv zurückgeht. Zum Glück sind derartige Fälle von Behörden, die sich der Zusammenarbeit komplett verweigern aber äußerst selten; meist ist es möglich, mit

³⁶ Vgl. auch SCHLEMMER, „Kommen, prüfen, meckern, gehen“?, S. 174.

einem serviceorientierten und zugewandten Auftreten sowie einer verständnisvollen Position gegenüber Zweifeln und Vorbehalten Missverständnisse auszuräumen und eine vertrauensvolle Zusammenarbeit zu erreichen.

Spricht man eine Behörde zum ersten Mal überhaupt oder zum ersten Mal nach langer Zeit an, kann es von Vorteil sein, sich hierfür einen Aufhänger zu suchen, um nicht direkt mit Forderungen an die Kontaktperson heranzutreten. Das kann ein Bericht über die Behörde in der Presse sein, beispielsweise anlässlich eines Jubiläums oder Umzugs. Auch eine Einladung ins Archiv, beispielsweise zum Tag der Archive kann sich eignen. Gegebenenfalls kann es aber auch notwendig sein, sich schlicht bis zur Leitung durchzutelefonieren, um einen Gesprächstermin zu bekommen.

Da eine vertrauensvolle Zusammenarbeit letztendlich auf der Wahrnehmung von und Beziehung zu einzelnen Personen beruht, die an Schlüsselstellen in den Behörden sitzen, ist es vorteilhaft, auch informelle Gelegenheiten zu nutzen, um Kontakte aufzubauen und über das Archiv zu informieren. Im kommunalen Bereich kann es hierfür sinnvoll sein, sich beim Mittagessen in der Kantine dazusetzen und das Gespräch zu suchen. Persönliche Sympathie lässt sich natürlich nicht erzwingen, aber wenn sie auf beiden Seiten vorhanden ist, sollte dieses Potenzial auf jeden Fall nicht ungenutzt bleiben. Für Landesarchive ist es vorteilhaft, wenn es gelingt, in übergeordneten Gremien, etwa in Arbeitsgruppen zur E-Akten-Einführung oder in Amtsleiterrunden präsent zu sein. Abgesehen von dem Vorteil, sich inhaltlich bei archivrelevanten Themen einbringen zu können, lassen sich auf diesem Wege Kontakte knüpfen, die dazu führen, dass das Archiv bekannter wird. Außerdem ist jede:r Archivar:in auch im Privaten gelegentlich Botschafter:in des eigenen Berufsstandes und erklärt über die Relevanz und Aufgaben von Archiven auf. Sind unter den eigenen Kontakten Mitarbeiter:innen der Verwaltung, kann es gut sein, dass sich die im privaten Rahmen geleistete ‚Aufklärungsarbeit‘ langfristig als nützlich erweist oder sich ein solcher Kontakt sogar aktiv in der Zusammenarbeit mit einer Behörde nutzen lässt.

Ebenfalls nicht zu unterschätzen ist der Aspekt der Mund-zu-Mund-Propaganda, da sich nicht nur Mitarbeiter:innen verschiedener Archive, sondern auch die abgebenden Stellen miteinander austauschen. Dies kann sowohl positive als auch negative Auswirkungen für die archivische Arbeit haben. Wenn die Zusammenarbeit mit einer

Behörde schlecht läuft, ist es wahrscheinlich, dass in Zukunft auch benachbarte Stellen dem Archiv erst einmal skeptisch gegenüberstehen werden und es schwieriger sein wird, ihr Vertrauen zu gewinnen. Andersherum lässt sich dieser Effekt aber auch positiv nutzen: Gerade in der Behördenberatung kommt es häufig vor, dass sich eine Stelle aufgrund der positiven Erfahrungen von Kolleg:innen aus einer benachbarten Behörde meldet, ohne dass das Archiv aktiv für sein Angebot werben musste.

3.1.3. Einsatz unpersönlicher asynchroner Kommunikation

Neben der persönlichen Kommunikation spielt im Kontakt mit Behörden auch die asynchrone und unpersönliche Kommunikation eine Rolle. Viele Archive stellen auf ihren Homepages Informationen zu Zuständigkeiten und Ansprechpartner:innen für die Behörden zusammen und stellen Dokumente zum Herunterladen zur Verfügung, die über Überlieferungsmodelle informieren oder beim Erstellen von Aussonderungslisten helfen. Manche Archive bieten darüber hinaus auch Lehrmaterial zu Themen der (elektronischen) Aktenführung an, etwa in Form von Youtube-Videos³⁷ oder E-Learning-Programmen.³⁸ Sie versuchen so, möglichst viele Mitarbeiter:innen der Verwaltung auf einem niedrigschwelligen Weg zu erreichen und Themen der Behördenberatung zu vermitteln, ohne dass jedes Mal ein:e Archivar:in in beratender Funktion unmittelbar involviert ist.

Bei all diesen Angeboten stellt sich die Frage, wie sie angenommen werden und welchen Effekt sie auf die Zusammenarbeit von Archiven und Behörden haben. Gerade die Handreichungen, die auf den Internetseiten der Archive zum Download bereitstehen, sind häufig gut versteckt und dementsprechend für die Mitarbeiter:innen der Verwaltung nicht immer einfach zu finden. Auch wenn sich diese nicht repräsentativen Beobachtungen nicht quantifizieren lassen, zeigt die Erfahrung doch, dass diese Angebote durchaus angenommen werden. Zumindest die Kontaktinformationen der zuständigen Ansprechpartner:innen im Archiv werden regelmäßig gefunden und führen zu Anfragen von Behördenseite. Zu bedenken ist aber, dass mit diesen Angeboten, die ein aktives Suchen nach den entsprechenden

³⁷ Zu den Youtube-Videos des Landesarchivs NRW vgl. SCHLEMMER, „Kommen, prüfen, meckern, gehen“, S. 179. Ausführlich zu Sinn und Nutzen sowie möglichen Inhalten eines Youtube-Kanals zur Behördenberatung am Beispiel des Niedersächsischen Landesarchivs vgl. VRIES, Konzeption eines Youtubekanals, S. 3–5, 10–15.

³⁸ Dies ist beispielsweise im Kreisarchiv Esslingen und im Hessischen Landesarchiv der Fall, die beide an der Erstellung von E-Learning-Programmen beteiligt waren/sind, die im Zusammenhang mit der Einführung der elektronischen Aktenführung entstehen.

Informationen verlangen, nur eine Teilgruppe der Mitarbeiter:innen auf Behördenseite erreicht wird – die engagierten Personen, die ohnehin ein Interesse an den Themen Aktenführung und Archiv haben. Mit dem reinen Bereitstellen von Dokumenten und Informationen ist es also nicht möglich, gezielt größere oder neue Zielgruppen zu erreichen.

Anders ist dies bei E-Learning-Angeboten, die unter Umständen verpflichtend absolviert werden müssen, und in gewissem Maße auch bei Erklärvideos auf Youtube, die grundsätzlich mit geringem Zeitaufwand und einem zugänglichen Format einen niedrighschwelligen Einstieg bieten können. Bei Letzteren ist es wichtig, dafür zu sorgen, dass die entsprechende Zielgruppe auf die Videos hingewiesen wird, da nicht davon auszugehen ist, dass Behördenmitarbeiter:innen von sich aus auf den Youtube-Kanal des für sie zuständigen Archivs stoßen.³⁹

Für alle diese Formen einer unpersönlichen asynchronen Kommunikation mit Behörden gilt, dass sie alleine nicht als Beratungsangebot ausreichen: Es wird in jedem Falle weiter Unklarheiten, Beratungsbedarf und Nachfragen geben und um ein *Commitment* auf Behördenseite zu erzeugen, ist der persönliche Kontakt unabdingbar. Die zur Verfügung gestellten Inhalte können aber idealerweise dazu beitragen, dass die Anfragen der Behördenmitarbeiter:innen gezielter ausfallen. In Hessen zeichnet sich etwa ab, dass auch Behörden, die das E-Learning zur neuen E-Akte durchlaufen haben, Schulungsanfragen ans Competence Center Records Management (CCRM) stellen. Es ist zu hoffen, dass im Rahmen dieser Schulungen dann tiefergehende Fragestellungen behandelt werden können und so die Arbeitskapazität der beratenden Archivar:innen effektiver genutzt werden kann. Gerade die Erstellung von E-Learning-Angeboten und Lehrvideos bedeutet in der Produktion einen großen Aufwand und hohe Kosten, sodass Kosten und Nutzen für das Archiv genau abzuwägen sind.⁴⁰

Formen der unpersönlichen und asynchronen Kommunikation haben auch über den unmittelbaren Vermittlungserfolg, den sie gewissermaßen aus sich selbst heraus entfalten, einen Nutzen für die Beziehung zwischen Archiv und Behörden. Die Erstellung von Handreichungen kann dabei helfen, sich selbst noch einmal die idealen

³⁹ Vgl. hierzu VRIES, Konzeption eines Youtubekanals, S. 25–27.

⁴⁰ Vgl. VRIES, Konzeption eines Youtubekanals, S. 15–19.

gewünschten Abläufe in der Zusammenarbeit mit den abgebenden Stellen vor Augen zu führen und Verbesserungspotentiale zu identifizieren. Die Materialien können auch nicht nur eigenständig durch die Mitarbeiter:innen der Behörden genutzt werden, sondern lassen sich auch in persönlichen Gesprächen gewinnbringend einbringen. Auf vorhandenes Informationsmaterial verweisen zu können, signalisiert zudem Professionalität und hilft, zu vermitteln, dass es sich beim Archiv um eine gut vorbereitete, dienstleistungsorientierte Institution handelt.⁴¹

Die asynchronen und unpersönlichen Formen der Kommunikation mit Behörden sind sinnvoll und notwendig, um eine Grundversorgung mit Informationen für die breite Masse herzustellen. Außerdem helfen sie dabei, ein positives Image des Archivs als professioneller Partner aufzubauen.⁴² Für langfristige konstruktive Beziehungen zu einzelnen Behörden sowie, um die zur Verfügung stehenden Informations- und Beratungsangebote überhaupt bekannt zu machen, ist der persönliche Kontakt aber unumgänglich.

3.1.4. Strategien zur Verstetigung von Beziehungen

Für eine erfolgreiche Zusammenarbeit von Archiv und Behörden ist es zentral, dass Interaktionen zwischen den Mitarbeiter:innen der beiden Seiten nicht als einmalige Ereignisse aufgefasst werden. Vielmehr ist die wiederholte Kooperation mit denselben Ansprechpartner:innen anzustreben, da sich so Lerneffekte sowie eine effizientere und gewinnbringendere Zusammenarbeit ergeben. Außerdem muss es das Ziel sein, dass es nicht immer an den Archivar:innen liegt, bei einer Behörde nach dem Stand von Aussonderungen zu fragen. Die Kommunikation sollte stattdessen von beiden Seiten ausgehen, damit ein Dialog zustande kommt.⁴³

Eine gewisse Verstetigung ergibt sich im Bereich der Überlieferungsbildung häufig automatisch, da Aktenaussonderungen im Normalfall regelmäßig stattfinden sollten. Wenn es sich also nicht gerade um eine Behörde handelt, bei der so wenig Schriftgut anfällt, dass die Akten nur alle zehn Jahre ausgesondert werden müssen, hat dies einen

⁴¹ Zum Aufbau eines positiven Images vgl. auch VRIES, Konzeption eines Youtubekanals, S. 29.

⁴² Zu den anders gelagerten Kommunikationsfunktionen unpersönlicher, asynchroner Kommunikation, die vor allem auf das reine Vermitteln von Informationen und den Imageaufbau zielen vgl. auch BRUHN, Relationship Marketing, S. 277.

⁴³ Zur Bedeutung einer wechselseitig von beiden Partnern ausgehenden Kommunikation für eine produktive „learning relationship“ aus Sicht des *Relationship Marketing* vgl. BRUHN, Relationship Marketing, S. 274f. Zum besonderen Wert langfristiger Beziehungen und der Bedeutung der Phase der Kundenbindung gerade bei individuellen Leistungen vgl. auch ebd., S. 118.

regelmäßigen Kontakt zwischen Archiv und abgebender Stelle zur Folge. Die Beziehung kann jedoch unterschiedlich intensiv und produktiv sein, was maßgeblich in der Ausgestaltung der Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Mitarbeiter:innen von Archiv und abgebender Stelle begründet liegt.

Vorteilhaft für eine Verstetigung der Beziehung zu einer Behörde ist zudem ein gewisses ‚institutionelles Kapital‘: Das Archiv als Institution sollte über die positiv gewertete Zusammenarbeit mit einzelnen Archivar:innen als kompetenter und wichtiger Partner wahrgenommen werden, was durch eine aktive interne Öffentlichkeitsarbeit erreicht werden kann.⁴⁴ Auch die zügige und zielführende Beantwortung von Anfragen der abgebenden Stelle zu ihren nun im Archiv befindlichen Akten kann hierzu beitragen. Ist dies für die Mitarbeiter:innen der Behörde angenehmer und geht womöglich sogar schneller als zuvor die Suche in der eigenen Registratur, trägt dies zu einem positiven Bild vom Archiv als einer kompetenten und serviceorientierten Institution bei. Solche Erfahrungen führen dazu, dass die Mitarbeiter:innen der betreffenden Stelle Vertrauen zum Archiv entwickeln und auch in Zukunft motiviert sind, weitere Akten abzugeben und generell mit dem Archiv zusammenzuarbeiten.

Hilfreich ist es außerdem, übergreifende Strukturen zu etablieren, die zum einen in sich bereits eine Verstetigung der Beziehung bedeuten, zum anderen aber auch zu einer stärkeren Präsenz des Archivs als Institution beitragen. Eine solche Maßnahme können Behördentage sein, bei denen sich mehrere Vertreter einer Behördengattung gemeinsam über Aspekte der Archivierung, wie rechtliche Grundlagen und Arbeitsabläufe, informieren können. In Baden-Württemberg findet etwa jährlich der Staatsanwaltschaftstag statt, der im Wechsel von den Sprengelarchiven organisiert wird und als sehr sinnvolle Maßnahme wahrgenommen wird. Die Veranstaltung hat neben der Bündelung der Beratungsaktivitäten den positiven Effekt, dass die Staatsanwaltschaften im gegenseitigen Austausch auch ihre eigene Expertise einbringen können. So entstehen zum einen durch den Austausch über Best-Practices Synergieeffekte, die sich ohne den Behördentag nicht ergeben hätten. Zum anderen werden die Behörden aktiv eingebunden, was in der Sprache des *Relationship*

⁴⁴ Vgl. HERRMANN, Kommunikationsstrategien, passim.

Marketing dazu beiträgt, ihr *Commitment* zu steigern⁴⁵ bzw. im Sinne des *Audience Development*, durch die eigene Teilhabe Nähe zum Archiv zu erzeugen.⁴⁶

Eine Einbindung des Archivs in die Ausbildung zukünftiger Verwaltungsfachkräfte ist ebenfalls ein geeignetes Mittel zur Verstetigung von Beziehungen. In Hessen ist das CCRM mit einem Block zur ordnungsgemäßen Aktenführung fest in die Ausbildung der Anwärt:innen im mittleren und gehobenen Dienst für den Justizvollzug integriert. In Baden-Württemberg kooperiert das Landesarchiv in der Juristenausbildung mit der Verwaltung; alle juristischen Referendar:innen im Regierungsbezirk Stuttgart absolvieren im Zuge ihrer Ausbildung eine Führung im Staatsarchiv Ludwigsburg. Derartige Maßnahmen haben für die Bekanntheit des Archivs und seine Beziehung zur Verwaltung gleich einen doppelten Vorteil: Zum einen ist es auf diesem Wege möglich, archivrelevante Inhalte an eine breite Personengruppe zu vermitteln, die zukünftig in der Landesverwaltung tätig sein wird, und dafür zu sorgen, dass sie auf jeden Fall schon einmal vom Archiv gehört haben. Zum anderen bedingt die Einbindung in die Ausbildung eine dauerhafte Zusammenarbeit mit den entsprechenden Teilen der Verwaltung, die das Archiv positiv als eine Institution wahrnehmen, die nichts fordert, sondern vielmehr eine nützliche Dienstleistung erbringt.

Bei großen Behörden, die viel personelle Fluktuation zu verzeichnen haben, kann es im Feld der Behördenberatung ebenfalls gelingen, eine regelmäßige Kooperation im Hinblick auf Schulungen zu etablieren. In Hessen hat das CCRM bei einigen Behörden erreicht, dass diese regelmäßig alle neu eingestellten Mitarbeiter:innen zu einer Aktenführungsschulung schicken. Das hilft nicht nur durch eine verbesserte Qualität in der Aktenführung der Behörde und dem Landesarchiv, welches die entstehenden Unterlagen langfristig bewerten und zum Teil übernehmen muss, sondern führt wiederum zu einer erhöhten Präsenz und positiven Wahrnehmung des Archivs.

Vorteilhaft für das Archiv ist auch die Präsenz in übergeordneten Arbeitskreisen oder der Verwaltung, wie Verwaltungsleitertagungen oder thematischen Arbeitsgruppen,

⁴⁵ Vgl. BRUHN, Relationship Marketing, S. 207f.

⁴⁶ Für Beispiele aus dem *Audience Development*, welche die Nähe zwischen einer Institution und ihrer Zielgruppe sowie das gemeinsame Arbeiten als Grundlage für den Erfolg einer langfristigen Zusammenarbeit betonen, vgl. BISHOP/FINK/SCHMITT, Zukunftslabor, passim; KHUON/LENGERS, Rein – Raus – Dazwischen, passim.

um so von anderen Behörden stärker wahrgenommen zu werden sowie interne Diskussionen direkt mitzubekommen und gegebenenfalls daran teilhaben zu können. Dafür sind allerdings zum einen die entsprechenden personellen Ressourcen notwendig und zum anderen ist es bei einigen Arbeitskreisen notwendig, bereits über ein gewisses ‚institutionelles Kapital‘ zu verfügen, um überhaupt in diese Gruppen aufgenommen zu werden. In Hessen ist dies für ein Gremium, das mit der Einführung der E-Akte befasst ist, gelungen, weil das CCRM als zentrale Organisationseinheit für das Records Management als relevanter Partner für diese Fragen wahrgenommen wurde. Gerade in Fragen der digitalen Aktenführung, die vielfältige Bereiche der Verwaltung betreffen, kann die Schaffung einer zentralen, für diese Inhalte zuständigen Organisationseinheit im Archiv helfen, um in der Verwaltung als relevanter Partner wahrgenommen und in entsprechende Überlegungen einbezogen zu werden.

Insgesamt zeigt sich, dass es für eine erfolgreiche Verstärkung der Beziehungen zu Behörden vorteilhaft ist, Strukturen zu schaffen, die über die praktische Zusammenarbeit einzelner Personen im Zuge von Aktenaussonderungen oder Beratungstätigkeiten hinausgehen. So gelingt es, eine Wahrnehmung vom Archiv als kompetentem, hilfreichen und serviceorientierten Partner der Verwaltung zu vermitteln. Deutlich wird außerdem, dass bereits vorhandene Strukturen oder ein bestehendes positives Image als eine Art institutionelles Polster fungieren können, die es leichter machen, weitere Beziehungen zu Behörden aufzubauen und zu festigen.

3.2. Priorisieren

Bei der großen Masse an Behörden, für die ein Archiv, eine Archivabteilung oder sogar ein:e Archivar:in zuständig sein kann, ist es nicht möglich, alle gleich intensiv und individuell zu betreuen.⁴⁷ Dementsprechend stellt sich beim Thema der Kontaktpflege automatisch auch die Frage nach einer sinnvollen Priorisierung sowie generell nach der Machbarkeit im Hinblick auf die allgemeine Arbeitsbelastung. Das Ziel einer gezielt gesteuerten und priorisierten Kontaktpflege sollte eine Kombination aus Quantität und Qualität sein. Es ist essenziell, als Archiv nicht nur einzelne

⁴⁷ Beim Hessischen Landesarchiv handelt es sich unter Einbeziehung der Schulen um ca. 2000 Stellen. Das Staatsarchiv Ludwigsburg ist für etwa 500 Behörden zuständig, die auf zwei Referate aufgeteilt sind.

Behörden zu erreichen, aber für eine funktionierende Zusammenarbeit reicht das zur Verfügung stellen standardisierter Informationen nicht aus.

Die Prioritätensetzung durch die Archivar:innen ist dabei nicht immer selbstbestimmt; oftmals spielen externe Faktoren eine entscheidende Rolle. Wenn etwa eine Behörde in absehbarer Zeit umzieht, steht der Zeitraum fest, in dem vorher noch Aktenaussonderungen stattfinden müssen. Daneben spielen auch bauliche Gegebenheiten oder die organisatorische Situation in Behörden für die Prioritätensetzung der Überlieferungsbilder:innen eine Rolle. Dort wo sie Gefährdungen für die Unterlagen annehmen, sei es aus bestandserhalterischer Sicht, weil die Akten in ungeeigneten Räumlichkeiten untergebracht sind, sei es, weil sie vermuten, dass Unterlagen vor einer Anbietung ans Archiv kassiert werden könnten, besteht aus ihrer Sicht ein gesteigerter Handlungsbedarf.

Auch in der Behördenberatung ergibt sich eine Priorisierung zum Teil durch die eingehenden Anfragen nach Schulungen und Einzelfallberatungen. Im Sinne einer serviceorientierten und zugewandten Ausrichtung des Archivs gegenüber seinen abgebenden Stellen ist es geboten, diese Anfragen zeitnah zu bearbeiten, zumal es positiv ist, wenn sich Behörden aus eigenem Antrieb melden und einen Beratungsbedarf formulieren. Wenn die Kapazitäten für die Behördenberatung mit den so eingehenden Anfragen aber bereits ausgelastet sind, bestehen nur geringe Spielräume für eine gezielte Steuerung der Bemühungen.

Ein systematisches Vorgehen ist aber sowohl in der Überlieferungsbildung als auch in der Behördenberatung sinnvoll. In der Beratung lassen sich so unter Umständen gleichartige Behörden bündeln, was sich anbietet, da mit großer Wahrscheinlichkeit ähnliche Sachverhalte und Probleme vorliegen. In Hessen ist es beispielsweise gelungen, dass sich das Kultusministerium mit den Schulämtern zusammengetan, die ihrerseits wieder auf die Schulen einwirken werden. Ein solches Vorgehen ist für das Archiv zum einen ressourcenschonender als über einen größeren Zeitraum hinweg immer wieder gelegentlich durchgeführte Schulungen mit einzelnen Behörden desselben Typs und zum anderen besteht so die Sicherheit, tatsächlich alle dieser Stellen mit dem Angebot erreicht zu haben.

In der Überlieferungsbildung ist es ebenfalls sinnvoll, in gewissen Abständen alle Behörden eines Typs systematisch durchzugehen und sich zu vergegenwärtigen, wo

seit Längerem kein Kontakt mehr besteht oder wo lange keine Aktenaussonderung mehr durchgeführt wurde. Auch hier liegt der Vorteil eines systematischen Durchgehens der einzelnen Stellen der Verwaltung darin, dass nicht eine Behörde und damit ihre möglicherweise relevante, archivwürdige Überlieferung durchs Raster fällt.

Außerdem ist zu betonen, dass es für eine gezielte Kontaktpflege nicht ausreichend sein kann, Kontakte zu Behörden aufzubauen, bei denen bisher keine bestehen, und sich um akute Not- oder Problemfälle zu kümmern. Auch bestehende Kontakte zu Stellen der Verwaltung, mit denen die Zusammenarbeit mehr oder weniger reibungslos funktioniert, sollten weiter gepflegt werden, damit sie nicht zu einer reinen Gewohnheit werden. Letzteres kann die Gefahr bergen, dass der Kontakt, etwa nach Personalwechsel bei der Behörde, abreißt. Stattdessen ist eine intensivere Zusammenarbeit anzustreben, die wahrscheinlich mit vertretbarem Aufwand zu einer Verbesserung in der Überlieferungsbildung führt sowie verhindert, dass der Kontakt abreißt und anschließend Zeit und Energie in eine Wiederaufnahme gesteckt werden müssen.

In der Praxis setzt jedoch häufig die Arbeitskapazität der zuständigen Archivar:innen, die auch noch viele andere Aufgaben zu erledigen haben, Grenzen. Gerade das systematische Vorgehen und die intensive Pflege der Beziehung zu Behörden, mit denen die Zusammenarbeit prinzipiell gut läuft, sind daher gelegentlich im Angesicht dringlicherer Probleme nicht leistbar.

3.3. Wissensmanagement

Um zu gewährleisten, dass die Zusammenarbeit des Archivs mit Stellen der Verwaltung in den Bereichen Überlieferungsbildung und Behördenberatung langfristig gut funktioniert, darf die Qualität der Beziehung nicht ausschließlich an einzelnen Personen hängen. Wichtig ist daher zum einen die positive Wahrnehmung des Archivs als kompetenter Partner der Behörden, damit die Beziehung nicht nur auf einer persönlichen, sondern auch auf einer institutionellen Grundlage steht. Zum anderen gilt es aber auch, in der praktischen Arbeit zu verhindern, dass wichtige Informationen im persönlichen E-Mail-Postfach erfahrener Archivar:innen hängen bleiben.

Es ist daher entscheidend, im Rahmen eines Wissensmanagements sicherzustellen, dass die entscheidenden Informationen für die Pflege von Beziehungen zu Behörden

an neue Kolleg:innen weitergegeben werden, wenn jemand in den Ruhestand geht oder die Stelle wechselt. Außerdem ist es in Organisationseinheiten mit mehreren Personen – also in allen Archiven, die nicht als Ein-Mann bzw. Ein-Frau-Archive betrieben werden, – wichtig, dass auch die Kolleg:innen über den Stand der Arbeit informiert sind und auf relevante Daten zugreifen können, damit etwa im Falle einer Krankheitsvertretung keine Probleme entstehen.⁴⁸

Die Bedeutung davon, wichtige Informationen für die Kontaktpflege zu Behörden mit Kolleg:innen zu teilen und so festzuhalten, dass sie auch für diese zugänglich sind, ist den Archivar:innen bewusst. In der Praxis wird dies durch Aktenvermerke in Aussonderungsakten gewährleistet sowie dadurch, dass das Thema im Rahmen von regelmäßigen Dienstbesprechungen zur Sprache kommt. Auch im Rahmen des alltäglichen Arbeitens wird natürlich über die Kontakte zu Stellen der Verwaltung gesprochen; dies hat dann aber eher einen situativen Charakter. Weitere Beispiele eines pragmatischen Wissensmanagements sind das Führen von Excel-Listen mit Kontaktinformationen zu Justizarchivpfleger:innen auf einem Netzlaufwerk oder eine tabellarische Sammlung aller für Behörden abgehaltenen Schulungs- und Beratungstermine.

Alle diese Formen der Organisation von Wissen betreffen vor allem Punkte, die sich präzise beschreiben und vermerken lassen: Kontaktinformationen, Termine oder Vermerke über Absprachen. Das ‚menschliche Element‘, das wie oben herausgearbeitet einen bedeutenden Einfluss auf die Beziehungen zwischen Archiv und Behörden hat, lässt sich schwieriger fassen und vermitteln. Dies liegt auch daran, dass es sich hierbei um implizites Erfahrungswissen handelt, das aufgrund seines individuellen Charakters nur schwierig festzuhalten oder zu verstetigen ist.⁴⁹ Daher ist in diesem Bereich die Kommunikation zur Weitergabe und Vermittlung von Wissen besonders wichtig. Im Landesarchiv Baden-Württemberg spielen diese Fragen etwa in der Ausbildung der Anwarter:innen und Referendar:innen im Ausbildungsabschnitt zur Überlieferungsbildung eine Rolle. Hierbei geht es nicht vorrangig um Einzelheiten

⁴⁸ Zu Wissensmanagement im Archivbereich vgl. REICH, Wissensmanagement in Archiven, S. 47–63, 77–83; REICH, Wissensmanagement und Wissenstransfer, passim. Die Bedeutung des Wissensmanagements gerade für den Bereich der Behördenberatung betont NOLTE, In guten Händen, S. 61.

⁴⁹ Zu dem grundlegenden Problem im Wissensmanagement, dass häufig gerade dieses Erfahrungswissen, das sich kaum systematisch erfassen lässt, entscheidend ist, vgl. auch HAGMANN, Das „menschliche Mass“, S. 6f.

im Kontakt mit bestimmten Behörden, aber es wird ein allgemeiner Eindruck von den Problemen, die sich in diesem Feld ergeben können, und Strategien im Umgang mit denselben vermittelt.

Auch in den anderen Stellen der Verwaltung ist Wissensmanagement ein relevantes Thema. Die Mitarbeiter:innen aus den geburtenstarken Jahrgängen, die über ein großes Maß an Erfahrungswissen verfügen, gehen aktuell sowie in den kommenden Jahren in den Ruhestand. Ihren Wissensschatz für die kommenden Generationen an Mitarbeiter:innen zu bewahren, ist eine Herausforderung, der sich die Behörden aktuell stellen müssen. Aus archivischer Sicht wünschenswert wäre es, wenn auch das Wissen um die Zusammenarbeit mit dem zuständigen Archiv dabei bedacht würde, wofür wiederum gut gepflegte Kontakte zu den Behörden und eine ausreichend große Präsenz des Archivs als einer relevanten Institution nötig sind.

4. Fazit – Ein Versuch der Übertragung von Kategorien aus *Audience Development* und *Relationship Marketing* auf die archivische Kontaktpflege zu Behörden

Die vorliegende Arbeit konnte zeigen, dass die archivische Kontaktpflege zu Behörden durchaus Parallelen zu den Bemühungen von Kulturinstitutionen hat, die sich mit Projekten im Bereich *Audience Development* neue Zielgruppen erschließen wollen, und auch die aus der Wirtschaft stammenden Überlegungen des *Relationship Management* viele Berührungspunkte zu diesem Themenfeld aufweisen. Letztendlich geht es darum, Menschen anzusprechen und zu einer nachhaltigen, produktiven Zusammenarbeit zu bewegen. Dafür ist es notwendig, sich auf das Gegenüber einzulassen und seine Perspektive nachzuvollziehen. Beide Konzepte betonen die Bedeutung von Vertrauen, Vertrautheit und Nähe für eine langfristig erfolgreiche Zusammenarbeit, was sich mit den praktischen Erfahrungen der befragten Archivar:innen im Kontakt mit Stellen der Verwaltung deckt.

Unterschiede liegen, wie eingangs formuliert, vor allem in der Ausgangssituation, die durch den rechtlichen Rahmen bestimmt ist: Weder das Archiv noch die Behörden können sich ihren Partner frei aussuchen. Letztere sind streng genommen verpflichtet, mit dem Archiv zusammenzuarbeiten und ihm ihre Akten zur Übernahme anzubieten. Die Erfahrungen aus der Praxis haben aber gezeigt, dass die Archive letztendlich nur über sehr begrenzte Mittel verfügen, dies im Zweifelsfall auch durchzusetzen, sodass

eine deutliche Diskrepanz zwischen Norm und Praxis besteht. Archivar:innen sind zudem auf die Zusammenarbeit mit einer bestimmten Behörde festgelegt, wenn sie konkrete, archivwürdige Akten ins Haus holen wollen, die sich in dieser Behörde befinden.

Insgesamt hat sich anhand der Interviews gezeigt, dass in der Praxis eine Vielzahl gut funktionierender Strategien zum Kontaktaufbau und zur Kontaktpflege im Einsatz ist. Diese haben die Archivar:innen im Zuge ihrer beruflichen Tätigkeit selbst entwickelt, weshalb diese häufig auch individuell und persönlich geprägt sind. Eine übergreifende Strategie oder Perspektive, die diese verschiedenen Vorgehensweisen systematisieren würde, existiert in den Archiven bisher nicht. Hier bieten sich Überlegungen und Analysekatégorien aus dem *Audience Development* und dem *Relationship Marketing* an, um die bestehenden Praktiken zu sammeln und zu systematisieren. Eine solche Perspektive kann helfen, einen geordneten Überblick zu diesem Bereich archivischer Arbeit zu ermitteln, in welchem die einzelnen Archivar:innen bisher nur aufgrund des eigenen Erfahrungswissens, häufig eher intuitiv, operiert haben.

Außerdem ist deutlich geworden, wie vorteilhaft es ist, wenn das Archiv bekannt ist, einen guten Ruf genießt und institutionalisierte Kooperationen bereits eine vorteilhafte Ausgangsbasis für eine engere Zusammenarbeit bieten. Eine solche positive Ausgangssituation kann ein gewisses ‚institutionelles Kapital‘ bilden und als solches als Grundlage dienen, auf welcher die kommunikativen Fähigkeiten einzelner Archivar:innen und die von ihnen ergriffenen Maßnahmen erst ihre Wirkung entfalten können. Es sollte daher für Archive unbedingt ein Ziel sein, dieses strukturelle Polster für eine gute Zusammenarbeit mit Stellen der Verwaltung durch interne Öffentlichkeitsarbeit gezielt zu erweitern.

Sowohl im *Audience Development* als auch beim *Relationship Marketing* wird Wert auf eine Analysephase gelegt, um eine ausreichende Datengrundlage für die Planung zukünftiger Maßnahmen zu haben. Hier gehen die meisten Archive bisher wenig systematisch vor, was ihre Kontakte zu den abgebenden Stellen betrifft. Das Hessische Landesarchiv führt im Jahr 2018 eine ausführliche Behördenbefragung mit 161 Interviews durch, bei der neben der Anbietung von Akten ans Archiv auch nach der Verwendung von Aktenplänen und der Kenntnis des Aktenführungserlasses gefragt

wurde.⁵⁰ Daneben wäre es auch interessant, die betreuten Stellen der Verwaltung nach ihren Erfahrungen mit dem zuständigen Archiv und ihrer Wahrnehmung desselben zu befragen, um so mögliche Barrieren für eine erfolgreiche Kooperation identifizieren zu können.

Es erscheint sinnvoll, die verschiedenen Stellen der Verwaltung in unterschiedliche Gruppen einzuteilen, um gezielter priorisieren und zielgerichtete Maßnahmen ergreifen zu können. Die Einteilung in ein Kernpublikum, Gelegenheitsbesucher sowie Nie-Besucher aus dem *Audience Development* lässt sich auf Behörden und ihre Zusammenarbeit mit dem Archiv übertragen: Die Entsprechung zum Kernpublikum wären Stellen, die bereits intensiv und regelmäßig mit dem Archiv zusammenarbeiten. Gelegenheitsbesucher entsprechen den Behörden, die einer Kooperation grundsätzlich offen gegenüberstehen, bei denen aber noch keine routinierten Arbeitsabläufe etabliert sind. Die Nie-Besucher finden ihre Entsprechung in jenen Ämtern, die dem Archiv skeptisch oder sogar ablehnend gegenüberstehen. Erkenntnisreich könnte es auch sein, analog zur Nichtbesucherforschung, mehr über die Gründe zu erfahren, die Behörden davon abhalten, ihr zuständiges Archiv zu kontaktieren.

Viele Projekte aus dem *Audience Development* fokussieren sich auf die Gruppe der grundsätzlich interessierten Gelegenheitsbesucher, da hier mit vertretbarem Aufwand der größte Erfolg zu erwarten ist.⁵¹ Übertragen auf die oben formulierte Kategorisierung der Behörden ist dies ebenfalls zutreffend; aus Sicht der Archive können aber auch andere Faktoren eine Rolle für die Prioritätensetzung spielen. Wenn eine Behörde, die dem Archiv skeptisch gegenübersteht, über wichtige, archivwürdige Unterlagen verfügt, die zudem bestandserhalterisch gefährdet sind, kann es geboten erscheinen, überdurchschnittlich viel Energie in die Kommunikation mit dieser Stelle zu stecken.

Die Segmentierung nach chronologischen Phasen der Kundenbeziehung, wie sie im *Relationship Marketing* vorgenommen wird, zielt stärker auf die sinnvollerweise anzuwendenden Maßnahmen, was sich gut auf die von Archiven betreuten Behörden übertragen lässt. Einige müssen erst noch als ‚Kunden‘ für das Archiv gewonnen werden; mit anderen besteht hingegen schon eine Kooperation, die es im Zuge von

⁵⁰ Vorstellung des CCRM durch Dr. Michael Ucharim im Unterricht an der Archivschule Marburg am 6.11.2023.

⁵¹ Vgl. beispielsweise TORREGGIANI, 40 Years of Audience Focus, S. 118–121.

„Kundenbindung“ weiter zu festigen gilt. Sich vor Augen zu führen, wie gefestigt die Beziehung zu einer bestimmten Behörde bereits ist und was dementsprechend geeignete Maßnahmen in der Kommunikation sein könnten, ist eine sinnvolle Vorgehensweise, um das bisher sehr intuitiv geprägte Vorgehen in der Kontaktpflege zu systematisieren.

Bei Überlieferungsbildung und Behördenberatung handelt es sich um zwei Fachaufgaben, für die konstatiert wird, dass es angemessen wäre, für sie größere Arbeitskapazitäten aufzuwenden.⁵² Gleiches ist besonders auch für die Pflege von Kontakten zu Behörden festzustellen, die eine unabdingbare Grundlage für die erfolgreiche Erfüllung dieser Fachaufgaben darstellt, aber angesichts begrenzter zeitlicher und personeller Ressourcen nur mit großem Engagement der zuständigen Archivar:innen adäquat betrieben werden kann. Die erfolgreiche Kommunikation wird letztendlich immer von den einzelnen Menschen abhängen, aber eine systematische Betrachtung der Aufgabe kann helfen, sie in der (über-)fachlichen Wahrnehmung als mehr als nur eine einfache Nebensache erscheinen zu lassen, sondern vielmehr als eine wichtige und herausfordernde Tätigkeit.

⁵² Vgl. HEDWIG, *Moderne Steuerungselemente*, S. 50f.; SCHNEIDER, *Archive zwischen Risiko und Chance*, S. 49f.; SCHLEMMER, „*Kommen, prüfen, meckern, gehen*“, S. 162f.

5. Zusammenfassung

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit den Beziehungen zwischen Archiven und den von ihnen betreuten Behörden. Anhand qualitativer Interviews konnte herausgearbeitet werden, dass im Arbeitsalltag Probleme und Missverständnisse in der Zusammenarbeit zwar häufig vorkommen, es den Archivar:innen aber mit kommunikativen Geschick und Kreativität meist gelingt, Lösungen zu finden. Neben guten strukturellen Ausgangsbedingungen, die durch eine gezielte interne Öffentlichkeitsarbeit verbessert werden können, ist hierfür vor allem das menschliche Element entscheidend. Um die ganz individuellen Kommunikationsstrategien und Maßnahmen, welche Archivar:innen in ihrem Berufsleben entwickeln, gezielter reflektieren und einsetzen zu können sowie, um sie im Zuge eines Wissensmanagements zu verstetigen, eignen sich Analyseelemente aus dem *Audience Development* und *Relationship Marketing*. Diese können dabei helfen, sich einen Überblick über Behörden und ihre Bedürfnisse zu verschaffen sowie mögliche Barrieren, die einer Zusammenarbeit mit dem Archiv im Wege stehen, zu antizipieren.

6. Literaturverzeichnis

- ALLMANRITTER, Vera: Audience Development in der Migrationsgesellschaft. Neue Strategien für Kulturinstitutionen, Bielefeld 2017.
- ALLMANRITTER, Vera: Menschen mit Migrationshintergrund als Kulturpublikum. Erkenntnisse des aktuellen Forschungsstands für ein erfolgreiches Audience Development; in: Teilhabeorientierte Kulturvermittlung. Diskurse und Konzepte für eine Neuausrichtung des öffentlich geförderten Kulturlebens, hg. von Birgit MANDEL, Bielefeld 2016, S. 89–102.
- ALNASSER, Nada S./YI, Lim J.: Strategies Applied by Different Arts and Cultural Organizations for Their Audience Development. A Comparative Review; in: Heliyon 9/5 (2023), S. 1–11, <<https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e15835>> (zuletzt aufgerufen 31.03.2024).
- ANDRE, Elsbeth: Kommunikationsstrategien für Archive – Interne und externe Öffentlichkeitsarbeit. Archivtag Rheinland-Pfalz/Saarland am 12. Mai 2014 in Worms. Impulsreferate aus den Archivsparten: Landesarchivverwaltung Rheinland-Pfalz; in: Unsere Archive. Mitteilungen aus den rheinland-pfälzischen und saarländischen Archiven 59 (2014), S. 13f.
- BISHOP, Esther/FINK, Lea/SCHMITT, Albert: Das Zukunftslabor. Eine Initiative der *Deutschen Kammerphilharmonie Bremen*. Wie Musik Gesellschaft verändert; in: Teilhabeorientierte Kulturvermittlung. Diskurse und Konzepte für eine Neuausrichtung des öffentlich geförderten Kulturlebens, hg. von Birgit MANDEL, Bielefeld 2016, S. 171–185.
- BROCKHOFF, Evelyn: Attraktive Geschichtsvermittlung als archivisches Marketing. Das Institut für Stadtgeschichte in Frankfurt am Main; in: Archivar 63 (2010), S. 277–284.
- BRUHN, Manfred: Relationship Marketing. Das Management von Kundenbeziehungen, München 2016.
- BArchG: Gesetz über die Nutzung und Sicherung von Archivgut des Bundes (Bundesarchivgesetz), <<https://www.bundesarchiv.de/DE/Navigation/Meta/Ueberuns/Rechtsgrundlagen/Bundesarchivgesetz/bundesarchivgesetz.html>> (zuletzt abgerufen 01.04.2024)
- ESSLINGER, Adelheid S./GREGER, Michael: Beziehungspflege zu Studierenden als strategische Herausforderung an das Fakultätsmanagement von Hochschulen. Ein Fallbeispiel; in: Hochschul Relationship Marketing, hg. von Georges ULRICH und Rödiger VOSS, Lohmar/Köln 2010, S. 57–103.
- FISCHER, Elisabeth: Wissenschaftler*innen im Archiv. Eine Bedarfsanalyse und Handlungsempfehlung für Archive angesichts einer sich verändernden Wissenschaftslandschaft, Transferarbeit, Marburg 2024.
- FÖHL, Patrick S./WOLFRAM, Gernot: Partizipative Kulturentwicklungsplanung als Wegbereiter für neue Formen der kulturellen Teilhabe und des Community Building; in: Teilhabeorientierte Kulturvermittlung. Diskurse und Konzepte für eine Neuausrichtung des öffentlich geförderten Kulturlebens, hg. von Birgit MANDEL, Bielefeld 2016, S. 265–279.
- FRENZEL, Linda: Besucherforschung als Instrument des Audience Development in Kunstmuseen, Aachen 2017.
- FREUND, Susanne: Werbestrategien für Archive. Neue Wege des Archivmarketings; in: Archivar 63 (2010), S. 267–276.

- FRONHÖFER, Wolfgang: „Männlich, alt, skurril?“. Vom Lesesaalkunden zum Onlinenutzer, Auswertung der Benutzerumfrage im Archiv des Bistums Passau; in: Archivnutzer im Wandel. Vorträge des 77. Südwestdeutschen Archivtags am 22. und 23. Juni 2017 in Bretten, hg. von Thomas JUST und Peter MÜLLER, Stuttgart 2018, S. 13–27.
- HAAS, Alexandra: Die digitale Behördenberatung des Kreisarchivs Esslingen. Ein Vergleich zwischen der Kreisverwaltung und der kommunalen Archivpflege; in: E-Government und digitale Archivierung. Beiträge zum 23. Archivwissenschaftlichen Kolloquium der Archivschule Marburg, hg. von Irmgard C. BECKER u.a. (Veröffentlichungen der Archivschule Marburg 67), Marburg 2021, S. 205–217.
- HAGMANN, Jürg: Das „menschliche Mass“ in der Wissensgesellschaft und im Wissensmanagement; in: Ardibo 17/3 (2002), S. 5–7.
- HALLAM SMITH, Elizabeth: Customer Focus and Marketing in Archive Service Delivery. Theory and Practice; in: Journal of the Society of Archivists 24 (2003), S. 35–53.
- HEDWIG, Andreas: Moderne Steuerungselemente in den Archiven. Fluch oder Chance? Versuch einer Standortbestimmung; in: Ziele, Zahlen, Zeitersparnis. Wie viel Management brauchen Archive. Beiträge zum 20. Archivwissenschaftlichen Kolloquium der Archivschule Marburg, hg. von Irmgard C. BECKER u.a. (Veröffentlichungen der Archivschule Marburg 63), Marburg 2016, S. 13–58.
- HENSCHEL, Alexander: Die Brücke als Riss. Reproductive und transformative Momente von Kunstvermittlung; in: Teilhabeorientierte Kulturvermittlung. Diskurse und Konzepte für eine Neuausrichtung des öffentlich geförderten Kulturlebens, hg. von Birgit MANDEL, Bielefeld 2016, S. 141–153.
- HERRMANN, Hans-Christian: Kommunikationsstrategien für Archive – Interne und externe Öffentlichkeitsarbeit. Archivtag Rheinland-Pfalz/Saarland am 12. Mai 2014 in Worms. Workshop 1: Kommunikation mit der Verwaltung. Interne Öffentlichkeitsarbeit – Aufgaben effizienter erfüllen und Verständnis für archivische Aufgaben stärken; in: Unsere Archive. Mitteilungen aus den rheinland-pfälzischen und saarländischen Archiven 59 (2014), S. 26.
- HOLZ, Stefan G.: Nutzergremien und -foren. Perspektiven und Potentiale der Nutzerbeteiligung im deutschen und internationalen Archivwesen, Transferarbeit, Marburg 2022, <https://www.landesarchiv-bw.de/sixcms/media.php/120/Transferarbeit2022_Holz.pdf> (zuletzt aufgerufen 31.03.2024).
- KANN-RASMUSSEN, Nanna/BALLING, Gitte: Every Reader His Book – Every Book Its Reader? Notions on Readers’ Advisory and Audience Development in Danish Public Libraries; in: Journal of Librarianship and Information Science 47/3 (2015), S. 242–253.
- KEMPER, Joachim: Kunst im Archiv. Von neuen Nutzer*innen und neuem Nutzen; in: Archivnutzer im Wandel. Vorträge des 77. Südwestdeutschen Archivtags am 22. und 23. Juni 2017 in Bretten, hg. von Thomas JUST und Peter MÜLLER, Stuttgart 2018, S. 38–47.
- KEUCHEL, Susanne: Quo vadis Kulturvermittlung? Ergebnisse des 2. Jugend-KulturBarometers; in: Teilhabeorientierte Kulturvermittlung. Diskurse und Konzepte für eine Neuausrichtung des öffentlich geförderten Kulturlebens, hg. von Birgit MANDEL, Bielefeld 2016, S. 79–87.
- KHUON, Ulrich/LENGERS, Birgit: Rein – Raus – Dazwischen. Strategien zum Umgang mit der Schwelle am *Deutschen Theater Berlin*; in: Teilhabeorientierte Kulturvermittlung. Diskurse und Konzepte für eine Neuausrichtung des öffentlich geförderten Kulturlebens, hg. von Birgit MANDEL, Bielefeld 2016, S. 155–163.

- KLUTTIG, Thekla: Behördliche Schriftgutverwaltung. Obskures Objekt der Beratung; in: Archive und ihre Nutzer. Archive als moderne Dienstleister. Beiträge des 8. Archivwissenschaftlichen Kolloquiums der Archivschule Marburg, hg. von Stefanie UNGER (Veröffentlichungen der Archivschule Marburg 39), Marburg 2004, S. 211–223.
- KOCH, Richard/RENTZ, Thomas: Wissen über aktuelles und potentielles Publikum generieren. Praxisnahe Methoden der Publikumsforschung; in: Interkulturelles Audience Development. Zukunftsstrategien für öffentlich geförderte Kultureinrichtungen, hg. von Birgit MANDEL, Bielefeld 2013, S. 163–189.
- KSOLL-MARCON, Margit: Digitale Unterlagen. Eine neue Herausforderung bei der Behördenberatung; in: Archive und ihre Nutzer. Archive als moderne Dienstleister. Beiträge des 8. Archivwissenschaftlichen Kolloquiums der Archivschule Marburg, hg. von Stefanie UNGER (Veröffentlichungen der Archivschule Marburg 39), Marburg 2004, S. 225–237.
- LANGER, Markus F./BECKMANN, Julia: Relationship-Marketing von Hochschulen. Ein Paradigmenwechsel; in: Hochschul Relationship Marketing, hg. von Georges ULRICH und Rüdiger VOSS, Lohmar/Köln 2010, S. 1–44.
- LArchG BW: Gesetz über die Pflege und Nutzung von Archivgut (Landesarchivgesetz), <<https://www.landearchiv-bw.de/media/full/49996>> (zuletzt aufgerufen 01.04.2024)
- LArchG He: Hessisches Archivgesetz (HArchivG) vom 13. Oktober 2022, <<https://www.rv.hessenrecht.hessen.de/bshe/document/jlr-ArchivGHE2022rahmen>> (zuletzt aufgerufen 01.04.2024)
- LUDWIG, Jan: E-Government in der Bundesverwaltung. Das Bundesarchiv in verschiedenen Rollen; in: E-Government und digitale Archivierung. Beiträge zum 23. Archivwissenschaftlichen Kolloquium der Archivschule Marburg, hg. von Irmgard C. BECKER u.a. (Veröffentlichungen der Archivschule Marburg 67), Marburg 2021, S. 189–203.
- MANDEL, Birgit: Museum für alle? Empirische Erkenntnisse zur Wahrnehmung von Museen in der Bevölkerung und institutionelle und kulturpolitische Strategien eines teilhabeorientierten Audience Development; in: Museumsmenschen. Menschen für Museen begeistern. 16. Tagung des Arbeitskreises Museumsmanagement in Zusammenarbeit mit dem Museumsverband für Niedersachsen und Bremen e. V. und dem Braunschweigischen Landesmuseum am 6. und 7. November 2023 in Braunschweig, hg. von Matthias DREYER und Rolf WIESE, Hannover 2023, S. 25–43.
- MANDEL, Birgit: Audience Development, kulturelle Bildung, Kulturentwicklungsplanung, Community Building. Konzepte zur Reduzierung der sozialen Selektivität des öffentlich geförderten Kulturangebots; in: Teilhabeorientierte Kulturvermittlung. Diskurse und Konzepte für eine Neuausrichtung des öffentlich geförderten Kulturlebens, hg. von Birgit MANDEL, Bielefeld 2016, S. 19–49.
- MANDEL, Birgit: Sozial integrative Kulturvermittlung öffentlich geförderter Kulturinstitutionen zwischen Kunstmissionierung und Moderation kultureller Beteiligungsprozesse; in: Teilhabeorientierte Kulturvermittlung. Diskurse und Konzepte für eine Neuausrichtung des öffentlich geförderten Kulturlebens, hg. von Birgit MANDEL, Bielefeld 2016, S. 125–139.
- MANDEL, Birgit: Das Kulturpublikum. Erkenntnisse der Kulturnutzerforschung; in: Interkulturelles Audience Development. Zukunftsstrategien für öffentlich geförderte Kultureinrichtungen, hg. von Birgit MANDEL, Bielefeld 2013, S. 19–43.

- MANDEL, Birgit: Interkulturelles Audience Development als Marketingstrategie und Veränderungsprozess öffentlich geförderter Kultureinrichtungen. Begrifflichkeiten und Ziele; in: Interkulturelles Audience Development. Zukunftsstrategien für öffentlich geförderte Kultureinrichtungen, hg. von Birgit MANDEL, Bielefeld 2013, S. 11–18.
- MANDEL, Birgit: Strategien und Maßnahmen des interkulturellen Audience Developments; in: Interkulturelles Audience Development. Zukunftsstrategien für öffentlich geförderte Kultureinrichtungen, hg. von Birgit MANDEL, Bielefeld 2013, S. 97–161.
- MANDEL, Birgit/REDLBERGER, Melanie: Projekte zum interkulturellen Audience Development in sieben Kulturinstitutionen in NRW. Ihre Ziele, Zielgruppen, Vorgehensweisen und Wirkungen; in: Interkulturelles Audience Development. Zukunftsstrategien für öffentlich geförderte Kultureinrichtungen, hg. von Birgit MANDEL, Bielefeld 2013, S. 45–96.
- NOLTE, Burkhard: In guten Händen. Kompetente Behördenbetreuung mit Customer-Relationship-Management; in: Kompetent! Archive in der Wissensgesellschaft. 86. Deutscher Archivtag in Koblenz, hg. von Monika STORM (Tagungsdokumentationen zum Deutschen Archivtag 21), Fulda 2018, S. 61–70.
- OLIVER, Lee: User Engagement and Seeking Feedback. The Experiences of the National Archives of the United Kingdom; in: Archivnutzer im Wandel. Vorträge des 77. Südwestdeutschen Archivtags am 22. und 23. Juni 2017 in Bretten, hg. von Thomas JUST und Peter MÜLLER, Stuttgart 2018, S. 28–37.
- PLETTENDORFF, Stefan: Die „Neue Institutionenökonomik“ als Analyseinstrument zur effizienten Gestaltung von Akteursbeziehungen im Archivwesen; in: Ziele, Zahlen, Zeitersparnis. Wie viel Management brauchen Archive. Beiträge zum 20. Archivwissenschaftlichen Kolloquium der Archivschule Marburg, hg. von Irmgard C. BECKER u.a. (Veröffentlichungen der Archivschule Marburg 63), Marburg 2016, S. 59–75.
- REICH, Thomas: Wissensmanagement und Wissenstransfer. Ein Konzept zur Bewahrung von Mitarbeiterwissen; in: Kommunikation im Archiv. Annalen. Internationales Archivsymposium in Arnhem (2018), hg. von Els HERREBOUT (Miscellanea archivistica. Studia 218), Brüssel 2019, S. 63–78.
- REICH, Thomas: Wissensmanagement in Archiven. Wissenstradierung als generationen- und laufbahnübergreifende Aufgabe; in: Neue Konzepte für die archivische Praxis. Ausgewählte Transferarbeiten des 37. und 38. Wissenschaftlichen Kurses an der Archivschule Marburg, hg. von Alexandra LUTZ (Veröffentlichungen der Archivschule Marburg 44), Marburg 2006, S. 47–83.
- REINHARDT, Christian: Die Nutzerstudie des Hessischen Landesarchivs. Ergebnisse und erste Maßnahmen; in: Archivnachrichten aus Hessen 17/1 (2017), S. 37–41.
- REINHARDT, Christian/MUNDT, Sebastian: Die Nutzerstudie 2016 des Hessischen Landesarchivs. Ziele, Vorgehen, Ergebnisse; in: Kompetent! Archive in der Wissensgesellschaft. 86. Deutscher Archivtag in Koblenz, hg. von Monika STORM (Tagungsdokumentationen zum Deutschen Archivtag 21), Fulda 2018, S. 221–231.
- RENZ, Thomas: Nicht-Besucher im Kulturbetrieb. Ein Überblick des aktuellen Forschungsstands und ein Ausblick auf praktische Konsequenzen der Publikumsforschung in Deutschland; in: Teilhabeorientierte Kulturvermittlung. Diskurse und Konzepte für eine Neuausrichtung des öffentlich geförderten Kulturlebens, hg. von Birgit MANDEL, Bielefeld 2016, S. 61–78.
- ROULSTON, Kathryn: Interviewing. A Guide to Theory and Practice, Los Angeles u.a. 2022.

- SCHLEMMER, Martin: „Kommen, prüfen, meckern, gehen“? Archivische Behördenberatung auf dem Weg zur digitalen Verwaltung; in: E-Government und digitale Archivierung. Beiträge zum 23. Archivwissenschaftlichen Kolloquium der Archivschule Marburg, hg. von Irmgard C. BECKER u.a. (Veröffentlichungen der Archivschule Marburg 67), Marburg 2021, S. 161–188.
- SCHNEIDER, Elke: „Bock auf Archiv?“. Kids im Archiv; in: Archivnutzer im Wandel. Vorträge des 77. Südwestdeutschen Archivtags am 22. und 23. Juni 2017 in Bretten, hg. von Thomas JUST und Peter MÜLLER, Stuttgart 2018, S. 78–85.
- SCHNEIDER, Gerd: Archive zwischen Risiko und Chance. Interner Umgang mit externen Bedingungen; in: Archive und ihre Nutzer. Archive als moderne Dienstleister. Beiträge des 8. Archivwissenschaftlichen Kolloquiums der Archivschule Marburg, hg. von Stefanie UNGER (Veröffentlichungen der Archivschule Marburg 39), Marburg 2004, S. 13–56.
- SCHÖCK-QUINTEROS, Eva: „Aus den Akten auf die Bühne“. Ein Crossover-Projekt zwischen Geschichtswissenschaft und Theater; in: Archivnutzer im Wandel. Vorträge des 77. Südwestdeutschen Archivtags am 22. und 23. Juni 2017 in Bretten, hg. von Thomas JUST und Peter MÜLLER, Stuttgart 2018, S. 48–54.
- SCOLLEN, Rebecca: Regional Voices Talk Theatre. Audience Development for the Performing Arts; in: International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing 13/1 (2008), S. 45–56.
- SIGURJONSSON, Njordur: Orchestra Audience Development and the Aesthetics of “Customer Comfort”; in: The Journal of Arts Management, Law and Society 40 (2010), S. 266–278.
- STOCKMANN, Nico/TRÖNDLE, Martin: Nichtbesucher im Gespräch; in: Nicht-Besucherforschung. Audience Development für Kultureinrichtungen, hg. von Martin TRÖNDLE (Edition WÜRTH Chair of Cultural Production), Wiesbaden 2019, S. 81–105.
- STROPP, Sabine: Marketing im Archiv. Ein Denken vom Markt her; in: Archivar 63 (2010), S. 261–266.
- TORREGGIANI, Anne: 40 Years of Audience Focus. The Evolution of Audience Development Practice in the UK and the Impact of Arts Policy; in: Teilhabeorientierte Kulturvermittlung. Diskurse und Konzepte für eine Neuausrichtung des öffentlich geförderten Kulturlebens, hg. von Birgit MANDEL, Bielefeld 2016, S. 115–122.
- TRÖNDLE, Martin: Nichtbesucher, Annäherung an ein unbekanntes Wesen; in: Nicht-Besucherforschung. Audience Development für Kultureinrichtungen, hg. von Martin TRÖNDLE (Edition WÜRTH Chair of Cultural Production), Wiesbaden 2019, S. 107–120.
- TRÖNDLE, Martin/AWISCHUS, Leoni: Besucher und Nichtbesucher; in: Nicht-Besucherforschung. Audience Development für Kultureinrichtungen, hg. von Martin TRÖNDLE (Edition WÜRTH Chair of Cultural Production), Wiesbaden 2019, S. 1–33.
- TRÖNDLE, Martin/KEßLER, Elias/KUHN, Thomas/REISENEGGER, Karina: Methodik der (Nicht)Besucherforschung; in: Nicht-Besucherforschung. Audience Development für Kultureinrichtungen, hg. von Martin TRÖNDLE (Edition WÜRTH Chair of Cultural Production), Wiesbaden 2019, S. 35–53.
- TRÖNDLE, Martin/WEINING, Christian/SAILER, Anniken/TSCHACHER, Wolfgang: Nicht(Besucher) quantitativ gesehen; in: Nicht-Besucherforschung. Audience Development für Kultureinrichtungen, hg. von Martin TRÖNDLE (Edition WÜRTH Chair of Cultural Production), Wiesbaden 2019, S. 55–79.
- VOSS, Rüdiger: Handelt es sich bei Studierenden um besondere Kunden der Hochschule?; in: Hochschul Relationship Marketing, hg. von Georges ULRICH und Rüdiger VOSS, Lohmar/Köln 2010, S. 45–56.

- VRIES, Malte de: Konzeption eines Youtubekanals zur Behördenberatung am Niedersächsischen Landesarchiv, Transferarbeit, Marburg 2023.
- WEIR, Christopher: The Marketing Context. Outreach: Luxury or Necessity?; in: *Journal of the Society of Archivists* 25 (2004), S. 71–77.
- WITZEL, Andreas/REITER, Herwig: Das problemzentrierte Interview. Eine praxisorientierte Einführung, Weinheim/Basel 2022.
- WURTHMANN, Nicola: Frischer Wind im Lesesaal. Umsetzung von Maßnahmen aus der Nutzerstudie im Hessischen Hauptstaatsarchiv; in: *Archivnachrichten aus Hessen* 17/1 (2017), S. 42–44.