

bibliothemata

Herausgegeben von

Rainer Hering, Hermann Kühn, Michael Mahn,  
Johannes Marbach, Harald Weigel

Band 27

**5. Norddeutscher Archivtag**

**12. und 13. Juni 2012**

**in Lübeck**

herausgegeben von  
Rainer Hering

Verlag Traugott Bautz

## Was ist ein gutes Archiv? Ein Kennzahlen-Index für das Rating von Archiven

*Mario Glauert*

### Was ist ein gutes Archiv?

Was ist ein gutes Archiv? Diese schlichte Frage hat für die Führung und den Betrieb eines Archivs, modern gesprochen: das Archivmanagement, eine zentrale Bedeutung.<sup>1</sup> Doch so einfach die Frage klingt, so schwer fällt unserer archivischen Fachkunde eine adäquate Antwort. Es genügt zur Beantwortung sicher nicht, die archivischen oder archivgesetzlichen Kernaufgaben inhaltlich wiederzugeben. Vielmehr muss man sich darüber klar werden, welche Qualitätskriterien (Standards), Prioritäten oder Ziele man an seine eigene Arbeit und Leistung anlegen bzw. setzen möchte.

Dies ist kein betriebswirtschaftlich abgehobenes "Management"-Problem, denn die Frage, was wir für ein "gutes" Archiv halten, bestimmt naturgemäß unser tägliches Abwägen und Entscheiden in der archivischen Praxis, und es lohnt sich daher, gelegentlich bei der Frage zu verweilen und über mögliche Antworten nachzudenken.

Was ist ein gutes Archiv? Viel Archivgut? Zahlreiche Benutzende? Lange Öffnungszeiten? Zumindest lassen sich Letztere besser zählen und vergleichen als etwa eine "gute" Bewertung oder Erschließung.

Für die staatlichen Archive des Bundes und der Länder stehen aktuelle Grundangaben wie Personalzahlen, Benutzertage, Bestandsumfang und die Zahl der Standorte beispielsweise bequem im Statistischen Jahrbuch der Bundesrepublik Deutschland zur Verfügung.<sup>2</sup> Vergleicht

1 Vgl. Mario Glauert; Hartwig Walberg: Einleitung. In: Archivmanagement in der Praxis. Hrsg. von Mario Glauert; Hartwig Walberg. Potsdam 2011 (Veröffentlichungen der Landesfachstelle für Archive und öffentliche Bibliotheken 9), S. 7-11, hier S. 9.

2 Statistisches Jahrbuch 2011 für die Bundesrepublik Deutschland. Hrsg. vom Statistischen Bundesamt. Wiesbaden 2011, S. 178, Text unter: <https://www.destatis.de/DE/Publikationen/StatistischesJahrbuch/Kultur.pdf> (Abruf: 17.8.2012)

man die dortigen Zahlen der Landesarchive für das Jahr 2010 und unterwirft sie einem einfachen "Ranking", ergibt sich ein ebenso klares wie möglicherweise fatales Bild: Kommen im Saarland etwa 1600 laufende Meter (lfm) Archivgut auf eine Archivbeschäftigte oder einen -beschäftigten, sind es in Bremen und Niedersachsen nur gut 590 lfm. Für Bremen und Hamburg lässt sich pro Beschäftigte oder Beschäftigten eine Lesesaalbenutzung von weit über 200 Benutzertagen errechnen, zehn andere Bundesländer kommen hingegen nicht einmal auf 100 Benutzertage pro Archivmitarbeiterin oder -mitarbeiter im Jahr.

Landesarchiv	Standorte	Benutzungstage	Personal	Archivalien		Archivalienumfang / Personal
				Zeitraum	Umfang	
				Jahrhundert	Lfd. Meter	
		Anzahl				
Bremen	1	6.722	23	13. - 21.	13.629	592,57
Niedersachsen	7	15.294	158	8. - 21.	93.747	593,34
Brandenburg	4	2.856	78	10. - 21.	47.965	614,94
Sachsen-Anhalt	5	4.820	74	10. - 21.	47.100	636,49
Thüringen	6	7.969	81	12. - 21.	60.548	747,51
Hamburg	1	10.830	46	12. - 21.	35.800	778,26
Rheinland-Pfalz	2	3.955	90	11. - 21.	70.342	781,58
Berlin	1	8.460	59	8. - 21.	46.200	783,05
Mecklenburg-Vorpommern	2	3.434	38	8. - 21.	32.428	853,37
Nordrhein-Westfalen	8	14.367	187	9. - 21.	163.303	873,28
Baden-Württemberg	7	11.380	158	12. - 21.	143.143	905,97
Sachsen	8	14.723	108	7. - 21.	102.768	951,56
Schleswig-Holstein	1	3.058	35	9. - 21.	36.700	1048,57
Bayern	9	29.407	212	12. - 21.	234.570	1106,46
Hessen	3	7.812	101	12. - 21.	150.628	1491,37
Saarland	1	1.691	9	9. - 21.	14.374	1597,11
Zusammen	66	146.778	1.457		1.293.245	887,61

Ranking: Archivalienumfang pro Personal

Landesarchiv	Standorte	Benutzungstage	Personal	Archivalien		Benutzungstago / Personal
				Zeitraum	Umfang	
				Jahrhundert	Lfd. Meter	
		Anzahl				
Brandenburg	4	2.856	78	10. - 21.	47.965	36,62
Rheinland-Pfalz	2	3.955	90	11. - 21.	70.342	43,94
Sachsen-Anhalt	5	4.820	74	10. - 21.	47.100	65,14
Baden-Württemberg	7	11.380	158	12. - 21.	143.143	72,03
Nordrhein-Westfalen	8	14.367	187	9. - 21.	163.303	76,83
Hessen	3	7.812	101	12. - 21.	150.628	77,35
Schleswig-Holstein	1	3.058	35	9. - 21.	36.700	87,37
Mecklenburg-Vorpommern	2	3.434	38	8. - 21.	32.428	90,37
Niedersachsen	7	15.294	158	8. - 21.	93.747	96,80
Thüringen	6	7.969	81	12. - 21.	60.548	98,38
Sachsen	8	14.723	108	7. - 21.	102.768	136,32
Bayern	9	29.407	212	12. - 21.	234.570	138,71
Berlin	1	8.460	59	8. - 21.	46.200	143,39
Saarland	1	1.691	9	9. - 21.	14.374	187,89
Hamburg	1	10.830	46	12. - 21.	35.800	235,43
Bremen	1	6.722	23	13. - 21.	13.629	292,26
Zusammen	66	146.778	1.457		1.293.245	100,74

Ranking: Benutzertage pro Personal

Die Problematik dieser "Kennzahlen" wie des daraus abgeleiteten Rankings ist offensichtlich: Ist schon die Definition des "laufenden Meters" im deutschen Archivwesen nicht abgestimmt, so können hohe Zahlen bei den "Benutzungstagen" (Summe der Benutzer pro Tag) sowohl auf die breite öffentliche Wirkung von Archiven, deren hohe Besucherattraktivität und ein großes öffentliches Interesse an ihren Angeboten und Beständen hindeuten, sie können aber auch das Ergebnis ungenügender Findhilfsmittel, kurzer Öffnungszeiten, fehlender schriftlicher Auskunftsangebote oder langer Bestellfristen sein, die die Benutzenden zwingen, ein Archiv häufiger aufzusuchen, als dies etwa bei guten Recherchemöglichkeiten im Vorfeld des Besuches, langen Öffnungszeiten des Lesesaals oder kurzen Bereitstellungszeiten von Akten erforderlich wäre. Ein Archiv, das seine Bestände vollständig digitalisiert und im Internet zur Verfügung gestellt hat, wäre aus Sicht der meisten Nutzenden sicher ein "sehr gutes" Archiv, im Ranking der Lebenszeit, welche sie (noch) im analogen Lesesaal verbringen (müssen), würde es aber an letzter Stelle stehen.

Die deutschen Archive haben sich schon vor der Etablierung des New Public Management und der breiten Einführung von Produktdefinitionen und Kosten-Leistungsrechnungen in den Verwaltungen mit Kennzahlen und Leistungsindikatoren beschäftigt. Bereits 1993 förderte die Bertelsmann Stiftung einen Vergleichszirkel für Stadtarchive, dessen Ziel aber ausdrücklich nicht "Ranking-Listen" sein sollten, sondern "die prozeßhafte Evolution der Verwaltungsstrukturen" durch "interkommunale Lernprozesse".<sup>3</sup>

3 Wirkungsvolle Strukturen im Kulturbereich. Zwischenbericht zum Städtevergleich der Stadtarchive der Städte Bielefeld, Dortmund, Mannheim, Münster und Wuppertal. Hrsg. von Marga Pohl. Gütersloh 1995, S. 9. Vgl. dazu auch Katharina Tiemann: Der Städtevergleich der Stadtarchive – Über die Zukunft der Stadtarchive in Zeiten der Erprobung neuer Steuerungsmodelle im Kulturbereich. In: *Archivpflege in Westfalen und Lippe* 42 (1995), S. 17-19. Siehe auch die ältere Bertelsmann-Publikation: *Produktordner Effizientere Strukturen im Kulturbereich – Controlling- und Steuerungssystem für das Stadtarchiv*, entwickelt von Mummert & Partner, Unternehmensberatung GmbH, Hamburg, und Zündel & Partner, International Management Consultants GmbH, Heidelberg, im Auftrag der Bertelsmann Stiftung (Hrsg.). Gütersloh [1994].

Trotz einiger Ansätze und Aufrufe haben sich für den Archivbereich noch keine übergreifenden Konzepte für eine vergleichende Analyse und Leistungsmessung durchgesetzt.<sup>4</sup> Dabei würden abgestimmte Kennzahlen auch Klarheit in die Kommunikation der Archive untereinander bringen. Fehlende Indikatoren und Benchmarkkriterien führen hingegen fast zwangsläufig dazu, dass Unterhaltsträger immer wieder auf wenig verlässliche oder nur bedingt vergleichbare allgemeine Statistiken und öffentliche Haushaltszahlen zurückgreifen, wenn es um strategische Zielbestimmungen, Personalplanungen und Mittelzuweisungen für Archive geht.<sup>5</sup>

### **Ziele und Kennzahlen zur Leistungsmessung**

Es stellt sich mithin die Frage, welche Kennzahlen geeignet sind, ein verlässliches Bild von den Stärken und Schwächen eines Archivs zu zeichnen.<sup>6</sup> Unter Kennzahlen (Indikatoren) werden dabei quantitative Informationen zur Kontrolle von Abläufen und Ergebnissen verstanden, die intuitive Urteile durch nachprüfbar Daten ersetzen und damit möglichst objektive Vergleiche über die Zeit, mit Soll-Werten (Zielen) oder mit anderen Institutionen, also ein Rating und Ranking zulassen.

Für die öffentliche Verwaltung kann so ein "Quasi-Wettbewerb" simuliert werden. Bei der Anwendung von solchen Benchmarking-Instrumenten im New Public Management tritt die ursprüngliche Grundidee dieses Verfahrens, das "Lernen von den Besten", indes häufig zugunsten einer auf Kostenaspekte reduzierten Wirtschaftlichkeitsprüfung mit dem Ziel der Reduzierung von Ressourcen zurück.

4 Vgl. hierzu zuletzt Andreas Hedwig: Betriebswirtschaftliches Finanzmanagement. In: Archivmanagement in der Praxis (wie Anm. 1), S. 91-114.

5 Vgl. als Reaktion zu diesem Problem zuletzt: Entwicklung der Personalstrukturen im Archivwesen der Länder in der Bundesrepublik Deutschland. Strategiepapier der ARK 2011. In: Der Archivar 64 (2011), H. 4, S. 397-413.

6 Vgl. auch Burkhard Nolte: Kennzahlen, Kennzahlensysteme und Benchmarking – Nutzen und Grenzen im Archiv. In: Archivmanagement in der Praxis (wie Anm. 1), S. 69-89.

Unabdingbare Grundlage für jede vergleichende Leistungsmessung ist ein gemeinsam vereinbartes Ziel- und Wertesystem, also die (schwierige) Antwort auf die (einfache) Frage, was ein "gutes" Archiv ist. Diskussion und Austausch, die Ermittlung klar formulierter Ziele und die Definition darauf abgestimmter Messgrößen sind dabei die entscheidenden Lernprozesse, denn es geht vor allem darum, sich selbst und andere kennenzulernen.

Je nach Zielpublikum lassen sich dabei durchaus unterschiedliche Qualitätskriterien und Anforderungen ermitteln: Für die Unterhaltsträger eines Archivs stehen zumeist wirtschaftliche und Kosten-Aspekte im Vordergrund, während die unterschiedlichen Nutzer-, Kunden- oder Interessengruppen von den anbietungspflichtigen Stellen über die verschiedenen Benutzerkreise bis hin zu den Mitarbeitenden oder Kooperationspartnern eher qualitative Ansprüche mit unterschiedlichen Schwerpunkten formulieren können.

Bei der Diskussion um Kennzahlen, Leistungen, Produkte und Benchmarking gilt es, drei mögliche Zielrichtungen einer Leistungsmessung grundsätzlich zu unterscheiden:

- Außendarstellung,
- interne Steuerung,
- Leistungsvergleich.

Vornehmlich der Außendarstellung dienen in der Regel die vielfach veröffentlichten Statistiken und Jahresberichte der einzelnen Archive. Sie sind für ein vergleichendes Rating indes nicht geeignet, da die Definition der dort aufgeführten Messgrößen nicht übergreifend abgestimmt ist. Ähnliches gilt für die Kennzahlen der Kosten-Leistungsrechnung, die vor allem der internen Kontrolle und Steuerung dienen. Sie sind auf die zugrunde liegenden Produktkataloge abgestimmt und beschränken sich zudem allein auf Kostenaspekte (Input/Output). Auch solche Zahlen sind daher für Qualitätsvergleiche nur eingeschränkt zu gebrauchen. Ein Kennzahlenkatalog für einen institutionsübergreifenden Leistungsvergleich, also ein aussagekräftiges Benchmarking, konnte für den Archivbereich bislang

nicht entwickelt werden, da trotz breiter fachlicher Übereinstimmung eine akzeptierte Formulierung gemeinsamer strategischer Ziele noch aussteht.<sup>7</sup>

### **BIX: Der Bibliotheksindex**

Im Gegensatz zu den Archiven und Museen<sup>8</sup> verfügen die Bibliotheken mit dem "Bibliotheksindex" (BIX) bereits seit einigen Jahren über ein gemeinsam erarbeitetes Benchmarking-Instrument:

"Sein Ziel ist es, die Leistungsfähigkeit von Bibliotheken kurz, prägnant und dennoch in aussagekräftiger Form zu beschreiben. Der BIX macht die Situation einer Bibliothek mithilfe von Kennzahlen transparent und trägt damit zur Verbesserung der Kommunikation zwischen Bibliothek, Verwaltung, Öffentlichkeit und Politik bei. Jedes Jahr nehmen ca. 260 Bibliotheken am BIX teil. Sie nutzen die Möglichkeit, ihre Situation anhand statistischer Daten zu beschreiben und sie mit anderen Bibliotheken ihrer Größenklasse zu vergleichen. So gewinnen sie eine zuverlässige Basis für die Überprüfung ihrer Selbsteinschätzung und können interne Managemententscheidungen in Gang setzen."<sup>9</sup>

- 7 Zur Zieldefinition von Archiven vgl. beispielsweise: Gabriele Stüber: Qualitätsparameter archivischer Arbeit – Überlegungen zur Dienstleistung und Ressourcengewinnung. In: *Der Archivar* 56 (2003), H. 3, S. 203-213. "Positionspapier Kommunalarchiv" der BKK. Zukunft der Stadt/Stadt der Zukunft. In: *Archive in Thüringen* 1 (2003), S. 3-5. Raimund Bartella: "Das Kommunalarchiv" – Ein Positionspapier der Bundeskonferenz der Kommunalarchive (BKK). In: *Archivpflege in Westfalen-Lippe* 59 (2003), S. 4-11. Archivische Aufgaben der Kommunen im digitalen Zeitalter. Positionspapier der kommunalen Archive in Nordrhein-Westfalen. In: *Der Archivar* 58 (2005), H. 4, S. 254 f.
- 8 Für die Museen siehe: Vergleichen lohnt sich. Benchmarking als effektives Instrument des Museumsmanagements. Hrsg. von Hartmut John, Bielefeld 2003. Heike Riebe: Benchmarking im Museum. Ein Managementinstrument zur Qualitätssicherung. Berlin 2007.
- 9 Zitat aus der Projektbeschreibung: <http://www.bix-bibliotheksindex.de/projekt-infos/allgemeine-informationen.html> (Abruf: 17.8.2012)

1999 von der Bertelsmann Stiftung und dem Deutschen Bibliotheksverband e. V. (dbv) initiiert, wird der BIX seit Juli 2005 im Rahmen des Kompetenznetzwerks für Bibliotheken (KNB) von dbv und dem Hochschulbibliothekszentrum des Landes Nordrhein-Westfalen (hbz) als kooperative Eigenleistung der Bibliotheken geführt. Die Ergebnisse des Rankings werden jedes Jahr Anfang Juli auf der BIX-Website<sup>10</sup> und im BIX-Magazin veröffentlicht.

Der Bibliotheksindex wird getrennt für öffentliche und wissenschaftliche Bibliotheken erhoben und ausgewertet. Beide Indizes werden regelmäßig weiterentwickelt. Seit 2011/12 gibt es ein vollständig überarbeitetes Konzept, in dem die Ergebnisse des Vergleichs nicht mehr wie bisher als Rangliste, sondern als Rating präsentiert werden.

Auf der Grundlage von 17 statistischen Indikatoren wird für vier Bereiche – den sogenannten Dimensionen (Angebote, Nutzung, Effizienz und Entwicklungspotenzial) – ermittelt, ob eine Bibliothek im oberen, mittleren oder unteren Drittel aller Vergleichsbibliotheken in Deutschland (Leistungsgruppen) liegt. Die Ergebnisse werden in Form einer Farbmarkierung dargestellt und mittels eines "Sterne"-Systems, den sogenannten BIX-TOPs, zusammengefasst. Für die öffentlichen Bibliotheken fließen in diese Eingruppierung auch die Vergleichsdaten der Deutschen Bibliotheksstatistik (DBS) als Hintergrundinformation in die Bewertung ein. Jede Bibliothek erhält zusätzlich ein individuelles Datenprofil (Profilgrafik) aller Indikatoren, das eine differenziertere Analyse zulässt.

Die Datenbasis ist bewusst auf wenige aussagekräftige Messgrößen verdichtet, um den teilnehmenden Bibliotheken eine schnelle Einschätzung ihrer Stärken und Schwächen zu erlauben und auch mit Blick auf Unterhalts- und Entscheidungsträger eine kompakte Übersichtlichkeit zu gewährleisten. Für die wissenschaftlichen Bibliotheken werden derzeit folgende 17 Indikatoren erhoben:<sup>11</sup>

<sup>10</sup> [www.bix-bibliotheksindex.de](http://www.bix-bibliotheksindex.de) (Abruf: 17.8.2012)

<sup>11</sup> <http://www.bix-bibliotheksindex.de/projektinfos/indikatoren/wissenschaftliche-bibliotheken.html> (Abruf: 17.8.2012)

#### Dimension Angebote

- Zahl der Arbeitsplätze pro 10000 primäre Nutzer
- Bibliotheksmitarbeiter pro 1000 primäre Nutzer
- Ausgaben für Literatur und Information pro 1000 primäre Nutzer
- Anteil Ausgaben für elektronische Bestände am Medienetat
- Öffnungszeiten pro Woche

#### Dimension Nutzung

- Bibliotheksbesuche pro primärer Nutzer
- Virtuelle Besuche pro primärer Nutzer
- Schulungsteilnahmen pro 1000 primäre Nutzer
- Sofortige Medienverfügbarkeit

#### Dimension Effizienz

- Bibliotheksausgaben pro primärer Nutzer
- Verhältnis der Erwerbungs Ausgaben zu den Personalausgaben
- Prozesseffizienz Medienbearbeitung
- Prozesseffizienz Aus- und Fernleihe

#### Dimension Entwicklung

- Fortbildungstage pro Mitarbeiter
- Anteil Bibliotheksmittel an den Mitteln der Hochschule
- Anteil der Dritt- und Sondermittel an den Bibliotheksmitteln
- Anteil Personal für elektronische Angebote

Im Vergleich zu bisherigen archivischen Ansätzen fällt auf, dass keine Personaldifferenzierungen vorgenommen und keine Indizes zum Bestand oder zum Grad der Erschließung erhoben werden. Anstelle der in Archivstatistiken üblichen "Aushebungen" ermittelt der BIX die "sofortige Medienverfügbarkeit", d. h. wie viel Prozent aller Ausleihen ohne Vormerkung oder Fernleihe getätigt wurden. Mit Ausnahme der exemplarisch für die Mitarbeiterproduktivität ausgewählten "Medienbearbeitung" (Beschaffung und Formalerschließung) bzw. "Aus- und Fernleihe" findet keine Leistungsmessung bei Fachaufgaben statt. Für die Öffentlichkeitsarbeit, die Bestandserhaltung oder auch die Digitalisierung werden keine Indexzahlen erstellt. Problematisch bleibt eine standardisierte Nutzerbefragung für Aussagen über die Nutzerzufriedenheit, die noch nicht eingeführt werden konnte.<sup>12</sup>

12 Vgl. Miriam Hölscher; Ute Zelch: Standardisierte Kundenbefragungen. Vergleich von Methoden und Perspektiven des Einsatzes im BIX. Vortrag auf dem 4. Leipziger Kongress für Information und Bibliothek am 16. März 2010. Text unter: [http://www.opus-bayern.de/bib-info/volltexte/2010/878/pdf/Standardisierte\\_Kundenbefragungen.pdf](http://www.opus-bayern.de/bib-info/volltexte/2010/878/pdf/Standardisierte_Kundenbefragungen.pdf) (Abruf: 17.8.2012)

## Das Modell der "Balanced Scorecard"

Der BIX greift mit seinen "Dimensionen" anstelle der weitgehend auf Kostenaspekte reduzierten Produktkataloge der Kosten-Leistungsrechnung auf das Modell der "Balanced Scorecard" zurück, das Anfang der 1990er-Jahre von Robert S. Kaplan und David P. Norton entwickelt wurde und seitdem in unterschiedlicher Differenzierung weite Verbreitung gefunden hat.<sup>13</sup>

Das Modell bezieht neben dem Finanzaspekt auch andere Perspektiven wie die Kunden, die internen Arbeitsprozesse und vor allem über die Perspektive "Potenzial, Innovation und Wachstum" auch die Mitarbeitenden in die Betrachtung ein. Berücksichtigt werden also nicht nur die Kosten, sondern auch "weiche" Faktoren. Zudem wird über den Bereich Potenzial/Mitarbeitende – im Gegensatz zur rückwärts analysierenden Kosten-Leistungsrechnung – auch die künftige Entwicklung in die Betrachtung einbezogen. Für Einrichtungen der öffentlichen Verwaltung wird das Modell in der Regel um eine fünfte Dimension, die Leistungs-/Wirkungsperspektive (outcome), erweitert; an der Spitze stehen dann die Fachaufgaben und der Verwaltungsauftrag, nicht die Finanzziele eines Unternehmens.<sup>14</sup>

Ausgangspunkt für eine Balanced Scorecard ist immer die Formulierung einer "Vision" und "Strategie", die über ein "Leitbild", wie es auch im Archivbereich mitunter erarbeitet wird, deutlich hinausgeht,

13 Vgl. Artikel "Balanced Scorecard (BSC)". In: Online-Verwaltungslexikon (olev.de), Text unter: <http://www.olev.de/b/bsc.htm> (Abruf: 17.8.2012)

14 Vgl. Dietrich Budäus: Strategisches Management in öffentlichen Verwaltungen – Bedarf und Leistungsfähigkeit unter besonderer Berücksichtigung der Balanced Scorecard. In: Balanced Scorecard in Verwaltung und Non-Profit-Organisationen. Hrsg. von Andreas Georg Scherer; Jens Michael Alt. Stuttgart 2002, S. 319-338. Susanne König; Mette Rehling: Zur Übertragbarkeit der Balanced Scorecard auf ein zukunftsgerichtetes Personalmanagement der öffentlichen Verwaltung. Oldenburg 2002, Text unter: <http://www.uni-oldenburg.de/orgpers/Diskussions-Papier-01-02.pdf> (Abruf: 17.8.2012)

da sie mit konkreten Zielen und Kennzahlen hinterlegt werden muss.<sup>15</sup> Allerdings ist eine Beschränkung auf wenige Kennzahlen erforderlich, denn es geht – auch hier im Unterschied zur Kosten-Leistungsrechnung – nicht darum, das gesamte Leistungsspektrum einer Organisation vollständig abzubilden.

Im Unterschied zum Benchmarking, das einmalig anhand von Ist-Werten erfolgt, ist die Balanced Scorecard ein permanent einzusetzendes Controlling-Instrument. Im Mittelpunkt steht immer die Betrachtung von Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen. Auch für Archive ist diese Perspektive wichtig: Übernahme, Erschließung, Erhaltung, Nutzung und Kundenzufriedenheit beispielsweise sind Faktoren, die eng miteinander verknüpft sind, einander bedingen und daher nicht einzeln ohne Auswirkungen auf die anderen variierbar sind.



Mögliche Grundform der "Balanced Scorecard" für ein öffentliches Archiv

15 Vgl. hierzu: Udo Schäfer: Modernes Archivmanagement. Vision – Ziele – Maßnahmen. In: Archive im Kontext. Öffnen, Erhalten und Sichern von Archivgut in Zeiten des Umbruchs. Festschrift für Prof. Dr. Hartmut Weber zum 65. Geburtstag. Düsseldorf 2010 (Schriften des Bundesarchivs 72), S. 125-132; Andreas Kellerhals: Navigieren in der Zeit: Strategiedefinition als Akt der Selbstbestimmung und Ausdruck von Eigenverantwortlichkeit. In: Archive und Öffentlichkeit: 76. Deutscher Archivtag 2006 in Essen (Tagungsdokumentationen

## Kennzahlen-Index für das Rating von Archiven

Die seit Jahren andauernden Diskussionen um den BIX und nicht zuletzt sein neues Konzept zeigen, dass die Erstellung eines aussagekräftigen und anerkannten Indexes zwar ein steiniger Weg ist, der zugleich aber auch eine fruchtbare Erörterung über Aufgaben und Ziele der eigenen Fachkunde mit sich bringen kann.

Einen Kennzahlenkatalog und einen Index zu erarbeiten, der perspektivisch auch ein Rating ermöglicht, ist also vor allem ein Lernprozess: Man lernt sich und andere kennen, vergleicht sich, tauscht sich aus, diskutiert über unterschiedliche Strategien, Konzepte und Ziele und kann so seine eigene tägliche Arbeit aus einer anderen Perspektive betrachten, Verbesserungsmöglichkeiten erkennen oder seine Stärken und Leistungen herausstellen. Und nicht zuletzt beugen wir einer möglicherweise fatalen Fehleinschätzung und Bewertung von außen, durch unsere eigenen Verwaltungen und Träger, vor, indem wir selbst gemeinsam die Maßstäbe entwickeln, an denen wir gemessen werden möchten.

Der nachfolgende Entwurf für einen Archivindex<sup>16</sup> kann somit nur als Anregung und Anstoß für einen solchen Gedankenaustausch dienen, zumal ihm die entscheidende Grundlage, die Formulierung einer gemeinsamen strategischen "Vision" (also die Antwort auf die Frage nach dem "guten" Archiv) fehlt.

zum Deutschen Archivtag 11). 2007, S. 45-49; Josef Zweifel: Modernes Archivmanagement. In: Archivpraxis in der Schweiz = Pratiques archivistiques en Suisse/Baden 2007, S. 195-230; Tomislav Novoselac: Archivmanagement. Mit Strategie zum Erfolg. In: Archiv und Wirtschaft 44 (2011), Heft 1, S. 5-14; Martina Wiech: Strategisches Management für Archive. In: Archivmanagement in der Praxis (wie Anm. 1), S. 13-35.

16 Eine frühere Fassung wurde vorgestellt bei Mario Glauert: Kennzahlen und Benchmarking für Archive. In: Brandenburgische Archive 26 (2009), S. 25-34.

Um von vornherein das Problem zu umgehen, dass es mangels einer abgestimmten deutschen Archivstatistik keine einheitlichen Kenngrößen für Mengenangaben wie den "laufenden Meter" gibt, werden in dem Entwurf nur relative Indexwerte (Quoten) erhoben, also etwa die Anteile von erschlossenem oder verpacktem Archivgut an der Gesamtmenge des Archivgutes. Dadurch bleiben die Zahlen einrichtungsübergreifend vergleichbar, auch wenn jedes Archiv seine eigenen Zählgrößen (laufende Meter, Archivalieneinheiten, Blattzahlen usw.) verwendet. Allerdings bleiben die zugrunde liegenden Standards ("erschlossen", "recherchierbar", "verpackt") der 21 verwendeten Basiszahlen an vielen Stellen noch notwendigerweise unbestimmt.

Ziel des Entwurfs ist es nicht, die gesamte Archivarbeit abzubilden, sondern unter verschiedenen Perspektiven prägnant und exemplarisch 15 Indizes für ausgewählte Aspekte zu bilden und anhand definierter Kennzahlen ohne größeren zusätzlichen Erhebungsaufwand mess- und vergleichbar zu machen. Der wiederholte Bezug auf die Einwohnerzahl des Archivsprengels bedingt wie beim BIX die Einrichtung mehrerer Vergleichskreise (für Landes-, Kreis-, Stadt- oder Gemeindearchive, differenziert nach den Einwohnerzahlen) und wäre für Archive anderer Sparten zu modifizieren.

Für die Auswertung ist keine Gewichtung der einzelnen Werte innerhalb der fünf Aufgabenbereiche nötig. Die Ergebnisse können wie beim BIX in einem einfachen Rating der Archive zusammengestellt werden. Bezugsrahmen sind damit keine abstrakt ermittelten SOLL-Vorgaben für die Leistungsfähigkeit eines Archivs, sondern zunächst die tatsächlich in der täglichen Praxis erreichten Leistungen aller Archive in der Vergleichsgruppe.

## Basiszahlen

Nr.	Basiszahl	Erläuterung
<b>Angaben zum Archivträger</b>		
1	Einwohnerzahl	Einwohnerzahl des Archivsprengels (Gemeinde, Stadt, Kreis, Land) zum 1.1. des Berichtsjahres
2	Etat des Trägers	Gesamtetat (Haushaltsvolumen, Budget) des Archivträgers im Berichtsjahr
3	Personal in allen betreuten Stellen	Gesamtzahl der Mitarbeitenden in allen vom Archiv betreuten Behörden und Stellen in Vollzeitäquivalenten (VZÄ)
<b>Angaben zum Archiv</b>		
4	Etat	Gesamtetat (Haushaltsvolumen, Budget) des Archivs im Berichtsjahr (inklusive gebäudebezogener Kosten und Mittel für investive Ausgaben)
5	Einnahmen	Einnahmen aus Gebühren für Recherchen, Benutzungen, Beratungen, Reproduktionen, Ausleihen, Gutachten, Einräumung von Nutzungsrechten, Verkaufserlösen von Publikationen, Eintrittsgeldern, Raummieten, Anzeigen, Mitteln aus Sponsoring, Fundraising, Spenden sowie angeworbene Dritt-, Projekt-, Förder- und Sondermittel
6	Ausgaben	Ausgaben des Archivs ohne gebäudebezogene Kosten und ohne Investitionen, also insbesondere sächliche Ausgaben und Personalausgaben
7	Personal	Archivpersonal, finanziert durch Mittel des Unterhaltsträgers, in Vollzeitäquivalenten (VZÄ) zum 31.12. des Berichtsjahres (ohne Projekt- und Hilfskräfte, Praktikanten, Auszubildende und ehrenamtlich Beschäftigte).
8	Archivgut	Umfang des Archivgutes
9	Übernahme	Umfang des im Berichtsjahr übernommenen Archivgutes
10	Erschlossenes Archivgut	Umfang des erschlossenen Archivgutes
11	Erschließung	Umfang des im Berichtsjahr erschlossenen Archivgutes
12	Verpacktes Archivgut	Umfang des verpackten Archivgutes
13	Elektronisch recherchierbares Archivgut	Umfang des Archivgutes, das über IT-Systeme recherchierbar ist
14	Durch Schutzmedien nutzbares Archivgut	Umfang des Archivgutes, das über Schutzmedien (Mikrofilm, Mikrofiche, Digitalisat u. a. Reproduktionen) nutzbar ist
15	Auskünfte	Anzahl der schriftlich, elektronisch oder am Telefon erteilten Auskünfte
16	Bearbeitungstage	Summe aller Bearbeitungsfristen für 15 Auskünfte, in Arbeitstagen
17	Benutzertage	Summe der Archivbenutzer an allen Öffnungstagen des Archivs im Berichtsjahr
18	Wochenöffnungsstunden	Zahl der Regelöffnungsstunden pro Woche, am Hauptstandort, Stand 31.12. des Berichtsjahres
19	Belegexemplare	Anzahl der als Belegexemplare erhaltenen oder gemeldeten Publikationen
20	Besucher	Anzahl der Teilnehmenden an vom Archiv durchgeführten Veranstaltungen (Ausstellungen, Führungen, Tagungen, Seminare usw.)
21	Fortbildungstage	Zahl der Tage (ggf. umgerechnet aus den Arbeitsstunden) für angekündigte Gruppen- oder Einzelfortbildungen der Mitarbeitenden innerhalb oder außerhalb des Archivs

## Indikatoren

Nr.	Indikator	Erläuterung
<b>1</b>	<b>Auftragserfüllung</b>	
1.1	Archivmitarbeitende pro 100 Mitarbeitende in den betreuten Stellen	<b>7</b> Personal dividiert durch <b>8</b> Personal in allen betreuten Stellen mal 100
1.2	Erschließungsquote	<b>10</b> Erschlossenes Archivgut dividiert durch <b>8</b> Archivgut mal 100
1.3	Verpackungsquote	<b>12</b> Verpacktes Archivgut dividiert durch <b>8</b> Archivgut mal 100
<b>2</b>	<b>Effizienz</b>	
2.1	Archivausgaben pro 10000 Einwohner	<b>6</b> Ausgaben dividiert durch <b>1</b> Einwohnerzahl mal 10000
2.2	Einnahmen pro Nutzung	<b>5</b> Einnahmen dividiert durch Nutzung ( <b>15</b> Auskünfte + <b>17</b> Benutzertage)
2.3	Erschließungsleistung	<b>11</b> Erschließung dividiert durch <b>9</b> Übernahme mal 100
<b>3</b>	<b>Servicequalität</b>	
3.1	Wochenöffnungsstunden	<b>18</b> Wochenöffnungsstunden
3.2	Anteil elektronisch recherchierbaren Archivgutes	<b>13</b> Elektronisch recherchierbares Archivgut dividiert durch <b>8</b> Archivgut mal 100
3.3	Auskunfts-wartezeiten	<b>16</b> Bearbeitungstage dividiert durch <b>15</b> Auskünfte
<b>4</b>	<b>Entwicklungspotenzial</b>	
4.1	Fortbildungstage pro Mitarbeiterin/Mitarbeiter	<b>21</b> Fortbildungstage dividiert durch <b>7</b> Personal
4.2	Anteil des Archivelats am Etat des Trägers	<b>4</b> Etat dividiert durch <b>2</b> Etat des Trägers mal 100
4.3	Schutzmedienquote	<b>14</b> Durch Schutzmedien nutzbares Archivgut dividiert durch <b>8</b> Archivgut mal 100
<b>5</b>	<b>Gesellschaftliche Verantwortung</b>	
5.1	Nutzung pro 10000 Einwohner	Nutzung ( <b>15</b> Auskünfte + <b>17</b> Benutzertage) dividiert durch <b>1</b> Einwohnerzahl mal 10000
5.2	Publikationen pro 100 Benutzertage	<b>19</b> Belegexemplare dividiert durch <b>17</b> Benutzertage mal 100
5.3	Besucher bei Archivveranstaltungen pro 10000 Einwohner	<b>20</b> Besucherinnen und Besucher dividiert durch <b>1</b> Einwohnerzahl mal 10000

### Fazit: Kennzahlen und Rating für Archive?

Sieht man von dem generellen Vorbehalt ab, ein Leistungsvergleich von Archiven sei wegen ihrer ausgeprägten Spartenindividualität, der Heterogenität ihrer spezifischen Verwaltungsstrukturen und Aufgaben sowie der Inkommensurabilität ihrer unikalenen Sammlungen grundsätzlich nicht zweckmäßig, lassen sich gegen ein flächendeckendes Benchmarking von Archiven nach dem Vorbild des BIX durchaus einige gewichtige Argumente vorbringen:

- Archive sind aufgrund der Singularität ihrer Bestände im Gegensatz zu Bibliotheken konkurrenzlos.
- Auf wenige Bereiche reduzierte Indizes spiegeln nicht alle Kernaufgaben der Archive wider, Profil und Besonderheiten der einzelnen Einrichtungen innerhalb der sehr differenzierten deutschen Archivlandschaft werden somit nicht adäquat wiedergespiegelt.
- Anstelle von zwei (wie beim BIX) wären viele Vergleichsringe (für die verschiedenen Träger und Fachsparten) erforderlich.
- Die Erhebung der Daten würde mangels vorliegender statistischer Angaben einen erheblichen Aufwand bedeuten, denn im Gegensatz zu den Archiven verfügen die Bibliotheken mit der Deutschen Bibliotheksstatistik (DBS) über eine etablierte und weitgehend standardisierte Zahlenbasis, auf deren Grundlage die meisten Indikatoren des BIX bequem erhoben bzw. errechnet werden können.
- Wesentliche Messgrößen ("Archivgut", "laufende Meter") und Standards ("erschlossen", "recherchierbar", "verpackt") sind im Archivbereich nicht vereinheitlicht.

Die interkommunalen Vergleiche der Stadtarchive in den 1990er-Jahren und die Bemühungen um die Formulierung einheitlicher Produktkataloge für Kommunalarchive haben in der Vergangenheit gezeigt, dass sich insbesondere im kommunalen Bereich durchaus vergleichbare Aufgabendefinitionen und Kennzahlensysteme entwickeln

lassen.<sup>17</sup> Ein Benchmarking im ursprünglichen Sinne muss sich dabei keineswegs auf einen ganzen Vergleichszirkel beziehen. Vieles spricht dafür, das "Lernen von den Besten" zunächst beim kollegialen Austausch mit dem Nachbararchiv zu beginnen. Für größere Archive mindestens ebenso lohnend dürfte ein "funktionales" Benchmarking sein, das über die enge Branchengrenze der Archiveinrichtungen hinausschaut und sich Partner im Bereich Logistik, Vertrieb oder Kundenmanagement sucht.

Voraussetzung ist die Bereitschaft, die eigenen Arbeitsprozesse infrage zu stellen, sie mit Zahlen messbar zu machen und sie erforderlichenfalls auch zu verändern. Auch Archive können heute kaum mehr auf gesicherte statistische Angaben verzichten, wenn sie ihre Wirkung und Wahrnehmung im öffentlichen und politischen Raum beim Wettbewerb mit anderen Kultur- und Wissenschaftseinrichtungen belastbar belegen wollen. Allerdings lehrt die Alltagserfahrung auch, dass Transparenz in der öffentlichen Verwaltung in der Praxis allzu oft nur die Offenlegung neuer Einsparpotenziale bedeutet. Der Verzicht auf Kennzahlen und Benchmarking schützt vor solchen Entwicklungen indes ebenso wenig wie ein gutes Rating-Ergebnis.

17 Vgl. Ernst Otto Bräunche, Produkte – Kennzahlen – Städtevergleich. Gegenwart und Zukunft der Stadtarchive in der Verwaltungsreform. In: Das Archivwesen im 20. Jahrhundert: Bilanz und Perspektiven. Vorträge des 60. Südwestdeutschen Archivtages am 3. Juni 2000 in Aalen. Hrsg. von Bodo Uhl. Stuttgart 2002, S. 37-48; Irmgard Christa Becker: Der Produktkennzahlenkatalog der BKK als Steuerungsinstrument im Kommunalarchiv: ein Erfahrungsbericht. In: Der Archivar 55 (2002), S. 235-236; Brigitte Kramer: Management in Kommunalarchiven – Strategien für die Anpassung an veränderte Arbeitsbedingungen im Rahmen der neuen Steuerungsformen. In: Archivpflege in Westfalen-Lippe 64 (2006), S. 8-16.