

**Qualitätsmanagement und -sicherung der archivischen
Fachaufgabe Bewertung**

vorgelegt von

Dr. Burkhard Nolte

(36. wissenschaftlicher Kurs)

am 4. April 2003

Betreuer:

Dr. Nils Brübach (Archivschule Marburg)

Dr. Annette Hennigs (NRW-Staatsarchiv Münster)

INHALT

I. Zusammenfassung	1
II. Einleitung	2
III. Der Herstellungsprozess von Bewertung im StAMS	4
1. Analyse der Bewertungs- und Übernahmepraxis	4
2. Vorschläge zur Standardisierung.....	7
IV. Qualitätsmanagement von Bewertung	9
1. Die DIN EN ISO 9000 ff. und das Gemeinsame Europäische Qualitäts- bewertungssystem.....	9
2. Qualitäts-Controlling	12
a) Die vier Zieldimensionen Auftragserfüllung, Kunden- zufriedenheit, Mitarbeiterzufriedenheit und Wirtschaftlichkeit	12
b) Das ausgewogene Kennzahlensystem.....	17
c) Beispielhafte Messgrößen zur Bewertung des Erreichungsgrades der Zieldimensionen	19
d) Die Einführung des ausgewogenen Kennzahlensystems	24
V. Anhang	27
1. Ablaufplan „Bewertung und Übernahme“	27
2. Checkliste „Bewertung und Übernahme“	33
3. Tabellen	34
4. Abkürzungsverzeichnis	35
5. Glossar	35
6. Quellen und Literaturverzeichnis	38

I. ZUSAMMENFASSUNG

Ziel der Transferarbeit war die Entwicklung eines Regelwerks zur strategischen Steuerung von Bewertungsaufgaben vor dem Hintergrund knapper Ressourcen.

Auf der Basis einer Evaluierung der Übernahme- und Bewertungspraxis im NRW Staatsarchiv Münster anhand von Interviews mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, der Teilnahme an zwei Aussonderungsaktionen sowie einer Auswertung der Jahresberichte und der Dienstregistratur wurde deutlich, dass zwar sowohl im Bezug auf die Pflege der Stammdaten der Provenienzstellen mit dem Modul „Registaturbildner“ des NRW-Archiv-Softwaresystems V.E.R.A. als auch im Hinblick auf die Magazinverwaltung bereits erste Ansätze zur Standardisierung vorhanden sind. Ein standardisierter Verfahrensablauf hinsichtlich der Planung und Durchführung der Kernaufgabe Bewertung existiert jedoch nicht.

Als Lösungsansatz zur ganzheitlichen Analyse und Steuerung von Bewertungsaufgaben wird auf der Grundlage eines festgelegten Ablaufplans die Einführung von Qualitätsmanagement-Elementen vorgeschlagen, die als Basis für ein Qualitäts-Controlling mittels eines ausgewogenen Kennzahlensystems dienen können.

II. EINLEITUNG

„Wo es kein Regelwerk gibt, kann es auch keine standardisierten Verfahrensabläufe geben. Und so gibt es auch bisher keine allgemein akzeptierte Checkliste der zu erledigenden Schritte bei der Feststellung des bleibenden Werts.“ (Robert Kretzschmar)¹

Archive sind heute mit einer Vielzahl voneinander abhängigen und sich dynamisch entwickelnden Ansprüchen externer und interner Anspruchsgruppen konfrontiert. Zum einen sind Archive gehalten, bei der Erfüllung ihres gesetzlichen Auftrags den Bedürfnissen der interessierten Öffentlichkeit möglichst umfassend zu entsprechen, zum anderen müssen sie ihre knappen Ressourcen vor dem Hintergrund der Konsolidierung der öffentlichen Haushalte und der Ansprüche der Mitarbeiter an eine leistungsgerechte Arbeitswelt wirtschaftlich einsetzen. Gegenüber den Bürgern sowie den Verantwortlichen in Politik und Verwaltung ist nachzuweisen, dass das Dienstleistungsangebot der Archive sich sowohl unter fachlichen als auch unter ökonomischen Gesichtspunkten rechnet.

Das Handeln der Archive muss daher auf einen möglichst hohen Zielerreichungsgrad bei der Auftrags Erfüllung, daneben aber auch bei der Wirtschaftlichkeit sowie bei der Bürgerorientierung und Mitarbeiterzufriedenheit gerichtet sein. Diese zielgerichtete Steuerung des Archivs erfordert die Ermittlung des Ist-Zustandes im Rahmen eines Controlling- und Berichtsystems, dessen Grundmodell Kosten-Leistungsrechnungen sein können². Da Kosten-Leistungsrechnungen ein Steuerungsinstrument sind, das die produktorientierte Behördensichtweise darstellen soll, muss zunächst bestimmt werden, was die Grundlage für die Produktbildung ist. Ausgangspunkt sind die Aufgaben eines Archivs und deren Erfüllung.

Die Aufgaben der staatlichen Archive in Nordrhein-Westfalen sind im „Gesetz über die Sicherung und Nutzung öffentlichen Archivguts im Lande Nordrhein-Westfalen“

¹ KRETZSCHMAR 1997a, S. 182.

² Kosten- und Leistungsrechnungen, die als Basis für ein Berichtswesen in öffentlichen Archiven dienen, müssten m. E. in dreifacher Hinsicht ergänzt werden: Neben der Einbeziehung der Zieldimensionen Auftrags Erfüllung, Bürgerorientierung und Mitarbeiterzufriedenheit bedürfte es zur Bewertung der Ist-Daten des inner- und zwischenarchivischen Vergleichs sowie - als Ersatz für den fehlenden Wettbewerb - der internen und externen Rechenschaftslegung. Vgl. BUNDESVERWALTUNGS-AMT INFO 1477; SCHEDLER / PROELLER 2000, S. 155-159.

(ArchivG NRW) vom 16. Mai 1989 beschrieben. Danach haben die Archive im wesentlichen den Auftrag, „Unterlagen von Behörden, Gerichten und sonstigen Stellen des Landes auf ihre Archivwürdigkeit hin zu werten und die als archivwürdig erkannten Teile als Archivgut zu übernehmen, zu verwahren und zu ergänzen, zu erhalten und instand zu setzen, zu erschließen und für die Benutzung bereitzustellen sowie zu erforschen und zu veröffentlichen“³.

Die Aufgaben bilden die Basis für die Produkte eines Archivs, die unabhängig von der bestehenden Aufbauorganisation festzulegen und zu beschreiben sind. Produkte bilden die Schlüsselgrößen für Controlling und Budgetierung, für Qualitäts- und Kontraktmanagement⁴, aber auch für zwischenarchivische Leistungsvergleiche⁵. Eine zielorientierte Steuerung der wesentlichen Produkte bedeutet auch, Einfluss auf die Arbeitsprozesse zu nehmen. Dafür ist es zuvor notwendig, Arbeits- bzw. Ablaufpläne zu entwickeln, die in ihren einzelnen Arbeitsanweisungen transparent sind.

Das Interesse der vorliegenden Untersuchung knüpft hier an und richtet sich auf Qualitätsmanagement und -sicherung der archivischen Fachaufgabe Bewertung im Nordrhein-Westfälischen Staatsarchiv Münster (StAMS). Die verantwortungsvolle Aufgabe der Bewertung und die damit implizit verbundene Reflexion sämtlicher Bereiche des Handels als Archivar⁶ haben in der fachlichen Diskussion seit jeher besondere Aufmerksamkeit gefunden⁷. Im Rahmen der Neuausrichtung der öffentlichen Verwaltung interessiert sich die Disziplin dabei gesteigert für die Entwicklung und den Einsatz von Instrumenten, unter denen es dem Archivwesen gelingt, „seinen Platz in der Gesellschaft zu erhalten oder gar auszubauen“⁸. Zur Rolle des Qualitätsmanagements und der Qualitätssicherung in dieser Konstellation steht in der folgenden Studie in erster Linie die Frage zur Debatte, inwiefern im Sinne des vorangestellten Kretzschmar-Zitats auf der Basis einer Evaluierung der Bewertungspraxis

³ § 1 Abs. 1 ArchivG NRW. Zum Archivgesetz siehe auch SCHMITZ 1990.

⁴ Zum Kontraktmanagement vgl. SCHÖNTAG 1997; DUNKHORST 1999, S. 50; SCHEDLER / PROELLER 2000, S. 133-146 u. 166.

⁵ Zum Leistungsvergleich, sprich: benchmarking, in der öffentlichen Verwaltung siehe BUNDESVERWALTUNGSAMT INFO 1696; SCHEDLER / PROELLER 2000, S. 160-162. Vgl. auch MÜLLER XII/00.

⁶ Abbitte zu leisten habe ich dafür, dass im Text die grammatischen Maskulinformen um der Schlantheit der Diktion willen konsequent auch da auftauchen, wo ersichtlich beide Geschlechter tangiert sind, Archivarinnen und Archivare, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

⁷ Ein Beleg dafür ist die fast unübersehbare Literatur zum Thema Bewertung. Es sei hier daher auf die m. E. wegweisenden Sammelbände von WETTMANN 1994 u. KRETZSCHMAR 1997b verwiesen. Siehe auch KRETZSCHMAR 1999 u. 2001; sowie TREFFEISEN 2000. Eine prägnante Zusammenfassung der Geschichte der deutschen Bewertungsdiskussion bietet neuerdings BUCHHOLZ 2001, S. 15-95.

im StAMS ein Verfahrensablauf entwickelt werden kann, der die Steuerung von Bewertungsverfahren ermöglicht und darüber hinaus eine Checkliste für die konkrete Bewertungsarbeit zur Verfügung stellt. Ziel ist die Entwicklung eines Konzepts, das Qualitäts-Controlling erlaubt und als Grundlage für ein Qualitätsmanagement dienen kann.

III. DER HERSTELLUNGSPROZESS VON BEWERTUNG IM STAMS

1. Analyse der Bewertungs- und Übernahmepraxis

Der Zielsetzung entsprechend ist die Ausübung der archivischen Schlüsselaufgabe Bewertung⁹ im StAMS in der konkreten Form ihrer Umsetzung zu erfassen. Ausgehend von der konzeptbezogenen Auswertung der Jahresberichte seit 1970 und der Dienstregistratur seit 1990 basiert die Analyse zum Teil auf den Erkenntnissen einer Teilnahme an zwei Aussonderungsaktionen (Bezirksregierung Arnsberg und Verwaltungsgericht Münster) im März 2003. Mindestens gleichrangig fundamental erscheinen daneben Interviews, die sowohl persönlich als auch telefonisch im Februar / März 2003 mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des gehobenen und höheren Dienstes¹⁰ sowie mit einem Mitarbeiter der Magazinverwaltung geführt wurden.

Die Arbeitsschritte, die zur Erstellung des Produkts „Bewertung und Übernahme“ im StAMS erforderlich sind, wurden in einem Ablaufplan dokumentiert¹¹, der damit den Ist-Zustand beschreibt bzw. sich „am Regelfall ausrichtet“¹². Die einzelnen Arbeitsschritte werden bildhaft durch ein Flussdiagramm dargestellt¹³. Wenngleich dessen Erarbeitung zeitaufwendig ist, kann es der Gewinnung eines detaillierten Verständnisses dienen, wie ein Prozess tatsächlich arbeitet. Da die Arbeitsschritte selbsterklärend sind, wird im folgenden auf eine detaillierte Beschreibung des Ablaufplans verzichtet. Es sind jedoch drei Arbeitsschritte hervorzuheben. Mit der bereits im

⁸ UHDE 1997, S. 9. Vgl. z. B. den Beitrag von NICOLE BICKHOFF über die Produkte und Leistungen der Staatlichen Archivverwaltung, <http://www.lad-bw.de/lad/ladkol12000Bickhoff.htm>. Der Einsatz konkreter betriebswirtschaftlicher Management-Methoden wurde bisher jedoch kaum thematisiert.

⁹ In diesem Sinne WEBER 1994, S. 67.

¹⁰ Im einzelnen handelte es sich hier um eine Mitarbeiterin und einen Mitarbeiter des gehobenen Dienstes sowie um zwei Mitarbeiterinnen (davon eine amtierende Abteilungsleiterin) und einen Mitarbeiter des höheren Dienstes.

¹¹ Vgl. S. 27. Der von HÖOTMANN / TIEMANN 2000, bes. S. 4 f., 9 u. 11, entwickelte Leitfaden zur Vorgehensweise bei Aussonderungen bot in diesem Kontext wertvolle Anhaltspunkte.

¹² WEBER 1997, S. 71.

¹³ Die im Flussdiagramm verwendeten Symbole, z. B. für eine Verzweigung, sind in der DIN 60010 genormt.

Wirkbetrieb befindlichen Datenbank „Registraturbildner“ des NRW-Archiv-Softwaresystems V.E.R.A. (Verwaltungs-, Erschließungs- und Recherchesystem für Archive) ist eine hervorragende Plattform zur kontinuierlichen Pflege der Stammdaten der abgebenden Stellen geschaffen worden. Nach dem vorläufigen V.E.R.A.-Handbuch (Stand: 1. 4. 2003) bietet diese Datenbank eine Übersicht über die zum jeweiligen Archivsprengel gehörigen Behörden. Die Registraturbildnerdatei wird in der Regel von einigen Mitarbeitern im Archiv zentral gepflegt¹⁴. Sie enthält alle Informationen, die für die interne Arbeit der Archive im Hinblick auf die Behördenbetreuung von Bedeutung sind¹⁵. Wesentliche Einzelabschnitte des Arbeitsschritts „*1 Behördenbetreuung“ werden insofern gleichsam standardisiert und dadurch erheblich vereinfacht. Im Bezug auf die Erstellung eines Aktenvermerks (*10 Aktenvermerk) erscheint bemerkenswert, dass die hier im Ablaufplan beschriebenen Inhalte sich nur bedingt am Regelfall ausrichten. Während die Ausgestaltung der Aktenvermerke hinsichtlich der formalen Angaben, der vorgefundenen Registraturordnung, dem vorgefundenen Zustand der Unterlagen und den Angaben zu Provenienz, Laufzeit, Inhalt und Quantität der bewerteten Unterlagen weitgehend einheitlich vollzogen wurde, enthielten die Aktenvermerke in der überwiegenden Zahl der Fälle keine oder nur geringfügige operationale sowie argumentative bzw. qualitative Angaben zur getroffenen Bewertungsentscheidung. In Anbetracht dessen, dass weder die Aktenvermerke in der Dienstregistratur noch die Angaben in den Jahresberichten eine hinreichende Transparenz ökonomisch relevanter Messgrößen (z. B. Stundeneinsatz pro Behördenbesuch oder Dauer eines Bewertungsverfahrens pro Fall) vermitteln, erscheint eine übergreifende Steuerung dieser Parameter nötig. Vergleichbares gilt für Ankäufe und Deponierungen von archivwürdigen Unterlagen. Es fanden sich hier weder Anhaltspunkte für die Kriterien, die zum Kauf motivierten,

¹⁴ Die übrigen Benutzer haben keine Zugriffsrechte auf diese Tabelle, können die Inhalte aber jederzeit einsehen.

¹⁵ Die Datenbank „Registraturbildner“ umfasst im einzelnen folgende Feldbeschreibungen: 1. Eindeutige Identifikation des Registraturbildners, 2. Bezeichnung des Registraturbildners bzw. der abgebenden Behörde (Zugriff auf Behördenverzeichnis NRW und / oder Kundendatenbank), 3. Aufnahme der Tätigkeit der Behörde, 3. Endjahr der Tätigkeit der Behörde, 4. Letzte Adresse der Behörde: Straße + Nr., PLZ + Ort, Tel., Fax, E-Mail (wird aus Kundendatenbank generiert, sofern dort vorhanden), 5. Ansprechpartner, 6. Besuchsdatum (evtl. mit Notizen), 7. Name der zuständigen Archivdezernenten, 8. Aufgaben der Behörde bzw. der Dezernate, 9. Vormals für die Aufgaben zuständige Behörde bzw. zuständiges Dezernat (dient zur Erfassung von Aufgabenverschiebungen oder Behördenaufsplitterungen), 10. Jahr der Zuwanderung der Kompetenz, 11. In der Nachfolge für die Aufgabe zuständige Behörde bzw. zuständiges Dezernat (dient zur Erfassung von Aufgabenverschiebungen oder Behördenaufsplitterungen), 12. Jahr der Abwanderung der Kompetenz, 13. Gesetze, Verordnungen etc., die für die Behörde relevant bzw. im Hinblick auf Aussonderung und Archivierung relevant sind, 14. Bemerkungen.

noch Hinweise auf die damit verbundenen Kosten¹⁶. Beachtung verdient schließlich der Arbeitsschritt „*12 Magazinverwaltung“. Die an dieser Stelle im einzelnen auszuführenden Aufgaben erfolgen bereits nach einem festen Schema, so dass auch hier ein erster Ansatz zur Standardisierung vorliegt. Insgesamt betrachtet hat aber eine übergreifende Steuerung und strategische Planung der im Herstellungsprozess von Bewertung zu absolvierenden Arbeitsschritten und der dabei einzusetzenden Ressourcen in der Vergangenheit nicht in ausreichendem Maße stattgefunden. Ein standardisierter „Bewertungs-Workflow“ existiert somit bislang noch nicht.

Als problematisch für den gesamten Herstellungsprozess von Bewertung erwiesen sich die Faktoren, auf die Archivare naturgemäß keinen oder nur einen geringen Einfluss haben. Hierzu zählt in erster Linie die quantitative und qualitative Personalausstattung der abgebenden Stellen auf der mit Aktenaussonderungen befassten Personalebene. Aus dem Jahresbericht 1992 geht beispielsweise hervor, dass „mehrere Behörden zwar Altregistraturgut“ anboten, aber „wegen Arbeitskräftemangel eine Auflistung verschlepp(t)en und „dadurch oft Abgaben hintansetz(t)en“¹⁷. Im gleichen Jahr wurde zudem konstatiert, dass es bei einigen Dienststellenverwaltungen „immer noch“ beliebt war, „interessante Aktengruppen dem Archiv unter einem Vorwand vorzuenthalten“¹⁸. In den Jahresberichten und in der Dienstregistratur fanden sich zudem Hinweise, dass die Sachbearbeiter in den Behörden Aktenaussonderungen als Sondermaßnahmen definierten, welche nur ungern angegangen wurden. Dem entspricht beispielsweise auch das Bild einer teils ungeordneten, teils fehlenden Altregistratur, das sich dem Verfasser im Rahmen einer Aussonderungsaktion bei der Bezirksregierung Arnsberg bot. Nicht wenige der auf einer vorliegenden Abgabeliste aufgeführten Akten waren am vorgesehenen Lagerungsstandort nicht aufzufinden. Darüber hinaus war hier zum Teil eine Lagerungstechnik zu beobachten, die von der äußeren Form her durchaus eine gewisse Ähnlichkeit mit einem Ameisenhäufel hatte. Dass vor diesem Hintergrund die Aussonderungsaktion unabhängig von der eigentlichen Bewertung zeit- und damit kostenintensiver war, als bei einer ordnungsgemäßen Lagerung der Altregistratur in Regalen oder - bei räumlichen Engpässen - auf dem Boden, steht außer Frage. Im Vergleich hierzu zeigte sich die Registratur im Verwaltungsgericht Münster in tadellosem Zustand. Dieser Vergleich mag betonen, wie abhängig z. B. die Dauer eines Bewertungsverfahrens von der vorgefundenen

¹⁶ Eine Ausnahme bilden die Jahresberichte 1970 bis 1972.

¹⁷ Jahresbericht 1992, S. 15.

¹⁸ Ebd., beide Zitate.

Registraturlage ist, und wie wichtig eine konsequente und offensive Kommunikation mit den abgebenden Stellen erforderlich erscheint.

2. Vorschläge zur Standardisierung

In Anbetracht dessen, dass die Kommunikation mit den Behörden im Verhältnis zur Dauer des gesamten Bewertungsverfahrens von ziemlicher Bedeutung ist, sollte die präventive Arbeit mit den abgebenden Stellen intensiviert werden. Sowohl die Beratung der Dienststellen im Bezug auf die laufende Registraturarbeit wie die planmäßige, d. h. einheitliche Vorbereitung von Aussonderungen könnten erheblich dazu beitragen, die Folgekosten der Übernahme der aus der Tätigkeit von Behörden entstandenen Unterlagen einzuschränken¹⁹. Im Hinblick auf die strategische Planung des gesamten Bewertungsverfahrens sollte in einem ersten Schritt gemeinsam mit den Behörden und Dienststellen eine wenig zeitaufwendige Prüfung der Registraturlage durchgeführt werden. Dabei sind etwa folgende Aspekte mit Hilfe eines Fragebogens ins Visier zu nehmen:

- Auslastung der vorhandenen Unterbringungskapazitäten an den Standorten.
- Jährlichen Zuwachsraten.
- Absehbare Zeiträume bis zur Auslastung der Raumkapazitäten.
- Unterbringungsichten.
- Anteil der Altregistratur an der Registraturfläche.
- Geplante Erweiterungen der Registraturfläche.

In welchem Umfang hierdurch eine bessere Planung der Aussonderungsrhythmen insgesamt gewährleistet werden kann, ist vorläufig jedoch nicht abzuschätzen, da die jährlichen Zugangsmengen des von den Behörden übernommenen und zu ordnenden Archivgutes auffällige Schwankungen erkennen lassen. Wurde 1998 ein Zugang von 1235 Archivkartons im Jahresbericht verzeichnet, waren es ein Jahr später knapp 25 % mehr (4947 Kartons) und im Jahr 2000 immerhin über 8800 Kartons, wie die Tabelle 1 für den Zeitraum von 1997 bis 2001 erhellt²⁰. Die Gründe hierfür liegen zum einen in der überaus unregelmäßigen Aussonderungspraxis der abgebenden Stellen, zum anderen in Sonderaktionen der Behörden im Umfeld politischer

¹⁹ Kosten für einen lfd. m. Akten: Übernahme: regalfertig 150 € mindestens; Lagerung im Magazin: jährlich 16 € mindestens (in Fahrregalen jährlich über 21 €); Erschließung inkl. Findbucherstellung: etwa 1.500 €; Konservierung: 1.000-2.000 €; Instandsetzungsmaßnahmen: 7.000-18.000 €; Verfilmung: 400-1.250 €; vgl. WEBER 1994, S. 74 (Angaben in € umgerechnet).

²⁰ Vgl. S. 34. Eine anhand der Jahresberichte von 1970 bis 1996 vorgenommene Stichprobe bestätigte die erhebliche Varianz der jährlichen Zugangsmengen.

Entscheidungen oder organisatorischer Maßnahmen²¹. Es ist insofern davon auszugehen, dass die jährlichen Zugangsmengen auch künftig eine bestimmte Schwankungsbreite aufweisen werden.

Zur Optimierung des Personaleinsatzes wird vorgeschlagen, die Bewertungsaufgaben zu normieren, um in allen Dezernaten für gleiche Aufgaben gleiche Bearbeitungszeiten in Ansatz bringen zu können. Des Weiteren wird empfohlen, die einzelnen Arbeitsschritte Laufbahngruppen zuzuordnen. Eine qualifikationsgerechte Verteilung der Aufgaben und eine dementsprechend wirtschaftliche Bearbeitung wären damit sichergestellt. Inwieweit in diesen Datenkranz auch eine Reduzierung des Aufwands, sprich: der angebotenen Leistung, gehört, die zu einer Verringerung der eingesetzten Personalressourcen führen könnte, muss vorerst offen bleiben. Es liegt aber auf der Hand, dass dies nur dann zulässig wäre, wenn damit keine negativen Auswirkungen auf die Qualität zu befürchten sind.

Mit dem entwickelten Ablaufplan liegt ein Instrument vor, dass zur Steuerung von Bewertungsverfahren herangezogen werden kann²². Im Ablaufplan und in den Arbeitsanweisungen werden die einzelnen Arbeitsschritte geplant und schriftlich festgelegt, um sicherzustellen, dass diese unter beherrschten Bedingungen ablaufen und jederzeit in der beschriebenen Qualität reproduzierbar sind: „Standardisierte Arbeitsabläufe sorgen für Ergebnisse, da sie die Vollendung der Prozesse nicht dem Zufall überlassen“²³. Der Ablaufplan enthält die Qualitätsplanung. Mit Hilfe des Ablaufplans können (und sollten)

1. Verbesserungsmöglichkeiten erkannt,
2. Vorgehensweisen vereinheitlicht,
3. eine gleichbleibende und gleichartige Qualität des Bewertungsverfahrens erreicht sowie
4. Vertretungen und die Einarbeitung neuer Mitarbeiter erleichtert werden.

Es wird empfohlen, die Abteilungs- bzw. Dezernatsleitung in Abstimmung mit dem Qualitätsbeauftragten für die notwendige Anpassung und Aktualisierung des Ablaufplans zu beauftragen. Die Originale könnten grundsätzlich bei der Abteilungs- bzw. Dezernatsleitung verbleiben, die Kopien an die zuständigen Führungskräfte, Mit-

²¹ Beispielsweise im Kontext von Behördenzusammenlegungen (etwa nach Wahlen), Aufgabenverlagerungen, Umzügen, internen Umstrukturierungen oder Raumnot in den Registraturen.

²² Darüber hinaus können Veränderungen der Abläufe leicht korrigiert und angepasst werden, wenn beispielsweise eine Standardisierung der Bewertungs- und Übernahmeverfahren der staatlichen Archive in NRW zur Debatte stünde.

²³ WEBER 1997, S. 73.

arbeiter und an den Qualitätsbeauftragten verteilt. Zum Ablaufplan sollte ein Musterordner geführt werden. Da im Zweifelsfall über den Musterordner die Aktualität eines Dokuments (z. B. eines Organigramms) nachvollzogen werden kann, müssten die Dokumente ständig auf dem aktuellen Stand gehalten werden.

Eine aus dem Ablaufplan generierte Checkliste, die die wichtigsten Positionen im Herstellungsprozess von Bewertung im StAMS nochmals verdeutlicht, kann quasi als Merkblatt für die konkrete Bewertungsarbeit dienen²⁴. Schließlich ist noch darauf hinzuweisen, dass der Ablaufplan als dritte Ebene eines Qualitätsmanagementsystems bereits Anforderungen der Normenreihe DIN EN ISO 9000 ff. entspricht²⁵.

IV. QUALITÄTSMANAGEMENT VON BEWERTUNG

Das Wort „Qualität“ leitet sich vom lateinischen Wortstamm „qualis“ ab, und ist grundsätzlich wertneutral. Die Norm DIN 55350 Teil 11 definiert Qualität als: „Die Beschaffenheit einer Einheit bezüglich ihrer Eignung, festgelegte und vorausgesetzte Erfordernisse zu erfüllen.“ Dabei kann eine „Einheit“ eine Tätigkeit oder ein Prozess, ein Produkt, eine Organisation, ein System, eine Person oder eine Kombination daraus sein. Sie kann materiell oder immateriell (wie z. B. eine Dienstleistung) sein. Unter „festgelegten und vorausgesetzten Erfordernissen“ wird die Gesamtheit der betrachteten Einzelforderungen an die Beschaffenheit einer Einheit verstanden. Merkmalsgruppen, wie z. B. Sicherheit, Zuverlässigkeit oder Ressourcenschutz, sind darin eingeschlossen.²⁶

1. Die DIN EN ISO 9000 ff. und das Gemeinsame Europäische Qualitätsbewertungssystem

Qualitätsmanagement ist als die Gesamtheit aller qualitätsbezogenen Tätigkeiten und Zielsetzungen im wesentlichen in folgenden Funktionen gegliedert²⁷:

- Qualitätsplanung: Auswählen, Klassifizieren und Gewichten der Qualitätsmerkmale sowie das Konkretisieren der Qualitätsanforderungen unter Berücksichtigung von Anspruchsniveau und Realisierungsmöglichkeiten.

- Qualitätslenkung: Überwachung und Korrektur der Realisierung einer Einheit mit dem Ziel, die Qualitätsforderung zu erfüllen. Dabei werden die Ergebnisse von Qualitätsprüfungen mit den Vorgaben aus der Qualitätsplanung verglichen und bei Abweichungen (Fehlern) Korrekturmaßnahmen durchgeführt.
- Qualitätsprüfung: Feststellung, inwiefern eine Einheit die Qualitätsforderungen erfüllt. Ermittelt werden die Ist-Werte der Produkt- und Prozessqualität.
- Qualitätsverbesserung: Unter der Qualitätsverbesserung werden alle Maßnahmen zur Steigerung von Effektivität und Effizienz in Tätigkeiten und Prozessen verstanden.

Um den Nutzen und die Wirksamkeit eines Qualitätsmanagementsystems beurteilen zu können, ist dessen Untersuchung und Bewertung notwendig. Zur Bewertung stehen unterschiedliche Beurteilungsinstrumentarien zur Verfügung. Dies sind einerseits die operativ ausgerichteten, auf der DIN EN ISO 9000 ff. Normenreihe basierenden Kriterienkataloge (Stichwort: „Zertifizierung“)²⁸ und andererseits das stärker strategisch ausgerichtete Bewertungsschemata des Gemeinsamen Europäischen Qualitätsbewertungssystems (CAF)²⁹.

Das Normenwerk der ISO 9000er Reihe besteht aus fünf Teilnormen mit den Kurzbezeichnungen ISO 9000 - 9004 und wurde aus vorhandenen branchenspezifischen Qualitätsstandards (z. B. aus der Medizintechnik oder aus der Automobilindustrie) entwickelt. Da ein Qualitätsmanagementsystem nach der ISO 9000er Familie sehr allgemeingültig abgefasst ist, erscheint eine individuelle, an die spezifischen Bedürfnisse der Archive ausgerichtete Vorgehensweise bei der Gestaltung des eigenen Qualitätsmanagementsystems unabdingbar. In Anbetracht dessen, dass Fragen zur Einbeziehung der Mitarbeiter und zur Wirtschaftlichkeit in der ISO 9000er Normenreihe nicht die notwendige Beachtung finden und die Umsetzung dieses Normenwerks im Kreisarchiv Soest mit einem erheblichem Aufwand verbunden war³⁰, scheint als Einstieg in das Qualitätsmanagement für Archive ein Selbstbewertungsmodell wie das Gemeinsame Europäische Qualitätsbewertungssystem eher geeignet zu sein.

²⁴ Vgl. S. 33.

²⁵ DIN EN ISO 9004, Teil 2, S. 11. Vgl. auch BUNDESVERWALTUNGSAMT ISO 9000, S. 139-149.

²⁶ Siehe DEUTSCHES INSTITUT FÜR NORMUNG 2000.

²⁷ Vgl. für das folgende ausgiebig SEGHEZZI 1994, bes. S. 1-34; sowie DUNKHORST 1999.

²⁸ Zur Normenreihe der DIN EN ISO 9000 ff. vgl. ausführlich BUNDESVERWALTUNGSAMT ISO 9000, bes. S. 39-55 u. 139-149; RADEMACHER 1994; sowie BUNDESVERWALTUNGSAMT INFO 1496 u. INFO 1602. Siehe auch THIENEL 1997; REIB 1999, S. 659 f.

²⁹ Umfassend: <http://www.dhv-speyer.de>, www.eipa.nl/CAF/ und www.staat-modern.de.

³⁰ Diese Aussage stützt sich auf ein Interview mit der Leiterin des Kreisarchivs Soests, Frau Diplom-Archivarin Beatrix Pusch am 24. Februar 2003.

Mit dem Gemeinsamen Europäischen Qualitätsbewertungssystem hat die Europäische Union bzw. das Europäische Institut für öffentliche Verwaltung (EIPA) in Maastricht³¹ ein Selbstbewertungsmodell für die öffentliche Verwaltung Europas entwickelt, um das Verständnis und die Anwendung von Qualitätsmanagementstrategien in den Behörden zu fördern. Das Gemeinsame Europäische Qualitätsbewertungssystem ist eine Kombination der wesentlichen Inhalte des seit etwa Mitte der 90er Jahre in den öffentlichen Verwaltungen Europas genutzten Qualitätsmodells der Europäischen Stiftung für Qualitätsmanagement (EFQM)³² und des Qualitätsmodells aus den Speyerer Qualitätswettbewerben³³. Der Qualitätsbegriff des Gemeinsamen Europäischen Qualitätsbewertungssystems umfasst nicht nur die Produktqualität, sondern bezieht sich auf alle Aktivitäten einer Organisation. Das Modell betrachtet die Arbeitsergebnisse für die Gesellschaft, die Umwelt, die Mitarbeiter und die Kunden als Endziele. Das Gemeinsame Europäische Qualitätsbewertungssystem überwindet die Objektgrenze und ist bestrebt, in den verschiedenen Dimensionen Verhaltensanreize zu setzen. Ein Vergleich der Qualitätsmanagement-Elemente der ISO 9000 ff. mit den Elementen des Gemeinsamen Europäischen Qualitätsbewertungssystem zeigt die Unterschiede:

- Die ISO 9000 ff. enthält überwiegend produkt- bzw. prozessbezogene Qualitätsmanagement-Elemente und bewertet diese entsprechend stärker (operative Ausrichtung).
- Das Gemeinsame Europäische Qualitätsbewertungssystem enthält in größerem Maße allgemeine Bereiche, wodurch die produkt- und prozessbezogenen Qualitätsmanagement-Elemente entsprechend an Gewicht verlieren (strategische Ausrichtung).

Das Modell stellt einen standardisierten Fragebogen zur internen Bewertung von Qualitätsstandards zur Verfügung. Mit relativ geringem Aufwand kann mit Hilfe des Gemeinsamen Europäischen Qualitätsbewertungssystems eine Stärken-Schwächen-Analyse des Archivs erstellt werden. Das Modell besteht im einzelnen aus neun Hauptkriterien, die in Form von inhaltlichen Erläuterungen näher spezifiziert, jedoch nicht explizit gegliedert werden. Die Zuordnung der zu erreichenden Punkte bezieht sich daher auf das Kriterium als Ganzes und nicht auf die inhaltlichen Blöcke. Die Hauptkriterien sind in zwei größere Gruppen eingeordnet. Im einzelnen sind dies

³¹ Vgl. <http://www.eipa.nl>.

³² Siehe <http://www.efqm.org> und www.deutsche-efqm.de.

³³ Vgl. <http://www.dhv-speyer.de> und www.hfv-speyer.de/Qualitaetswettbewerb.

fünf Themenfelder zur Effizienz interner Abläufe (Führungsebene, Organisationspolitik und -strategie, Personalmanagement, Externe Partnerschaften und Ressourcen sowie Prozess- und Veränderungsmanagement) und vier Themenfelder zu externen Ergebnissen und Wirkungen (kunden- und bürgerorientierte Resultate, Mitarbeiterzufriedenheit, Auswirkungen auf die Gesellschaft, Leistungsergebnisse der Organisation). Die Themenfelder teilen sich in 40 Kriterien mit insgesamt 224 einzelnen Indikatoren auf.³⁴

2. Qualitäts-Controlling

- a) Die vier Zieldimensionen Auftragserfüllung, Kundenzufriedenheit, Mitarbeiterzufriedenheit und Wirtschaftlichkeit

Um eine ganzheitliche Betrachtung und Steuerung von Bewertungsaufgaben nach Qualitätskriterien zu ermöglichen, muss Qualität beschrieben und messbar gemacht werden. Die gefundenen Messgrößen sind entsprechend den vier Anspruchsgruppen des Archivs (Politik, Bürger, Mitarbeiter und Haushalt) für die vier Zieldimensionen Auftragserfüllung, Kundenzufriedenheit / Bürgerorientierung, Mitarbeiterzufriedenheit und Wirtschaftlichkeit in einem Meßsystem zu erfassen, das Qualitäts-Controlling³⁵ ermöglicht und den Mitarbeitern Steuerungsparameter für die tägliche Arbeit an die Hand gibt. Dabei ist eine ausgeglichene, ganzheitliche Zielerreichung unter Einbeziehung der Qualität der Arbeit anzustreben. Qualitätsmanagement stellt eine Daueraufgabe dar, da die Ansprüche der Zielgruppen komplex, d. h. vielschichtig, veränderlich und voneinander abhängig sind.

Auftragserfüllung

Die Überprüfung, inwieweit das einzelne Archiv seiner Aufgabe gerecht wird, die aus der Tätigkeit von Behörden entstandenen Unterlagen auf ihren bleibenden Wert hin zu bewerten und die als archivwürdig erkannten Teile als Archivgut zu übernehmen, erfordert ein entsprechendes Werkzeug, das es dem Archiv erlaubt, seinen derzeitigen Stand zu bestimmen und neue Ziele zu formulieren. Will man sich daher von subjektiven Einschätzungen zur Zielerreichung lösen und objektive Kriterien zum Maßstab nehmen, muss ein turnusmäßig erscheinendes Berichtswesen aufgebaut

³⁴ Vgl. <http://www.dhv-speyer.de> u. BUNDESVERWALTUNGSAMT INFO 1673, bes. S. 8 f.

werden, das neben der quantitativen Information des Arbeitsfortgangs auch Zahlen enthält, die Aufschluss über die qualitative Arbeit des Archivs geben.

Die vollständige Abbildung der Zieldimension „Auftragserfüllung“ in Kennzahlen, die auch Aussagen zum Vollzugsgrad eines Bewertungsverfahrens zulassen, macht es erforderlich, den gesetzlichen Auftrag umfassender zu begreifen als es derzeit in den Steuerungsinstrumenten des Archivs zum Ausdruck kommt. Andernfalls würden die Kosten, die in der Zieldimension „Wirtschaftlichkeit“ erhoben werden, nur in Beziehung zu den Leistungsmengen, also zur Anzahl der übernommenen Unterlagen gesetzt. Ohne Rücksicht auf die Qualität ließen sich die Kosten einer Aussonderung sicher erheblich senken. Die Bewertungstätigkeit der Archivare führte sich aber letztlich ad absurdum. Eine isolierte Kostenbetrachtung hätte Fehlsteuerungen zur Folge, wie z. B. Fehlentscheidungen als Ergebnis einer fehlenden stichprobenartigen Überprüfung der auf einer Abgabeliste aufgeführten Aktentitel in der Registratur vor Ort - ein Beleg für die Notwendigkeit einer mehrdimensionalen Sichtweise, auch wenn dies in der Praxis häufig an Grenzen stoßen wird.

Kundenzufriedenheit / Bürgerorientierung

Archive sind im Rahmen der Verwaltungsmodernisierung zur Bürgerorientierung verpflichtet. Sie müssen sich aufgrund der immer stärkeren Veränderungen in der Gesellschaft und dem damit verbundenen Wunsch zu einer bürgerfreundlicheren Verwaltung zu einer modernen, öffentlichen Dienstleistungsorganisation wandeln. Nach der Methodik des Qualitätsmanagements wird die Leistung eines Archivs ganzheitlich betrachtet. Dies bedeutet, dass neben den Zieldimensionen Auftrags-erfüllung, Wirtschaftlichkeit und Mitarbeiterzufriedenheit auch die Zieldimension Kundenzufriedenheit bzw. Bürgerorientierung zu den Kernzielen des Qualitätsmanagements zählt.

Es stellt sich die Frage, ob man sowohl beim Verhältnis Archiv - Behörde wie auch bei der Beziehung Archiv - Nutzerkreis überhaupt vom Bürger als „Kunde“ sprechen kann. Behörden, Gerichte und sonstige Stellen des Landes können sich aufgrund der Sprengelzuteilung eben nicht wie ein Kunde aussuchen, ob sie eine Beziehung zu einem Archiv eingehen oder nicht. Vergleichbares gilt zum Teil für die Vertreter der Forschung bzw. für Nutzerkreise allgemein, die z. B. aus einem wissenschaftlichen,

³⁵ Hierzu und für das folgende vgl. SEGHEZZI 1996, bes. S 1-194; zudem den von HORVÁTH & PARTNER 1997 herausgegebenen Sammelband, bes. den Beitrag von BENZ / BECKER-FLÜGEL 1997;

publizistischen oder genealogischen Interesse das Archiv aufsuchen, weil sich die für ihre Fragestellung relevanten Archivalien in der Regel nur hier finden lassen. Die Archive haben es daher auf dieser Ebene bis zu einem gewissen Grade gleichsam mit „Zwangskunden“ zu tun.

Wer sind nun die „Kunden“ eines Archivs? Auf der einen Seite ist es selbstverständlich die historisch interessierte Öffentlichkeit im weitesten Sinne, die gemäß § 7 Abs. 1 ArchivG NRW „ein berechtigtes Interesse an der Nutzung glaubhaft macht“. Auf der anderen Seite ist es die abliefernde Stelle, und zwar in zweifacher Hinsicht: zum einen ist es der Personenkreis, der sich berufsmäßig mit Registraturgut befasst, also die Registratoren. Zum anderen sind es die Sachbearbeiter und Dezernenten, die „Archivgut, das aus ihren Unterlagen ausgewählt worden ist“ (§ 5 Abs. 1 ArchivG NRW), nutzen möchten.

Entscheidende Voraussetzung für die Erhöhung der Zufriedenheit der Kunden ist das Erfassen ihrer Bedürfnisse. Dies geschieht durch die kontinuierliche Messung von Indikatoren, die möglichst genau die Kundenerwartungen wiedergeben sollen. Im Rahmen des Qualitätsmanagements in diesem Bereich könnten sowohl Besucherbefragungen als auch postalische Befragungen verschiedener Kundengruppen vorgesehen werden. Die kontinuierliche und systematische Befragung der Kunden ist ein wesentliches Instrument zur Bestimmung der Kundenzufriedenheit, eine entscheidende Voraussetzung für das Erkennen und Lokalisieren von Problemen und damit für ihre Lösung.

Die im Rahmen der Kundenbefragungen gewonnenen Ergebnisse tragen darüber hinaus dazu bei, ergebnisorientierter zu führen und die Vereinbarung von Zielen zu erleichtern. Eine möglichst optimale Ausrichtung an den Anforderungen der Kunden - bei gleichzeitiger hoher Erfüllung des gesetzlichen Auftrags - ist das Ziel, das es zu erreichen gilt. Konkret auf die Erwartungen der Kunden ausgerichtete Dienstleistungen, sprich: die Bewertung unter Beteiligung der betroffenen Dienststellen und ggf. unter Beteiligung von Vertretern der Forschung, und kundenorientierte Verhaltensweisen sollen die Zufriedenheit der Kunden steigern. Nicht übersehen werden sollte auch, dass eine verstärkte Kundenorientierung das Ansehen des Archivs in der Öffentlichkeit wesentlich erhöhen wird.

Mitarbeiterzufriedenheit

sowie ULRICH / PROBST 1995.

Die Akten, das Archiv, der Archivar: drei Begriffe, von denen einer nicht ohne die beiden anderen denkbar ist. Der Archivar - nicht selten Ziel wenig schmeichelhafter Witze - verkörpert gegenüber dem Bürger eine der ältesten Verwaltungseinrichtungen. Wie in jeder Organisation wird auch im Archiv die Leistung und die Leistungsfähigkeit in entscheidendem Maße durch die ihr tätigen Menschen, durch die Mitarbeiter, geprägt. Die Einbeziehung der Zieldimension „Mitarbeiterzufriedenheit“ stellt daher nicht nur etwa nur eine flankierende Maßnahme dar, sondern sie hat schlechthin Schlüsselbedeutung für das gesamte Qualitätsmanagement. Wenn die Einführung von Qualitätsmanagement einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess zum Ziel hat, muss es in erster Linie von den Beschäftigten in den Archiven mitgetragen werden.

Wann sind Mitarbeiter zufrieden? Ein hoher Zufriedenheitsgrad wird sicherlich dann erreicht sein, wenn es gelingt, die Interessen des Mitarbeiters mit denen des Archivs weitgehend in Einklang zu bringen. Das wichtigste Instrument zur Feststellung des Grads der Mitarbeiterzufriedenheit sind Mitarbeiterbefragungen. Zwar beruhen die dabei gewonnenen Ergebnisse auf subjektiven Wertungen, dies spricht jedoch nicht gegen eine Befragungsaktion. Es kommt in erster Linie darauf an, die Stimmung „vor Ort“ ungefiltert und ungeschönt zu erfahren, denn diese Stimmung ist es, die das Denken und Verhalten, die Motivation und das Engagement der Mitarbeiter prägt. Hinzu kommt, dass die Ergebnisse einer Mitarbeiterbefragung ohnehin einer gewissenhaften Analyse bedürfen und auch noch durch objektive Kennzahlen zur Mitarbeiterzufriedenheit ergänzt und abgerundet werden sollten.

Bei entsprechender Gestaltung der Fragebögen ermöglichen Mitarbeiterbefragungen eine Analyse der gesamten Arbeits- und Führungssituation aller Organisationsebenen eines Archivs. Der zu verwendende Fragebogen sollte folgende Themenkomplexe berücksichtigen: 1. Tätigkeit, 2. Kollegen, 3. Organisation, 4. Kunden, 5. Anerkennung, 6. Arbeitgeber, 7. Vorgesetzter, 8. Umfeld. Macht man sich bewusst, wie stark auch der Arbeitsbereich durch persönliche Empfindungen und die Beziehungen der dort tätigen Menschen untereinander geprägt wird, so unterstreicht das die Bedeutung und die Notwendigkeit von Mitarbeiterbefragungen. Einige Probleme, über die sonst nicht oder nur hinter vorgehaltener Hand gesprochen wird (unsichtbare Reibungen und Widerstände, die sich z. B. in Leistungsmängeln äußern mögen), können frühzeitig transparent gemacht werden und geben damit die Gelegenheit zur Einleitung gezielter Gegenmaßnahmen.

Durch die Mitarbeiterbefragungen wird - Ziel der Einführung eines Qualitätsmanagementsystems insgesamt - ein dynamischer Prozess in Gang gesetzt. Mitarbeiter werden zum Nachdenken über das Archiv und ihre Arbeitssituation gebracht, die Führung gewinnt durch die spezifische Sicht der Mitarbeiter eine zusätzliche Perspektive. Dadurch entsteht ein ständiger Dialog und Informationsaustausch zwischen der Archivleitung und den Mitarbeitern.

Wirtschaftlichkeit

Die Leistung von Archiven wurde traditionell in der Erfüllung ihrer Kernaufgaben gesehen. Wirtschaftlichkeitserwägungen spielten im Archivalltag eine eher nachgeordnete Rolle und beschränkten sich oft nur auf die Beachtung des Sparsamkeitsprinzips.

Die Berücksichtigung der Wirtschaftlichkeit im Rahmen einer Einführung von Qualitätsmanagement-Elementen in Archiven hat vor allem drei Gründe:

- Erstens wird mit den Kennzahlen zur Wirtschaftlichkeit der Umgang mit den begrenzten finanziellen Ressourcen des Archivs umfassend und regelmäßig abgebildet. Zwar beinhalten die Haushaltsordnungen der Länder auch heute schon die Grundsätze der Sparsamkeit und Wirtschaftlichkeit, allerdings kann die Wirtschaftlichkeit erst durch den Aufbau einer Kosten- und Leistungsrechnung sachgerecht beurteilt werden.
- Zweitens ist der wirtschaftliche Einsatz der Ressourcen eng mit der Erfüllung des spezifischen Leistungsauftrags des Archivs verbunden. Die Analyse quantitativer und qualitativer Leistungsmessungen im Bereich der Auftragsbefriedigung bedarf auch immer des Blicks auf die kostenmäßigen Auswirkungen des Handelns als Archivar - und umgekehrt.
- Drittens ist die Öffentlichkeit regelmäßig auch an Informationen über die Wirtschaftlichkeit interessiert. Nur wenn das Archiv Rechenschaft über den effizienten Einsatz der Haushaltsmittel ablegt, ist die Leistung des Archivs richtig einzuschätzen.

Wie bei den anderen Dimensionen auch, geht es bei der Zieldimension Wirtschaftlichkeit um eine ergebnisorientierte (Selbst-)Steuerung der Archive. Für die Konzeption einer Kosten- und Leistungsrechnung zur Bereitstellung entsprechender Kennzahlen für die Zieldimension Wirtschaftlichkeit bedeutet dies konkret, dass die Ergebnisse des Handelns als Archivar als Kostenträger abgebildet werden müssen.

b) Das ausgewogene Kennzahlensystem

Der Ablaufplan sowie die Qualitätsmanagement-Elemente aus der ISO 9000er Reihe und dem Gemeinsamen Europäischen Qualitätsbewertungssystem dienen als Ansatzpunkt zur Entwicklung eines Konzepts, das sowohl für die Archivleitung als auch für die Dezernate die ganzheitliche Analyse und Steuerung von Bewertungsaufgaben ermöglichen könnte. Ausgehend von den Unzulänglichkeiten des traditionellen Controlling als Grundlage der Strategieentwicklung³⁶ entwickelten die beiden amerikanischen Professoren Kaplan und Norton von der Harvard Business School in Boston ein strategisches Managementinstrument, das diese Unzulänglichkeiten überwinden soll - das Managementkonzept des ausgewogenen Kennzahlensystems (Balanced Scorecard, kurz: BSC)³⁷.

Dieses Kennzahlensystem ist nicht das Mittel, um ein Archiv mit einem vorformulierten Ziel in Einklang zu bringen, was das Ziel eines traditionellen Kontrollsystems ist. Es sollte vielmehr als Kommunikations-, Informations- und Lernsystem - und nicht als Kontrollsystem - verwandt werden³⁸. Das Konzept dieses Kennzahlensystems ist in dreifacher Hinsicht ausgewogen:

1. in der Darstellung des Archivs,
2. in der Einbeziehung aller wesentlichen Organisationseinheiten und
3. in der Kommunikation mit allen Mitarbeitern.³⁹

Das ausgewogene Kennzahlensystem will eine umfassende, an dem Leitbild des Archivs ausgerichtete Steuerung ermöglichen. Es geht nicht darum, eine Anzahl zusammenhangloser Kennzahlen anzuhäufen. Das Herzstück des ausgewogenen

³⁶ Als Konzept zur Steuerung und Wertschöpfung besteht Controlling aus einem operativen und aus einem strategischen Teilkonzept. Der wesentliche Schwerpunkt des operativen Controllings ist die Konzentration auf den kurz- und mittelfristigen Zeitraum (ein bis drei Jahre). Strategisches Controlling plant, kontrolliert und steuert die Schaffung und Erhaltung von Potentialen zur Sicherung von zukünftigen Vorteilen und ist dementsprechend langfristig angelegt. Das Führungskonzept des Controllings bedient sich im operativen wie im strategischen Bereich eines betriebswirtschaftlichen Regelkreises mit den Prozessoren Zielsetzung, Planung, Information, Kontrolle, Abweichungsanalyse und Steuerungsmaßnahme. Die Tabelle 2, S. 34 (dort auch die Literaturhinweise), verdeutlicht die Abgrenzung zwischen operativem und strategischem Controlling.

³⁷ KAPLAN / NORTON 1997. Vgl. für das folgende auch BUNDESVERWALTUNGSAMT INFO 1614, INFO 1630, INFO 1694 u. INFO 1705; sowie neuerdings den Sammelband von SCHERER / ALT 2002.

³⁸ Vgl. KAPLAN / NORTON 1997, S. 24.

Kennzahlensystems bilden vier Perspektiven: die Finanz-, Kunden-, Prozess- und Lern- bzw. Innovationsperspektive. Das Innovative an dem Konzept von Kaplan und Norton ist, dass sie an die Seite von monetären Größen eine Vielzahl von nicht monetären Größen, sogenannte „Leistungstreiber“ stellen. Diese Indikatoren bilden jene Fakten ab, die dem Erfolg einer Organisation „vorangehen“, die also relativ frühzeitig aufzeigen, wie sich eine Institution entwickelt. Außerdem wird in dem Konzept des ausgewogenen Kennzahlensystems deutlich, dass es viele Abhängigkeiten, z. B. zwischen den einzelnen strategischen Zielen innerhalb einer Perspektive gibt. Beispielsweise muss jedes Archiv, das sich auf dem allgemeinen Informationsmarkt erfolgreich behaupten will, Kunden, sprich: Benutzer, an sich binden⁴⁰. Dies bedeutet, dass Kundenzufriedenheit ein wesentlicher „Leistungstreiber“ ist. Die vier Perspektiven ermöglichen ein Gleichgewicht von kurzfristigen und langfristigen Zielen, zwischen gewünschten Ergebnissen und den „Leistungstreibern“ für diese Ergebnisse sowie zwischen „harten“ Kennzahlen und weicheren, subjektiveren Messwerten.⁴¹

Mit Hilfe des Gemeinsamen Europäischen Qualitätsbewertungssystems kann eine schnelle und umfassende Bewertung des Umsetzungsgrads von Qualitätsrichtlinien erfolgen, während das ausgewogene Kennzahlensystem die kontinuierliche und ganzheitliche Steuerung unterstützt. Vergleicht man die Themenbereiche des ausgewogenen Kennzahlensystems mit denen des Gemeinsamen Europäischen Qualitätsbewertungssystems, wird deutlich, dass sich die vier Themenbereiche des ausgewogenen Kennzahlensystems, also die Finanz-, Kunden-, Prozess- und Lern- bzw. Innovationsperspektive weitgehend im Kriterienkatalog des Gemeinsamen Europäischen Qualitätsbewertungssystems wiederfinden.

Das ausgewogene Kennzahlensystem enthält eine Finanzperspektive, da klassische Kennzahlen für einen Überblick über die wirtschaftlichen Konsequenzen früherer Aktionen wertvoll sind. „Finanzkennzahlen zeigen an, ob die [...] (Archivstrategie) sowie ihre Umsetzung und Durchführung überhaupt eine grundsätzliche Ergebnisverbesserung bewirkt“⁴². Die Kundenperspektive beinhaltet einige allgemeine, segmentübergreifende Ziele und Kennzahlen für den Erfolg einer gut formulierten und umgesetzten strategischen Zielausrichtung. Die Prozessperspektive identifiziert

³⁹ Siehe FRIEDAG / SCHMIDT 1999, S. 19.

⁴⁰ Vgl. hierzu auch HOLLMANN 2000, S. 175.

⁴¹ In diesem Sinne KAPLAN / NORTON 1997, S. 24.

⁴² EBD., S. 24 u. 90.

die kritischen Prozesse, in denen die Organisation ihre Verbesserungs-Schwerpunkt setzt⁴³. Die Lern- und Innovationsperspektive als vierte Perspektive des ausgewogenen Kennzahlensystems identifiziert diejenige Infrastruktur, die ein Archiv schaffen muss, um langfristig Verbesserung zu sichern. Die lernende und wachsende Organisation hat im wesentlichen drei Ursprünge: Menschen (Mitarbeiterpotentiale), Systeme (Potentiale von Informationssystemen) und Prozesse (Motivation und Zielausrichtung)⁴⁴.

Wenn allen Mitarbeitern die von der Archivleitung formulierten Ziele und Maßnahmen bekannt sind, können dezernatsinterne Ziele festgelegt werden, d. h. Ziele, welche die strategische Zielausrichtung eines Dezernats unterstützen und vorantreiben. Das Kennzahlensystem liefert auch die Grundlage, um über die Strategie eines Dezernats zu informieren. Auf diese Weise werden die Ziele von oben nach unten im Archiv heruntergebrochen. Die strategische Zielausrichtung ist ein Bündel von Ursache- und Wirkungsbeziehungen. Das Kennzahlensystem sollte die Beziehungen zwischen den Zielen (und Kennzahlen) aus den verschiedenen Perspektiven transparent machen, damit sie gesteuert werden können.⁴⁵

Jede für ein ausgewogenes Kennzahlensystem ausgewählte Kennzahl sollte ein Element der Kette von Ursache- und Wirkungsbeziehungen sein und die Bedeutung der strategischen Ziele des Dezernats für das Archiv kommunizieren. Durch diese Kette von Ursache-Wirkungsbeziehungen tragen die Verbesserungen schließlich zu einer stärkeren finanziellen Leistung bei⁴⁶. Ursache-Wirkungsbeziehungen sind jedoch nicht unumstritten. Die Kommunikation eines präzisen, quantifizierten Modells mit Ursache-Wirkungsbeziehungen kann schnell Wissen vortäuschen, das auch beim besten Willen nicht erreichbar ist. Neue Einsichten und Orientierungen werden auf diesem Wege leicht blockiert und eine Fixierung auf traditionelle Erfolgsmuster begünstigt.⁴⁷

c) Beispielhafte Messgrößen zur Bewertung des Erreichungsgrades der Zieldimensionen

Die entwickelten Anforderungen der Zieldimensionen stellen die Spezifikation für das Ausgewogene Kennzahlensystem dar. Dabei entspricht die Prozessperspektive

⁴³ Vgl. EBD., S. 24 f.

⁴⁴ Siehe EBD., S. 27. Zum Begriff der Lernenden Organisation siehe auch REIB 1999, S. 656 f.

⁴⁵ Vgl. KAPLAN / NORTON 1997, S. 13 u. S. 28.

⁴⁶ EBD., S. 14 u. 29 f.

der Zieldimension der Auftrags Erfüllung, die Kundenperspektive ist die Zieldimension der Kundenzufriedenheit / Bürgerorientierung, die Lern- bzw. Innovationsperspektive kann als Zieldimension der Mitarbeiterzufriedenheit aufgefasst werden und die Finanzperspektive erfüllt die Zieldimension der Wirtschaftlichkeit. Vor diesem Hintergrund stellt sich die Kernfrage, wie der Zielerreichungsgrad der Anforderungen gemessen werden kann.

Das Controlling setzt auf Kennzahlen, wie im Grundsatz auch das Ausgewogene Kennzahlensystem⁴⁸. Die Beschränkung auf Kennzahlen allein erscheint jedoch zur Erfassung des Erreichungsgrades der Anforderungen nicht ausreichend. Neben der rein quantitativen Beurteilung sind auch qualitative Faktoren mit einzubeziehen, die eine vernetzte Beobachtung zulassen. Das Datenniveau „weicher“ Dimensionen ist im Gegensatz zu Kennzahlen meist lediglich ordinal und damit nicht metrisch. Der Umgang mit nicht-metrischen Bewertungen ist dabei insbesondere für das Controlling gewöhnungsbedürftig. Für die Typologie dieser Arbeit werden Messgrößen definiert als Beobachtungsgrößen, die „harte“ Kennzahlen, skalierte Messgrößen⁴⁹ und rein qualitative Beobachtungen umfassen können.

Im Sinne des umfassenden Begriffs Messgrößen wird im folgenden der Versuch unternommen, die Anforderungen der Zieldimensionen mittels der Entwicklung beispielhafter Messgrößen bewertbar zu machen. Dieser Versuch hat einen experimentellen Charakter, wohlwissend, dass nachfolgend ermittelte Messgrößen mitunter konstruiert erscheinen und den Erreichungsgrad der Zieldimensionen allein nicht bewerten können. Sie sollten jedoch als zusätzliche Beurteilungskriterien dienen. Hierbei findet das gesamte Spektrum der möglichen Messgrößen gemäß oben genannter Definition Anwendung. Gerade im Mix der Beobachtungen kann eine möglichst belastbare Beurteilung des Erfüllungsgrades der Anforderungen gefunden werden. Dabei nehmen die zu ermittelnden finanziellen Kennzahlen eine Doppelrolle ein: Zum einen definieren sie die finanzielle Leistung, die von strategischen Zielen erwartet wird, und zum anderen fungieren sie als Endziele für die anderen Perspektiven des ausgewogenen Kennzahlensystems.⁵⁰

Nicht nur das ausgewogene Verhältnis finanzieller und nicht-finanzieller Kennzahlen, sondern auch die Selektion von Kennzahlen und die stärkere Berücksichti-

⁴⁷ Vgl. WEBER / SCHÄFFER 1999, S. 21.

⁴⁸ Siehe KAPLAN / NORTON 1997, S. 20.

⁴⁹ Messgrößen können eine Bandbreite von Beobachtungen beinhalten.

⁵⁰ Vgl. WEBER / SCHÄFFER 1999, S. 3 f.

gung von Frühindikatoren werden in dem Ansatz des ausgewogenen Kennzahlensystems betont⁵¹. In einem ersten Schritt zur Erstellung eines ausgewogenen Kennzahlensystems könnten der Ablaufplan sowie die Qualitätsmanagement-Elemente aus der ISO 9000er Familie und dem Gemeinsamen Europäischen Qualitätsbewertungssystem daraufhin analysiert werden, welche Kennzahlen hieraus abzuleiten sind. Im Hinblick auf das Gemeinsame Europäische Qualitätsbewertungssystem ließen sich zu den Unterkriterien Kennzahlen erarbeiten. Insgesamt müssten diejenigen Kennzahlen ausgewählt werden, die für die Archivleitung von größter Bedeutung sind, d.h., die die Archivleitung auf jeden Fall kennen muss, und diejenigen, die für die Dezernatsleitungen in Frage kommen.

Nachdem Kennzahlen aus dem Ablaufplan und der Qualitätspolitik abgeleitet worden sind, könnten weitere Kennzahlen anhand der zweiten Datenquelle, der Prozessanalyse, entwickelt werden. Voraussetzung dafür ist, dass der Herstellungsprozess von Bewertung bereits dokumentiert ist - in der vorliegenden Untersuchung geschah dies mit Hilfe des bereits erwähnten Ablaufplans. In keinem Bewertungsprozess bleiben die Bewertungsbedingungen im zeitlichen Ablauf vollkommen konstant. Die Werte eines Qualitätsmerkmals werdend deshalb stets Schwankungen um den Sollwert aufweisen. Ist der Bewertungsprozess mit großer Sorgfalt geplant, eingerichtet und wird er auch entsprechend geführt, so sind diese Schwankungen gering und hängen nur von zufälligen, nicht beeinflussbaren Faktoren ab. Ändern sich dagegen im zeitlichen Verlauf kontrollierbare Faktoren des Prozesses, so kann es zu einer Verschiebung des Prozessniveaus und einer Erhöhung der Prozessstreuung kommen. Folgt der Prozess einem solchem Trend, so steigt die Fehlerquote und der Prozess kann außer statistische Kontrolle geraten. Der Herstellungsprozess von Bewertung lässt sich in Teilprozesse untergliedern, z. B. Informationsgespräch in der Behörde, Überprüfung der Abgabeliste oder Erstellung eines Aktenvermerks über das Bewertungsverfahren. Für die einzelnen Teilprozesse könnten Kennzahlen erarbeitet werden, anhand derer der Erfolg jedes einzelnen Teilprozesses gemessen werden kann. Auch hier ist anschließend zu entscheiden, welche der Kennzahlen auf dem ausgewogenen Kennzahlensystem der Archivleitung stehen müssen und welche für Dezernatsleitungen von Interesse sind.

Um bewerten zu können, ob eine Kommunikation zur Vision, zu den Zielen und Strategien im Archiv stattgefunden hat bzw. stattfindet, könnte ein Kommunikations-

⁵¹ EBD., S. 6.

quotient gebildet werden. Er wird berechnet aus dem Quotienten der Anzahl der erreichten Mitarbeiter durch die maximal zu beteiligenden Mitarbeiter. Letztere sind diejenigen, die in den Erstellungs- und Zielfindungsprozess einbezogen werden sollten. Hierbei handelt es sich um die verantwortliche Führungsebene (Archiv- und Abteilungsleitung) plus die vollständig darunter liegende Ebene (Dezernatsleitungen)⁵². Die Kennzahl lautet: Kommunikationsquotient = Anzahl der erreichten Mitarbeiter dividiert durch die Anzahl der zu beteiligenden Mitarbeiter.

Als weitere mögliche Messgröße könnte die jährliche Menge des von den Behörden und anderen Stellen übernommenen und geordneten Archivgutes in Frage kommen. Die Kennzahlen würden dann durch die durchschnittliche Zugangsmenge pro Jahr und die durchschnittliche Steigerung der Zugangsmenge pro Jahr ermittelt.

Ein Beispiel für eine dritte Mess- oder Kenngröße wäre die Bewertung und Übernahme von Aktenbeständen. Die Kennzahl pro Bewertungsfall könnte hier aus dem Quotienten der bewerteten Anzahl an Kartons durch die hierfür aufgebrauchte Zeit ermittelt werden. Die Zeiten werden hier sehr stark von folgenden Faktoren abhängen:

- (1) Von der Art und Menge der übernommenen Akten (die Bewertung großer Bestände von Serienakten ist beispielsweise deutlich weniger aufwendig als die Bewertung kleiner Bestände von Sammlungen oder Nachlässen).
- (2) Von dem Umstand, ob im Vorfeld der Übernahme überhaupt eine Bewertung vor Ort stattgefunden hat.
- (3) Von der Entfernung zur abgebenden Stelle.
- (4) Von den jährlich stark schwankenden Übernahmemengen, die sich ebenfalls auf den Aufwand pro Fall auswirken können.
- (5) Vom Umfang der im allgemeinen und im Vorfeld von Bewertungsverfahren im besonderen durchgeführten Betreuung der Behörden.

In Anbetracht dessen, dass sich der Umfang der Behördenbetreuung im wesentlichen an der Kommunikationsbereitschaft der einzelnen Dienststellen orientieren wird, müssten die ermittelten Zeiten in Anlehnung an das von Nikolaus Bütikofer entwickelte Modell der Priorisierung in einer Matrix den einzelnen abgebenden Stellen, die zuvor in Wertklassen eingestuft wurden, zugeordnet werden⁵³. Vor dem Hintergrund der Relevanz einer Behörde im Hinblick auf

⁵² Wenn das ausgewogene Kennzahlensystem auf der ersten und zweiten Leitungsebene eingeführt wird, sollte als Nenner die Anzahl der Mitarbeiter der dritten Leitungsebene herangezogen werden.

⁵³ Vgl. BÜTIKOFER 1995, S. 11-16.

- (1) ihren Anteil an der Herstellung von Normen,
 - (2) ihre Auswirkungen auf Gesellschaft, Wirtschaft, Kultur und Umwelt beim Vollzug der Kompetenzen,
 - (3) ihre Bedeutung im Urteil der Zeitgenossen und
 - (4) ihre Kontrolloptionen von Gesellschaft, Wirtschaft etc.
- werden zur Skalierung der Behördenkategorien oder -klassen A, B, C etc. folgende Abschnitte für jede Behördenkategorie vorgeschlagen:

1. Anzahl der Kontakte zu den Behörden des Zuständigkeitsbereichs, deren Akten zu übernehmen sind:
 - (1) mehrmals jährlich
 - (2) jährlich
 - (3) alle ein bis zwei Jahre
 - (4) alle drei bis fünf Jahre
 - (5) seltener als alle fünf Jahre
2. Anlass der Kommunikation mit der Behörde im Zuständigkeitsbereich:
 - (1) Beratung in Registraturfragen ohne unmittelbar anstehende Aussonderung
 - (2) Besuche auf Bitten der Behörde, Informationsgespräch
 - (3) Durchführung von Aktenaussonderungen, Aktenübernahme
3. Kooperationsbereitschaft der Behörde im Zuständigkeitsbereich
 - (1) Sehr kooperativ
 - (2) Eher durchschnittlich kooperativ
 - (3) Eher wenig kooperativ
 - (4) Nicht kooperativ
4. Ursachen für Mängel / Probleme in der Zusammenarbeit mit der Behörde im Zuständigkeitsbereich
 - (1) Zeitmangel in der Behörde aufgrund von Arbeitsüberlastung
 - (2) Akzeptanzprobleme archivarischer Fragestellungen
 - (3) Zu geringe Kenntnisse über die Anforderungen des Archivs
 - (4) Unzureichende Regelungen im Archivgesetz
 - (5) Zu geringe Aktivitäten des Archivs gegenüber der Behörde
 - (6) Unzureichende Klarheit über die geeigneten Ansprechpartner

Aus diesem Modell ließe sich als weitere Messgröße die Zeitschätzung im Rahmen der Gesamtaufwandsverteilung heranziehen. Hier wären folgende Einzelabschnitte entsprechend den vorher bestimmten Behördenkategorien zu beachten:

- (1) Kommunikation mit Behörden pro Behördenkategorie im Zuständigkeitsbereich (Summe / Zeit)
- (2) Besuche der Behörden pro Behördenkategorie zur Beratung in Registraturfragen (Summe / Zeit)
- (3) Erarbeitung von Bewertungsmodellen pro Behördenkategorie (Summe / Zeit)
- (4) Überprüfung der Abgabelisten und Vorsortierung bzw. -bewertung pro Behördenkategorie (Summe / Zeit)
- (5) Besuche der Behörden pro Behördenkategorie zur Erfassung und Sichtung der angebotenen Unterlagen (Summe / Zeit)
- (6) Bewertung und Übernahme von Unterlagen inkl. Transport pro Behördenkategorie (Summe / Zeit)
- (7) Nachkassation (Summe / Zeit)

Es versteht sich von selbst, dass die vorgeschlagenen Kategorien nicht nur für Behörden und Dienststellen des Landes, sondern auch für nicht-staatliche Institutionen, Organisationen und Verbände in Ansatz gebracht werden könnten. Die solchergestalt für die einzelnen Behörden und Dienststellen gebildeten Klassen ließen sich dann auch auf die Akten, Aktengruppen oder Rubriken der Registraturpläne einer Behörde beziehen. Beispielsweise wäre zu prüfen, ob die ermittelten Werte in die Datenbank „Registraturbildner“ des NRW-Archiv-Softwaresystems V.E.R.A. einzuarbeiten sind. Jeder Mitarbeiter könnte dann jederzeit die entsprechenden Kategorieeinteilungen einsehen. Dementsprechend ließen sich im Hinblick auf die vier Zieldimensionen für jede Behörde bestimmte Sollgrößen ermitteln (z. B. für die Zieldimension „Wirtschaftlichkeit“ eine möglichst geringe Dauer des gesamten Bewertungsverfahrens), die zur Ermittlung von Kennzahlen herangezogen werden könnten. Zusätzlich sind die obere und untere Warngrenze (Toleranzgrenze) sowie die obere und untere Eingriffsgrenze festzulegen. Liegt der Ist-Wert in einer Berichtsperiode über der oberen Warngrenze, lässt sich die Leitung hierzu berichten; liegt der Wert im roten Bereich (obere Eingriffsgrenze), lässt sie sich Aktionspläne derjenigen Mitarbeiter vorlegen, die am Zustandekommen des Gesamtergebnisses beteiligt sind⁵⁴. In welchem Maße für die Kernaufgabe Bewertung angesichts der vorgeschlagenen, beispielhaften Messgrößen abschließend gesicherte Aussagen getroffen und für eine Aufwandsbemessung herangezogen werden können, muss die fachliche Diskussion zeigen.

d) Die Einführung des ausgewogenen Kennzahlensystems

Der Prozess des ausgewogenen Kennzahlensystems nach Kaplan und Norton geht davon aus, dass Archive bereits über eine Mission und Vision verfügen, die darauf wartet, lediglich in Form von strategischen Zielen in Perspektiven eingeteilt zu werden. Dies ist jedoch häufig nicht der Fall. Das ausgewogene Kennzahlensystem hat seine Stärke im Überführen der Vision des Archivs in strategische Ziele. Wie dieser Prozess zustande kommt, lässt das ausgewogene Kennzahlensystem jedoch offen. Mit dem Entstehungsprozess des ausgewogenen Kennzahlensystems sollten Innovations-Impulse auf allen Hierarchieebenen zugelassen und gefördert werden, und das sowohl „top down“ als auch „bottom up“. Die Initiativen der Archivleitung und der Mitarbeiter sollten sich gegenseitig ergänzen. Wenn auch dieses Vorgehen der von Kaplan und Norton angeregten top-down-Fortentwicklung der strategischen Ziele widerspricht⁵⁵, erscheint diese Vorgehensweise sinnvoll, da m. E. Veränderungen effektiv und dauerhaft nur über einen partizipativ ausgerichteten Gestaltungsprozess erreicht werden.

Zunächst muss auf Basis einer Vision und eines Leitbildes die Archivstrategie festgelegt werden. In einem zweiten Schritt ist die Strategie gegenüber den Mitarbeitern zu kommunizieren, die strategischen und operativen Ziele auf mehrere Perspektiven zu verteilen. Um einem Akzeptanzproblem bzw. einer „Akzeptanzlücke“ zu begegnen, müssen die Mitarbeiter frühzeitig in die Planungs- und Umsetzungsphase miteinbezogen werden. Großveranstaltungen sind dabei zu vermeiden: „Mitarbeiter bevorzugen eher eine Situation, in der der jeweilige Vorgesetzte u. U. mit der Unterstützung eines Experten vor einem kleineren Kreis über die geplanten Neuerungen spricht und wo der einzelne die Möglichkeit hat, Fragen zu stellen, Bedenken zu äußern und Anregungen zu geben“⁵⁶. Der Prozess der Einführung dieses ausgewogenen Kennzahlensystems auf der Dezernatsebene könnte nach folgendem Muster eingeleitet werden:

1. Was ist ein ausgewogenes Kennzahlensystem?
2. Warum ein ausgewogenes Kennzahlensystem im Archiv?
3. Beschreibung der Ausgangslage.

⁵⁴ Die Toleranz- und Eingriffsgrenzen ließen sich leicht mit Hilfe der Messung der Standardabweichung entsprechend mathematisch fundieren.

⁵⁵ Vgl. KAPLAN / NORTON 1997, S. 30 u. 157.

4. Ziele der Abteilung / des Dezernats ableiten: Einteilung in Perspektiven, strategische und operative Ziele.
5. Vorstellung der Archiv-Ziele.
6. Was können / wollen wir zur Archiv-Zielerreichung beitragen?
7. Ggf. Ergänzung / Korrektur der unter 4. abgeleiteten Ziele.
8. Ermittlung von Messgrößen.
9. Wie sind die Beziehungen der Ziele untereinander?
10. Erarbeitung eines Maßnahmenplans (was, wer, bis wann).
11. Diskussion und Verabschiedung des Kennzahlensystems.

Durch die ständige Rückkopplung mit der Archivleitung wird automatisch die Möglichkeit einer lernenden Organisation geschaffen⁵⁷. Das ausgewogene Kennzahlensystem wird in einem Tableau dargestellt. Darin werden die strategischen Ziele in die vier Perspektiven bzw. Zieldimensionen unterteilt. Bei der Einführung eines ausgewogenen Kennzahlensystems können zunächst auch nur die Ist-Werte ermittelt werden. Sie dienen dann als Grundlage für die spätere Zielformulierung. Die Zieleinreichung zu den Kennzahlen des ausgewogenen Kennzahlensystems wird anhand möglichst einfacher und überschaubarer Bereiche überwacht. Die Zielerreichungsgrade sind hier aufgrund der zuvor festgelegten Warn- und Eingriffsgrenzen bewertet. Das Ampelsystem Grün-Gelb-Rot macht Abweichungen auf den ersten Blick deutlich.

Es ist aber auch möglich, dass sich ein Wert in einer Organisationseinheit im roten Bereich befindet, der Gesamtwert aber noch bei Gelb liegt. Entweder vertaut die Archivleitung hier ihren Dezernatsleitern, dass sie ihre Kennzahlensysteme im Griff haben und selbst bei Abweichungen die Initiative ergreifen. Die Leitung kann aber auch Zusatzinformationen anfordern, um ein detaillierteres Bild zu erhalten. Durch die beschriebene Vorgehensweise ist die Realisierung der Archivziele hinsichtlich der archivischen Fachaufgabe Bewertung auf jedes Dezernat verteilt. Die Steuerung orientiert sich konsequent an der Strategie des „Bewertungsworkflows“. Allerdings enthält ein ausgewogenes Kennzahlensystem keine Informationen darüber, mit welchen Maßnahmen welche Mängel behoben werden können. Sie enthält aber Hinweise für die Ursachenforschung und auch für die Wirksamkeit der eingeleiteten Maßnahmen.

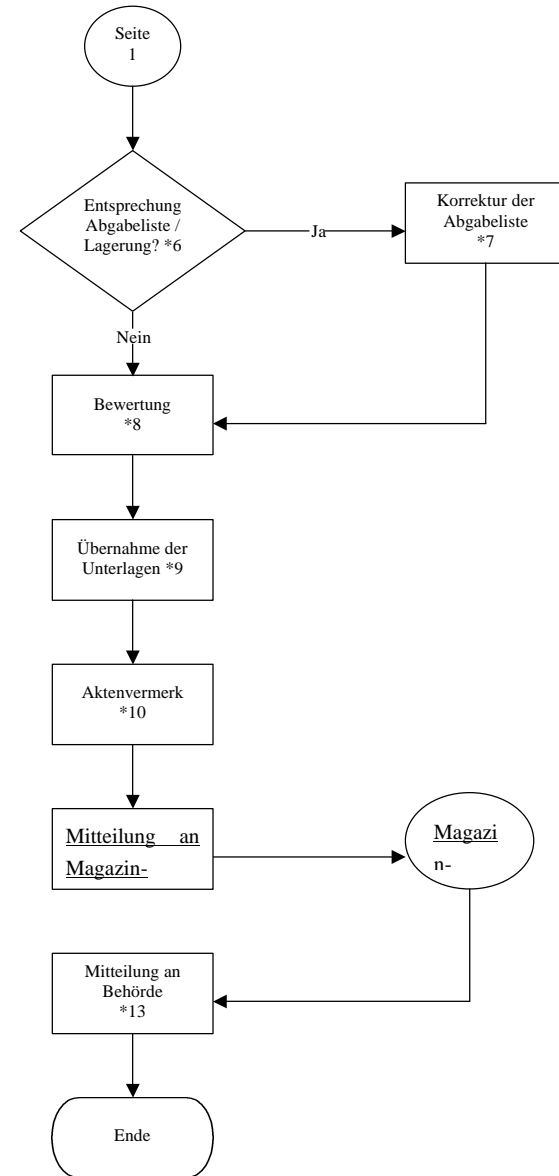
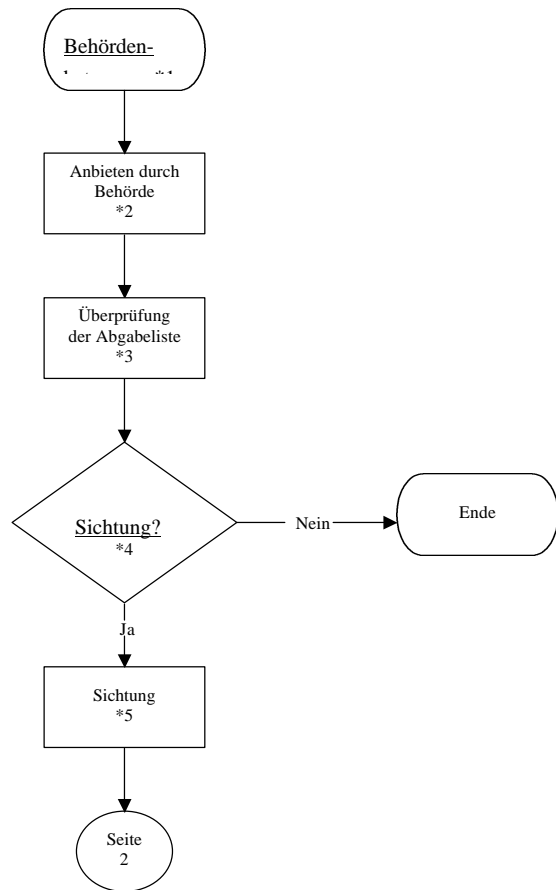
⁵⁶ BUNGARD 1999, S. 690.

⁵⁷ Vgl. EBD., S. 690-693.

V. ANHANG

1. Ablaufplan Bewertung und Übernahme von Unterlagen

1 Flussdiagramm (eine Zuordnung der Aufgaben nach Laufbahngruppen müsste in einem späteren Planungsstadium erfolgen)



2 Arbeitsanweisungen

*1 Behördenbetreuung

- ⇒ Einblick in die Registratur / Beratung in Registraturfragen.
- ⇒ Auswirkungen der Raumkapazitäten in der Behörde auf Rhythmus der Aussonderungstermine (z. B. 2 Jahresrhythmus) ermitteln.
- ⇒ Kommunikation mit der Behörde im Zuständigkeitsbereich:

Ein Informationsgespräch ist erforderlich, wenn:

- ⇒ ein grundlegender Informationsbesuch bei der Behörde notwendig ist,
- ⇒ lange keine Aussonderung von Unterlagen erfolgt ist und
- ⇒ der Behörde die Aufgaben und Funktionen des Archivs nicht bekannt sind.

Gesprächsbedarf der Behörde:

- ⇒ Gesetzliche Grundlagen der Übernahme erörtern.
- ⇒ Aufgaben und Funktionen des Archivs erläutern.
- ⇒ Archivwürdigkeit der entsprechenden Unterlagen erläutern.
- ⇒ Modalitäten der Übernahme erläutern.

Gesprächs- / Informationsbedarf des Archivs:

- ⇒ Aufgaben der Behörden erläutern lassen (z. B. Federführung?).
- ⇒ Registraturlage: Inhalt der Unterlagen, Form des Registraturgutes, Laufzeit, Umfang, Lagerort abklären.
- ⇒ Organigramm, Jahresberichte, Geschäftsverteilungs-, Produkt- und Aktenplan vorhanden?
- ⇒ Vergleichbarkeit bzw. Kompatibilität oder strukturelle Unterschiede zwischen Geschäftsverteilungs-, Produkt- und Aktenplan vorhanden?
- ⇒ Aufbewahrungsfristen und gesetzliche Grundlagen abklären.
- ⇒ bisherige Abgaben.

*2 Anbieten durch Behörde

Die Behörde bietet ihre Unterlagen vollständig nach Ablauf der Aufbewahrungsfristen mittels einer Abgabeliste an.

Falls eine Behörde längere Zeit (spätestens 5 Jahre) nichts angeboten hat oder dem Archiv Tatsachen bekannt werden, die zum Handeln bewegen (z.B. Umzüge, Platzprobleme etc.) wird das Archiv von sich aus aktiv und fordert die Anbieten.

*3 Überprüfung der Abgabeliste

Für die Liste mit dem abzugebenden Schriftgut, das dem Archiv angeboten wird, ist ausschließlich ein entsprechender Vordruck (z. B. Excel-Tabelle) zu verwenden.

Die Datei ist den Behörden zu senden. Die Unterlagen sind in der Abgabeliste in der Reihenfolge ihrer ursprünglichen Registraturordnung mit Lfd. Nr., Aktenzeichen, Laufzeit (Jahrgang von / bis), Ablauf der Aufbewahrungsfrist und Titel (stichwortartig) aufzuführen.

Der Aktentitel resultiert aus dem Aktenplan. Abkürzungen sind zu vermeiden.

Die Spalte „vom Staatsarchiv a) übernommen - b) zur Vernichtung frei-gegeben“ wird vom Archiv ausgefüllt. Gleiches gilt für die Spalte „Akten-zeichen Staatsarchiv“.

Falls gesetzliche Vorschriften zu Aufbewahrungsfristen bestehen, sollte diese Frist in dieser Spalte vom jeweiligen Sachbearbeiter vermerkt werden. Ansonsten kann ein Vorschlag zur Aufbewahrungsfrist gemacht werden.

Überprüfung der Abgabeliste auf Vollständigkeit.

*4 Sichtung?

Kriterium: konkreter Handlungsbedarf

*5 Sichtung

Sichtung der vorhandenen Informationen zur jeweiligen Behörde.

Vorbereitung des von der Behörde mittels der Abgabelisten angebotenen Registraturgutes (Listenbewertung) evtl. anhand eines Bewertungsmodells und Entscheidung darüber, welche Unterlagen im Rahmen des Bewertungsverfahrens vor Ort eingesehen werden sollen und welche nicht.

Abstimmung eines Termins mit Behörde.

Kriterien:

- ⇒ Entfernung Archiv / abgebenden Stelle.
- ⇒ Abgabemenge.
- ⇒ Planung Personaleinsatz.

*6 Entsprechung Abgabeliste / Altregistratur?

Prüfen ob:

- ⇒ alle aufgelisteten Unterlagen vorhanden sind,
- ⇒ die Unterlagen in der Reihenfolge der Liste sind und
- ⇒ Art und Zustand der Lagerung vertretbar ist (z. B.: Werden Akten ordnungsgemäß im Regal aufbewahrt oder liegen sie durcheinander auf dem Boden? Sind die Akten / Stehordner zu voll?).

*7 Korrektur der Abgabeliste

- ⇒ Fehlendes ergänzen.
- ⇒ Falsches korrigieren.

Bei gravierenden Änderungen Rücksprache mit dem zuständigen Sachbearbeiter der Abteilung.

*8 Bewertung

Entscheidung darüber, ob Unterlagen aus historischen, rechtlichen oder verwaltungsgeschichtlichen Gründen archivwürdig sind.

Bewertungskriterien:

- ⇒ formale Kriterien (Vermeidung von Mehrfachüberlieferung auf horizontaler Ebene / Federführung; Vermeidung von Mehrfachüberlieferung auf vertikaler Ebene; Rechtssicherheit).
- ⇒ inhaltliche Kriterien (Entstehungskontext; Wertung der Aufgaben; Evidenz- / Informationswert; Entstehungszeit; Ersatzüberlieferung; Forschungsthemen; regionale Besonderheiten).

Form der Bewertung:

- ⇒ Einzelbewertung. Die Archivwürdigkeit jeder einzelnen Unterlage wird überprüft.

- ⇒ Listenbewertung. Die Archivwürdigkeit der Unterlagen wird mittels der vorliegenden Abgabeliste und der bereits erfolgten Vorbewertung anhand von Stichproben überprüft.
- ⇒ Bewertungsmodell (sofern vorhanden). Anhand des Aktenplans, der vorliegenden Abgabeliste und einer Autopsie der Unterlagen mittels Stichproben wird einmalig die Überlieferung einer Behörde bewertet. Die Gültigkeit des Bewertungsmodells ist kontinuierlich zu überprüfen, um angemessen auf Veränderungen in der Behörde und auf mögliche Ereignisse / Besonderheiten reagieren und das Modell entsprechend anpassen zu können.

***9 Übernahme der Unterlagen**

Falls die Bewertung aus organisatorischen Gründen ohne eine Abgabeliste erfolgen musste, werden die als archivwürdig bzw. kassabel eingestufteten Unterlagen von der Behörde in einer Liste festgehalten, die in ihrer formalen Struktur einer Abgabeliste entsprechen sollte.

Die Behörde veranlasst die ordnungsgemäße Vernichtung der zur Kassation freigegebenen Unterlagen.

Bei auswärtigen Standorten ist das Archiv für Verpackung und Transport der als archivwürdig gekennzeichneten Unterlagen verantwortlich (Hol-Schuld). Das Archiv übernimmt die zu archivierenden Unterlagen.

***10 Aktenvermerk**

Inhalt:

- ⇒ formale Angaben (Behörde, Datum, Dauer der Bewertung, Name der Beteiligten Archiv / Behörde).
- ⇒ vorgefundene Registraturordnung.
- ⇒ vorgefundener Zustand der Unterlagen.
- ⇒ Angaben zu Provenienz, Laufzeit, Inhalt und Quantität der bewerteten Unterlagen.
- ⇒ Angaben zu Inhalt und Quantität der übernommenen und zur Kassation freigegebenen Unterlagen.
- ⇒ Begründung der Bewertungsentscheidung.

***11 Mitteilung an Magazinverwaltung**

Meldung eines bevorstehenden Zugangs (Lieferungstermin und Umfang) durch den Archivar an den Magazinverwalter und / oder den Akzessionsbuchführer.

***12 Magazinverwaltung**

Festlegung des Lagerortes im Zugangsmagazin durch den Akzessionsbuchführer.

Benachrichtigung des Magazinpersonals durch den Magazinverwalter oder durch den Akzessionsbuchführer kurz vor dem Zugangstermin.

Fertigung der Zugangszettel. Ein Exemplar läuft (evtl. zusammen mit Begleitschreiben und Abgabeliste der abgebenden Behörde) durch den Posteingang, das andere Exemplar kommt zum Bestand.

Inhalt:

- ⇒ Datum
- ⇒ Abgebende Stelle
- ⇒ Inhalt der Abgabe: / Akteninhalt: / Bestand: / Betreff:
- ⇒ Umfang: Akten / Ordner / Hefte, Umrechnung in Archivkartons
- ⇒ Vermerk des Regalstandorts im Zugangsmagazin
- ⇒ Zugangsnummer (nur für Magazin)
- ⇒ Tagebuchnummer (nur für Magazin)
- ⇒ Zuständiges Dezernat (nur für Magazin)
- ⇒ bearbeitender Archivar (nur für Magazin)
- ⇒ Bestandbezeichnung

Eintrag in das Akzessionsbuch.

***13 Mitteilung an Behörde**

Zur Rechtssicherung wird der abgebenden Stelle unter Angabe der Zugangsnummer des Vorgangs eine Kopie der Abgabeliste durch den bearbeitenden Archivar zugesandt.

3 Musterordner

Die Führung und Aktualisierung des Musterordners zu diesem Ablaufplan wird einem zu ermittelnden Dezernatsleiter übertragen.

2. Checkliste „Bewertung und Übernahme“

Checkliste Bewertung und Übernahme

- Überprüfung der Abgabeliste

- Sichtung ja / nein?

- Besteht konkreter Handlungsbedarf?

- Sichtung

- Konzeptionelle Vorbereitung unter Rückgriff auf die aus der Kommunikation mit der Behörde vorhandenen Informationen
- Vorbewertung des von der Behörde anhand einer Abgabeliste angebotenen Registraturgutes möglich?
- Existiert ein Bewertungsmodell?
- Welche Unterlagen möchte ich im Rahmen der Bewertung vor Ort einsehen und welche nicht?
- Welche Aspekte gilt es mit dem zuständigen Sachbearbeiter abzuklären?
- Abstimmung eines Termins mit der Behörde

- Überprüfung der Abgabeliste vor Ort

- Bewertung

- Bewertung nach formalen und inhaltlichen Kriterien

- Aktenvermerk

- möglichst umfassend (formale Angaben, Registraturordnung, Zustand der Unterlagen, Angaben zu Provenienz, Laufzeit, Inhalt und Quantität der bewerteten und übernommenen bzw. zur Kassation freigegebenen Unterlagen)
- Begründung der Bewertungsentscheidung

- Mitteilung an Magazinverwaltung

- Mitteilung an Behörde

3. Tabellen

Tabelle 1:

Jährliche Zugangsmenge des von den Behörden und anderen Stellen übernommenen und zu ordnenden Archivgutes (in Kartons).

Jahr	Zugang
1997	2805
1998	1235
1999	4947
2000	8826
2001	4892

Quelle: 1997 u. 1998: Jahresbericht 1998, S. 20; 1999: Jahresbericht 1999, S. 23; 2000: Jahresbericht 2000, S. 26; 2001: Jahresbericht 2001, S. 24.

Tabelle 2:

Abgrenzung zwischen operativem und strategischem Controlling

Merkmal	Operatives Controlling	Strategisches Controlling
Zeithorizont	Planung für 1 - 3 Jahre, gegenwarts- und vergangenheitsorientiert	Meist 4 - 10 Jahre, je nach Dynamik der Branche, zukunftsorientiert
Orientierung	Archivintern: Wirtschaftlichkeit betrieblicher Prozesse	Umwelt und Archiv: Adaption
Zieldimensionen	Aufwand / Ertrag, Kosten / Leistung	Chancen / Risiken, Stärken / Schwächen
Zielgrößen	Wirtschaftlichkeit, Rentabilität	Existenzsicherung / Erfolgspotentiale / Risiken
Hierarchiestufe	Vor allem mittlere Führungsebene	Vor allem oberste Ebene, Teilweise strategische Planung
Planungsstufe	Taktische und operative Planung	Strategische Planung
Strukturierungs- und Formalisierungsgrad	Stark strukturiertes und formalisiertes Vorgehen	Weitgehend losgelöst von formaler Organisation

Quelle: In Anlehnung an Krüpper / Weber 1995; Horváth 1996, S. 246.

4. Abkürzungsverzeichnis

ArchivG NW	Gesetz über die Sicherung und Nutzung öffentlichen Archivguts im Lande Nordrhein-Westfalen v. 16. Mai 1999
AZ	Archivalische Zeitschrift
BSC	Balanced Scorecard
CAF	Common Assessment Framework
EFQM	European Foundation for Quality Management
NRW	Nordrhein-Westfalen
StAMS	Nordrhein-Westfälisches Staatsarchiv Münster

5. Glossar⁵⁸

Ausgewogenes Kennzahlensystem

Ansatz zur Visualisierung verschiedener, meist gleichrangiger, aber zueinander heterogener Ziele. Ein ausgewogenes Kennzahlensystem (Balanced Scorecard kurz BSC) ist ein Controlling-Instrument und zugleich Führungssystem, das es ermöglicht, die Behörde mit Kennzahlen strategisch zu führen, die Strategien für alle Beschäftigten verständlich zu machen und diese Strategien im Arbeitsalltag zu verankern. Das Ausgewogene Kennzahlensystem stellt im Rahmen der Neuen Steuerung die Verbindung von Produktbeschreibungen und Zielvereinbarungen her und ist Grundlage für Berichtswesen und Controlling.

Kernpunkt des Ausgewogenen Kennzahlensystems ist die gleichgewichtige („ausgewogene“) Zusammenstellung von Zielen und Kennzahlen, die einander nicht widersprechen dürfen, für mindestens vier Bereiche, die sogenannten Perspektiven: für die Finanzperspektive, die Kundenperspektive, die Prozess- und die Lern- bzw. Innovationsperspektive.

Balanced Scorecard (BSC)

Vgl. Ausgewogenes Kennzahlensystem.

Benchmarking

Vergleich von Produkten, Dienstleistungen und insbesondere Prozessen zwischen gleichartigen Behörden. Systematische und kontinuierliche Gegenüberstellung wichtiger Leistungskennzahlen.

Bottom-up-Planung

Verdichtung der Planwerte beim Aufbau der Planungsrechnung u. a. für Zielvereinbarungen „von unten nach oben“, z. B. also von der Ebene der Sachbearbeiter über die Dezernenten, verdichtet für Abteilungen etc. Gegenstück: Top-down-Planung.

Budgetierung

Bedeutet die Zusammenführung von Sach- und Finanzverantwortung. Budgetierung ist ein System der dezentralen Verantwortung einer Organisationseinheit für ihren auf bestimmte Zeit festgelegten Finanzrahmen bei festgelegtem Leistungsumfang mit bedarfsgerechtem, in zeitlicher und sachlicher Hinsicht selbstbestimmtem Mitteleinsatz bei grundsätzlichem Ausschluss der Überschreitung des Finanzrahmens. Mit anderen Worten: die Mittelverantwortung wird nicht mehr an einer zentralen Stelle im Haushalt wahrgenommen, sondern in Form z. B. eines Jahrbudgets demjenigen übertragen, der auch die Sachverantwortung trägt (Produktverantwortlicher).

Common Assessment Framework (CAF)

Vgl. Gemeinsames Europäisches Qualitätsbewertungssystem.

Controlling

Strategisches: Planung, Steuerung und Kontrolle langfristiger, globaler und weitreichender Sachverhalte. Hinterfragt und setzt Ziele, entwickelt und bewertet Strategien und Instrumente zur Aufgabenerfüllung, sowie Regeln zur Steuerung der Gesamtverwaltung. Operatives: Planung, Steuerung und Kontrolle kurzfristiger (1-3 Jahre) und tätigkeitsbezogener Vorgänge vor Ort im Rahmen der Vorgaben des strategischen Controlling. Ein Controllingssystem bezeichnet zum einen die Gesamtheit aller Controllingkomponenten (Werkzeuge, Controllingregeln, Informations-, Planungs- und Kontrollsysteme). Zum anderen wird der Begriff mitunter dafür verwendet, dass Controlling mit anderen Systembausteinen des Systems „Gesamtbehörde“ kooperieren bzw. diese sogar koordinieren muss, so im Hinblick auf das Zielsystem, das Führungssystem, das Informationssystem, das Planungs- und Kontrollsystem.

Durchlaufzeit

Zeitspanne, die bei der Herstellung eines Produkts zwischen dem Beginn des ersten Arbeitsvorgangs und dem Abschluss des letzten Arbeitsvorgangs verstreicht. Die Durchlaufzeit eines Produkts setzt sich aus den Bearbeitungszeiten (einschließlich Rüstzeiten), den Transportzeiten zu den Bearbeitungsstationen und den Wartezeiten vor / an den Bearbeitungsstationen zusammen. Ein mögliches Controlling-Ziel ist die Minimierung der Durchlaufzeit.

Effektivität

Wirksamkeit: Effektivität bedeutet, „das Richtige“ zu tun. Effektivität wird im allgemeinen als Maßgröße für die Zielerreichung (das Verhältnis zwischen Outcome und Zielen) definiert.

⁵⁸ In Anlehnung an: <http://www.olev.de> (Online-Verwaltungslexikon).

Effizienz

Wirksamkeit und Wirtschaftlichkeit: Effizienz bedeutet, „das Richtige richtig“ zu tun. Bei der Effizienz wird die Optimierung der Erstellung von Produkten, d. h. der Umwandlung von Input in Output, betrachtet.

Europäische Stiftung für Qualitätsmanagement

Eine gemeinnützige Organisation, der über 800 Mitglieder (Firmen, nationale Qualitätsorganisationen) aus den meisten europäischen Ländern angehören. Sie hat das EFQM (European Foundation for Quality Management, kurz: EFQM)-Modell für Excellence entwickelt und vergibt jährlich den Europäischen Qualitätspreis, der sich an diesem Modell orientiert. Das EFQM-Modell weite Verbreitung und hohe Akzeptanz gefunden, auch im öffentlichen Bereich. Dafür existiert ein modifiziertes Modell und als Vorstufe des Gemeinsamen Europäischen Qualitätsbewertungssystems.

European Foundation for Quality Management (EFQM)

Vgl. Europäische Stiftung für Qualitätsmanagement

Gemeinsames Europäisches Qualitätsbewertungssystem

Qualitätsbewertungssystem (Common Assessment Framework, kurz: CAF) für die öffentlichen Verwaltungen, ein im Vergleich zum EFQM-Modell stark vereinfachtes System zur Selbstbewertung für die öffentlichen Verwaltungen in Europa als Einstieg in Qualitätsmanagement.

Kennzahlen

Kennzahlen sind Zahlen, die messbare Daten zusammenfassen und in einen größeren Zusammenhang stellen. Sie bündeln dabei mehrere oder schwer überschaubare Daten zu einer aussagekräftigen Größe. Kennzahlen stellen immer Messwerte dar. Dabei lassen sich drei Arten unterscheiden: Absolute Daten lassen sich ohne weitere Berechnung den Statistiken entnehmen; Verhältniszahlen setzen mehrere Zahlen aus den Statistiken in ein Verhältnis; Richtzahlen setzen Orientierungsgrößen außerhalb der Verwaltung mit Kennzahlen in Relation. Ein Kennzahlensystem ist eine geordnete Gesamtheit von (betriebs-wirtschaftlichen) Kennzahlen, die in einer sinnvollen Beziehung stehen, sich mit ihren Elementen gegenseitig ergänzen und in einem bestimmten Aufbau miteinander vernetzt sind. Als Gesamtheit informieren sie im Rahmen eines Controlling-Konzepts in konzentrierter Form über betriebswirtschaftliche Sachverhalte.

Kosten- und Leistungsrechnung

Instrument zur laufenden Überwachung der Wirtschaftlichkeit des Verwaltungshandelns und zur Stützung von Führungsentscheidungen.

Kostenrechnung: Erfassen und Kontrollieren der Kosten und Ressourcen und Verbrauchsgüter durch Vorhaltung und Verbrauch.
Leistungsrechnung: Kapazitätsrechnung, die die verfügbaren Potentiale abbildet und aus der ergebnisorientiert die erstellten Leistungen sichtbar werden.

Neues Steuerungsmodell

Reformprozess, auf der Basis unternehmerischer Zielsetzungen durch verschiedene Ansätze die Einführung von Managementmethoden in der öffentlichen Verwaltung zu erreichen.

Outcome

Bezeichnet die zielbezogenen Wirkungen (der Nutzen) der Produkte / Leistungen auf die Bürger und die Gesellschaft.

Output

Ergebnisse der Leistungsprozesse einer Behörde / Verwaltungseinrichtung (z. B. die Anzahl der Produkte).

Produkt

Jedes Arbeitsergebnis eines Fachbereichs oder einer Dienststelle, das zur Erfüllung der Aufgabe erzeugt wird, und für das außerhalb der erzeugenden Verwaltungseinheit ein Bedarf besteht.

Prozess

Ein Prozess ist eine geordnete Abfolge von Aktivitäten, die durch ein oder mehrere Ereignisse ausgelöst werden und ein oder mehrere Ergebnisse haben können.

Qualitätsmanagement

Eine wert-, kunden- und prozessorientierte, auf Produktqualität ausgerichtete Führungsstrategie, die alle Möglichkeiten nutzt, um Qualität zu erreichen.

Top-down-Planung

Herunterbrechen von hochrangigen Zielvorgaben auf niederrangige Ebenen, so dass z. B. ein strategisches Ziel auf hoher Stufe auf z liefernde und damit Planungssicherheit gebende Daten auf niedrigerer Stufe angewiesen ist. Gegenstück: Bottom-up-Planung.

Ziele

Quantifizierter Maßstab, um qualitative, insbesondere aber auch finanzielle Erfolge zu erkennen bzw. handlungsorientiert zu definieren. Ziele müssen zukunftsgerichtet gestaltet werden, realistisch, motivierend und aktionsorientiert sein, vereinbart statt vorgegeben werden und in mitarbeitergerechte Teil- bzw. Unterziele „heruntergebrochen“ werden.

Zielvereinbarung

Vereinbarung über konkrete, messbare Behörden-, Abteilungs- oder Dezernatsziele.

6. Quellen- und Literaturverzeichnis

Quellen

Nordrhein-Westfälisches Staatsarchiv Münster

Dienstregistratur 1990 - 2002

Literatur

Bewertung / Einsatz des Neuen Steuerungsmodells im Archivwesen

BUCHHOLZ, MATTHIAS: Überlieferungsbildung bei massenhaft gleichförmigen Einzelfallakten im Spannungsverhältnis von Bewertungsdiskussion, Repräsentativität und Nutzungsperspektive. Eine Fallstudie am Beispiel von Sozialhilfefakten der oberbergischen Gemeinde Lindlar (Archivhefte 35), Köln 2001.

BÜTIKOFER, NIKOLAUS: Bewertung als Priorisierung, in: ARBIDO 10, 1995, Nr. 11, S. 14-16.

HÖÖTMANN, HANS-JÜRGEN / TIEMANN, KATHARINA: Archivische Bewertung - Versuch eines praktischen Leitfadens zur Vorgehensweise bei Aussonderungen im Sachaktenbereich, in: Archivpflege in Westfalen und Lippe 52, 2000, S. 1-11.

HOLLMANN, MICHAEL: Überlegungen zu einem neuen Benutzungskonzept im Bundesarchiv, in: NILS BRÜBACH (Hg.): Der Zugang zu Verwaltungsinformationen - Transparenz als archivische Dienstleistung (Veröffentlichungen der Archivschule Marburg 33), Marburg 2000, S. 165-175.

KRETSCHMAR, ROBERT: Regeln und standardisierte Verfahren für die Überlieferungsbildung? Zur Komplexität des Bewertungsvorgangs, in: KARSTEN UHDE (Hg.): Qualitätssicherung und Rationalisierungspotentiale in der Archivarbeit: Beiträge des Zweiten Archivwissenschaftlichen Kolloquiums (Veröffentlichungen der Archivschule Marburg 27), Marburg 1997, S. 181-194 (zit. 1997a).

- Die „neue archivische Bewertungsdiskussion“ und ihre Fußnoten. Zur Standortbestimmung einer fast zehnjährigen Kontroverse, in: AZ 82, 1999, S. 7-40.

- (Hg.): Historische Überlieferung aus Verwaltungsunterlagen: zur Praxis der archivischen Bewertung in Baden-Württemberg (Werkhefte der Staatlichen Archivverwaltung Baden-Württemberg A 7), Stuttgart 1997 (zit. 1997b).

- (Hg.): Methoden und Ergebnisse archivübergreifender Bewertung (Beiträge der ersten Frühjahrstagung der Fachgruppe 1: Archivare an staatlichen Archiven im VdA - Verband deutscher Archivarinnen und Archivare e.V. in Zusammenarbeit mit dem Hauptstaatsarchiv Stuttgart am 20. März 2001 im Hauptstaatsarchiv Stuttgart), VdA - Verband deutscher Archivarinnen und Archivare e.V. 2002.

SCHMITZ, HANS: Archivgesetz Nordrhein-Westfalen. Einführung und Textabdruck, in: Der Archivar 43, 1990, Sp. 227-242.

SCHÖNTAG, WILFRIED: Führung durch Zielvereinbarung, in: KARSTEN UHDE (Hg.): Qualitätssicherung und Rationalisierungspotentiale in der Archivarbeit: Beiträge des Zweiten Archivwissenschaftlichen Kolloquiums (Veröffentlichungen der Archivschule Marburg 27), Marburg 1997, S. 29-40.

TREFFEISEN, JÜRGEN: Die Transparenz der Archivierung - Entscheidungsdokumentation bei der archivischen Bewertung, in: NILS BRÜBACH (Hg.): Der Zugang zu Verwaltungsinformationen - Transparenz als archivische Dienstleistung (Veröffentlichungen der Archivschule Marburg 33), Marburg 2000, S. 177-197.

UHDE, KARSTEN: Vorwort, in: DERS. (Hg.): Qualitätssicherung und Rationalisierungspotentiale in der Archivarbeit: Beiträge des Zweiten Archivwissenschaftlichen Kolloquiums (Veröffentlichungen der Archivschule Marburg 27), Marburg 1997, S. 9-10.

WEBER, HARTMUT: Bewertung im Kontext der archivischen Fachaufgaben, in: ANDREA WETTMANN (Hg.): Bilanz und Perspektiven archivischer Bewertung: Beiträge eines Archivwissenschaftlichen Kolloquiums (Veröffentlichungen der Archivschule Marburg 21), Marburg 1994, S. 63-81.

- Ergebnisorientierung durch standardisierte Arbeitsabläufe im Archivbetrieb, in: KARSTEN UHDE (Hg.): Qualitätssicherung und Rationalisierungspotentiale in der Archivarbeit: Beiträge des Zweiten Archivwissenschaftlichen Kolloquiums (Veröffentlichungen der Archivschule Marburg 27), Marburg 1997, S. 63-75.

WETTMANN, ANDREA (Hg.): Bilanz und Perspektiven archivischer Bewertung: Beiträge eines Archivwissenschaftlichen Kolloquiums (Veröffentlichungen der Archivschule Marburg 21), Marburg 1994.

Neue Steuerungsmodelle / Controlling / Qualitätsmanagement

BENZ, CHRISTOPH / BECKER-FLÜGEL, JOHANNES: Einführung, in: HORVÁTH & PARTNER (Hg.): Qualitätscontrolling: Ein Leitfaden zur betrieblichen Navigation auf dem Weg zum Total Quality Management, Stuttgart 1997, S. 1-17.

BUNDESVERWALTUNGSAMT, Bundesstelle für Büroorganisation und Bürotechnik (Hg.): „Qualitätsmanagement: ISO 9001 in Behörden“ (BBB-Sonderdruck), Köln 2001 (zit. ISO 9000).

BUNDESVERWALTUNGSAMT (Hg.): INFO 1477, Oktober 1997: Das Konzept der Standard-KLR für die Bundesverwaltung, Köln 1997.

- INFO 1496 Februar 1998: Qualitätsmanagement in der öffentlichen Verwaltung. Das Konzept in der Anwendung, Köln 1998.

- INFO 1602 Juni 2000: Mehr Prozessorientierung im Qualitätsmanagement, Köln 2000.

- INFO 1614 August 2000: Das Managementkonzept der Balanced Scorecard, Köln 2000.

- INFO 1630 Oktober 2000: Schritt für Schritt zur Balanced Scorecard, Köln 2000.

- INFO 1673 Dezember 2001: Konkurrenz der Selbstbewertungsmodelle?, Köln 2001.

- INFO 1694 Juli 2002: Strategische Steuerung und Balanced Scorecard, Köln 2002.

- INFO 1696 Juli 2002: Benchmarking-Standards für öffentliche Leistungen, Köln 2002.

- INFO 1705 September 2002: Balanced Scorecard in der Praxis öffentlicher Verwaltungen, Köln 2002.

BUNGARD, WALTER: Qualitäts-Zirkel und neue Organisationsstrategien, in: LUTZ VON ROSENSTIEL U. A. (Hg.): Führung von Mitarbeitern: Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement (USW-Schriften für Führungskräfte 20), 4. Aufl. Stuttgart 1999, S. 681-694.

DIN DEUTSCHES INSTITUT FÜR NORMUNG (Hg.): DIN EN ISO 9001:2000 Qualitätsmanagementsysteme - Grundlagen und Begriffe, Berlin u. a. 2000.

DUNKHORST, PETER: Handbuch Qualitätsmanagement für die öffentliche Verwaltung, Baden-Baden 1999.

FRIEDAG, HERWIG / SCHMIDT, WALTER: Balanced-Scorecard - mehr als ein Kennzahlensystem, Freiburg i. Br. u. a. 1999.

HORVÁTH, PÉTER: Controlling (Vahlers Handbücher der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften), 6. Aufl. München 1996.

HORVÁTH & PARTNER (Hg.): Qualitätscontrolling: Ein Leitfaden zur betrieblichen Navigation auf dem Weg zum Total Quality Management, Stuttgart 1997.

- KAPLAN, ROBERT S. / NORTON, DAVID P.: Balanced Scorecard. Strategien erfolgreich umsetzen, Stuttgart 1997.
- KÜPPER, HANS-ULRICH / WEBER, JÜRGEN: Grundbegriffe des Controlling (Sammlung Poeschel 142), Stuttgart 1995.
- MÜLLER, HERBERT: Benchmarking: Messen mit den Besten, in: RKW-Handbuch Führungstechnik und Organisation, Bd. 2: Techniken von Führung und Organisation, Berlin, HFO, 42. Lfg. XII/00.
- RADEMACHER, HELMUT: Die Normen DIN ISO 9000 bis 9004, in: ADAMS, HEINZ W. / RADEMACHER, HELMUT (Hg.): Qualitätsmanagement: Strategie, Struktur, Systeme (Edition Blickpunkt Wirtschaft), Frankfurt am Main 1994, S. 43-57.
- REIB, MICHAEL: Change Management, in: LUTZ VON ROSENSTIEL U. A. (Hg.): Führung von Mitarbeitern: Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement (USW-Schriften für Führungskräfte 20), 4. Aufl. Stuttgart 1999, S. 653-667.
- SCHEDLER, KUNO / PROELLO, ISABELLA: New Public Management (UTB 2132), Bern u. a. 2000.
- SCHERER, ANDREAS GEORG / ALT, JENS MICHAEL (Hg.): Balanced Scorecard in Verwaltung und Non-Profit-Organisationen, Stuttgart 2002.
- SEGHEZZI, HANS DIETER: Qualitätsmanagement: Ansatz eines St. Galler Konzepts / integriertes Qualitätsmanagement (Entwicklungstendenzen im Management 10), Stuttgart-Zürich 1994.
- Integriertes Qualitätsmanagement: das St. Galler Konzept, München-Wien 1996.
- THIENEL, ALBERT: Professionelles Dienstleistungsmanagement auf der Basis von TQM und DIN/ISO 9000 ff., in: DERS. (Hg.): Professionelles Qualitätsmanagement in Dienstleistungsunternehmen: mit TQM und Zertifizierung auf dem Weg zum kundenorientierten Unternehmen, Berlin u. a. 1997, S. 13-25.
- ULRICH, HANS / PROBST, GILBERT J B: Anleitung zum ganzheitlichen Denken und Handeln: ein Brevier für Führungskräfte, 4. Aufl. Bern u. a. 1995.
- WEBER, JÜRGEN / SCHÄFFER, UTZ: Balanced scorecard & controlling: Implementierung - Nutzen für Manager und Controller - Erfahrungen und deutschen Unternehmen (Advanced controlling), Wiesbaden 1999.