

## **Auf einer Stufe zukunftsfähig? Die staatliche Archivverwaltung Baden-Württemberg in der Verwaltungsreform.**

**Robert Kretzschmar**

Ich möchte einen Einblick geben, welche Veränderungen zum 1. Januar 2005 in der Archivverwaltung Baden-Württemberg wirksam geworden sind und wo wir heute mit dem neu gebildeten Landesarchiv Baden-Württemberg im Prozess der Verwaltungsstruktur-Reform stehen, die ja mehr bedeuten soll und muss als die rein organisatorische Zusammenlegung bisher selbständiger Dienststellen unter einem Dach.<sup>1</sup>

So lautet meine übergeordnete Fragestellung dazu auch: Sind wir nach der Aufhebung der Zweistufigkeit in der Archivverwaltung nun auf einer Stufe zukunftsfähig oder zumindest zukunftsfähiger?<sup>2</sup> Und man wird schon ahnen, dass ich zur Beantwortung dieser Frage auch Merkposten benennen werde, die es im Weiteren zu beachten gilt, wenn wir dies erreichen wollen.

Zukunftsfähig – das ist ein sehr abstrakter Begriff. Als Ziel der Verwaltungsreform kann man ihn leicht benennen, ihn zum Beispiel in einem Workshop auf eine bunte Karte schreiben und an eine Wand pinnen.<sup>3</sup> Aber wie diese Zukunftsfähigkeit dann erreicht werden kann, was das konkret im Einzelnen bedeutet, das „festzumachen“, ist sehr viel schwieriger. Genau an diesem Punkt aber steht die staatliche Archivverwaltung nun im Juni 2005. Wir haben – angestoßen „von oben“, von der Politik – eine Strukturreform vollzogen, wir haben uns dann im nächsten Schritt – was ja schon von der Reihenfolge her bemerkenswert ist – intern auf Ziele und ein gemeinsames Selbstverständnis verständigt, und wir sind nun – quasi im dritten Schritt – dabei zu überdenken, wie das in der täglichen Arbeit ganz konkret ausgestaltet werden soll. Im Folgenden werde ich Ihnen dazu unseren aktuellen Diskussionsstand erläutern. Auf die Vorgeschichte, wie das alles 2003

---

<sup>1</sup> Das am 4. Juni 2005 in Lindau auf dem 65. Südwestdeutschen Archivtag gehaltene Referat wurde für den Druck geringfügig überarbeitet. Der Vortragsstil ist beibehalten. Der Vortrag wurde mit einer PowerPoint-Präsentation unterstützt, auf deren Wiedergabe für die Druckfassung verzichtet wurde.

<sup>2</sup> Zum aktuellen Sachstand mit einem Rückblick auf den Gang der bisherigen Entwicklung vgl. jetzt auch Wilfried Schöntag: Verwaltungsreform in Baden-Württemberg. Auswirkungen auf die Überlieferungsbildung und auf die Archivorganisation. In: *Der Archivar* 58 (2005) S. 183-185; vgl. auch Wilfried Schöntag: Verwaltungsreform führt zur Neustrukturierung der Archivverwaltung in Baden-Württemberg. In: *Archivnachrichten Baden-Württemberg* 27 (2003) S. 1; Wilfried Schöntag, Start des Landesarchivs Baden-Württemberg am 1. Januar 2005. In: *Archivnachrichten Baden-Württemberg* 29 (2004) S. 1.

<sup>3</sup> So geschehen in dem im Folgenden erwähnten Workshop der Führungsakademie Baden-Württemberg.

angefangen hat, gehe ich nicht noch einmal ein. Das ist ja auf dem 74. Deutschen Archivtag in Chemnitz behandelt worden und im Tagungsband auch publiziert.<sup>4</sup>

Ansprechen werde ich folgende Punkte:

- Zunächst werde ich kurz die neue einstufige Struktur der Archivverwaltung beschreiben,
- dann werde ich das Selbstverständnis des Landesarchivs skizzieren und Formen der Zusammenarbeit, auf die wir uns verständigt haben,
- drittens werde ich einzelne Problemfelder ansprechen, die uns im Weiteren beschäftigt haben und auch noch weiter noch beschäftigen werden. Dabei geht es um
  - die neue Geschäftsverteilung in den Archivabteilungen des Landesarchivs,
  - Einsparmöglichkeiten angesichts einer Sparauflage – der so genannten Effizienzrendite – von 20 Prozent, die vom Landesarchiv bis 2011 zu erbringen ist, und in Verbindung damit um Standards und Abläufe,
  - Messgrößen und Kennzahlen
  - die Schaffung einer „corporate identity“ in Landesarchiv.
- Am Ende werde ich ein kurzes Fazit ziehen, mit einigen wenigen persönlichen Schlussfolgerungen.

## **1. Die neue Struktur – das Reformgesetz und ein Organisationsstatut**

Damit zunächst zur einstufigen Struktur. Sie ist das Ergebnis des Verwaltungsstruktur-Reformgesetzes, das zum 1. Januar 2005 in Kraft getreten ist.<sup>5</sup> Die Begründung zum Gesetz gibt dazu folgende Erläuterung: *Der bisherige zweistufige Aufbau des staatlichen Archivwesens in Baden-Württemberg wird aufgegeben und in eine einstufige Verwaltungsstruktur überführt. [...] Die bisherigen Archivstandorte bleiben erhalten. An allen Standorten werden weiterhin die für alle Nutzer erforderlichen Dienstleistungen erbracht. Die bisher selbständigen Staatsarchive werden im Landesarchiv als Abteilungen*

---

<sup>4</sup> Nicole Bickhoff Neue Organisations- und Arbeitsformen in der staatlichen Archivverwaltung Baden-Württemberg. In: Archive im gesellschaftlichen Reformprozess. Referate des 74. Deutschen Archivtags in Chemnitz. Redaktion: Robert Kretzschmar (Der Archivar, Beiheft 8) S. 321-333. – Zur generellen Problematik, die in der entsprechenden Fachgruppensitzung der Fachgruppe 1 des Verbandes deutscher Archivarinnen und Archivare unter der Überschrift „Zentralisierung und Dezentralisierung. Aktuelle Organisationsänderungen im staatlichen Archivwesen“ diskutiert wurde, vgl. die weiteren Beiträge ebenda S. 311-354, bes. die Zusammenfassung der Diskussion durch Robert Kretzschmar S. 351 ff.

<sup>5</sup> Gesetz zur Reform der Verwaltungsstruktur, zur Justizreform und zur Erweiterung des kommunalen Handlungsspielraums (VRG). Vom 1. Juli 2004. Gesetzblatt für Baden-Württemberg S. 469.

geführt. Das Dienstleistungsangebot der staatlichen Archivverwaltung wird so auch bei reduzierten Ressourcen in einer kundenfreundlichen und bürgernahen Struktur erhalten, insbesondere durch die Beibehaltung der bisherigen Standorte Freiburg, Karlsruhe, Ludwigsburg, Sigmaringen, Stuttgart und Wertheim. Die Begründung hebt also auf den Fortbestand der bisherigen Archivstandorte ab, die auch im Gesetz selbst namentlich genannt sind; dort sollen weiterhin die für alle Nutzer erforderlichen Dienstleistungen erbracht werden.

Die Begründung bietet aber auch noch eine Aussage zur Aufgabenkritik in der Archivverwaltung: *Die Verringerung der Ressourcen bedingt einen Aufgabenabbau. Die neue Ausrichtung der staatlichen Archivverwaltung sieht daher den Verzicht auf die Landes- und Kreisbeschreibungen vor.*

Offen geblieben sind im Gesetz zwei Punkte, zu denen sich die folgende Aussage findet: *Den Sitz der Leitung des Landesarchivs und die Verteilung der Aufgaben regelt ein Organisationsstatut.* Ein solches Organisationsstatut ist so denn auch zum 1. Januar 2005 mit dem Gesetz in Kraft getreten.<sup>6</sup> Erarbeitet wurde es Anfang 2004 von einer Arbeitsgruppe der Archivverwaltung unter dem Vorsitz des Wissenschaftsministeriums. Vertreten waren darin die Landesarchivdirektion und die Archivleiter – jeweils mit drei Personen.<sup>7</sup> Da die politische Entscheidung über die Sitzfrage noch nicht getroffen war (und ist), wurde provisorisch zunächst Stuttgart als Sitz des Landesarchivs bestimmt. Festgelegt wurde mit dem Organisationsstatut aber die Abteilungsstruktur des Landesarchivs. Danach besteht das Landesarchiv aus den folgenden 10 Abteilungen.

- Abt. 1: Verwaltung. Sie ist zuständig für Haushalt, Personal und Organisation – einschließlich der IUK.
- Abt. 2: Archivfachliche Grundsatzangelegenheiten. Sie ist zuständig für landesweite Fachdienstleistungen und fachbezogenes Recht.
- Abt. 3 bis 8: Dies sind die bisher selbständigen Staatsarchive als Archivabteilungen in alphabetischer Reihenfolge (Staatsarchiv Freiburg, Generallandesarchiv Karlsruhe, Staatsarchiv Ludwigsburg, Staatsarchiv Sigmaringen, Hauptstaatsarchiv Stuttgart, Staatsarchiv Wertheim).

---

<sup>6</sup> Erlass des Ministeriums für Wissenschaft, Forschung und Kunst Baden-Württemberg vom 21. Dezember 2004, unveröffentlicht.

<sup>7</sup> Der Arbeitsgruppe gehörten Heinz Baumann, Dr. Nicole Bickhoff, Dr. Robert Kretzschmar, Prof. Dr. Volker Rödel, Prof. Dr. Wilfried Schöntag und Dr. Volker Trugenberger an. Den Vorsitz hatte Ministerialrat Joachim Uhlmann vom Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst Baden-Württemberg.

- Abt.9: Bestandserhaltung. Sie ist zuständig für das Landesrestaurierungsprogramm; verbunden ist mit ihr die Leitung des Instituts für Erhaltung von Archiv- und Bibliotheksgut in Ludwigsburg.
- Abt. 10: Landesforschung und Landesbeschreibung. Sie ist zuständig für das landeskundliche Informationssystem und wird weiterhin die Bände der Kreisbeschreibungen publizieren, da bis 2010 noch bestehende Verträge mit einzelnen Landkreisen zu erfüllen sind.

Jeder, der die frühere Struktur der Archivverwaltung kennt, wird auf einen Blick sehen, dass sich die Abteilungen zum einen aus den früheren Archiven, zum anderen aber aus den früheren Abteilungen der Landesarchivdirektion zusammensetzen. Das heißt, dass die Abteilungen der früheren Oberbehörde und die Staatsarchive auf eine Stufe gestellt wurden. Entstanden ist so ein Gebilde, in dem die Gruppe der sechs Archivabteilungen neben vier Querschnittsabteilungen steht, die für standortübergreifende Dienstleistungen zuständig sind. Im Ergebnis war und ist seitens der Archivabteilungen zu verinnerlichen, dass sie keine selbständigen Dienststellen mehr sind, sondern in viel stärkerem Maße als bisher Teil eines Ganzen, und seitens der Querschnittsabteilungen, dass sie keine vorgesetzte Behörde mehr sind, sondern Dienstleister innerhalb einer Organisation mit gleichrangigen Abteilungen.

Für die Archivabteilungen hat das Organisationsstatut dabei den Aufgabenzuschnitt festgelegt: Ich zitiere das Organisationsstatut: *Die Abteilungen 3 bis 8 nehmen grundsätzlich für ihren Zuständigkeitsbereich und für ihre Archivbestände die archivfachlichen operativen Aufgaben, insbesondere Überlieferungsbildung, Erhaltung, Erschließung und Zugänglichmachung (Nutzung, Präsentation, Vermittlung) wahr.*<sup>8</sup>

Dahinter stand zum einen der Gedanke, dass diese Arbeitsfelder unmittelbar ineinander greifen und Synergien zu erzielen sind, wenn sie gebündelt an den Standorten wahrgenommen werden: Bewertungsmotive müssen bei der Erschließung genannt werden, Ablieferungslisten werden bei der Erschließung zu Findmitteln und Inventaren aufbereitet. Den Nutzer beraten kann am besten derjenige, von dem Unterlagen übernommen und erschlossen wurden. Bei der Erschließung kann man bereits eine Präsentation des Bestands in der Öffentlichkeit vorbereiten. Zum anderen ging es aber auch darum, die Dienstleistungen vor Ort zu erhalten, um die Einbettung in das Umfeld des Standortes und

---

<sup>8</sup> § 1 (3).

Kundennähe zu gewährleisten. Dieser Gesichtspunkt ist – wie bereits zitiert – in der Begründung zum Verwaltungsstruktur-Reformgesetz ausdrücklich benannt.

Gleichwohl werden natürlich weiterhin einzelne Sonderaufgaben mit bestimmten Häusern verbunden sein – so die Archivierung elektronischer Unterlagen mit Ludwigsburg oder die Ausbildung mit Stuttgart – oder auch Projekte, die einzelne Häuser übernehmen. Und selbstverständlich werden abteilungsübergreifende Schwerpunktsetzungen, Programme und Projekte sehr an Bedeutung gewinnen.

Mit dem Verwaltungsstruktur-Reform-Gesetz war die Einstufigkeit der Archivverwaltung und mit dem Organisationsstatut dann die Abteilungsstruktur des neuen Landesarchivs festgelegt. Alles weitere aber war weitgehend offen geblieben. Insbesondere war nicht geregelt, wie bei dieser Struktur die Einsparauflage von 20 Prozent erbracht werden kann und wie das Landesarchiv unter dieser Prämisse näher ausgestaltet werden soll. Diese Punkte wurden in der weiteren Diskussion behandelt. Damit bin ich bei Punkt 2 meines Referats.

## **2. Das neue Selbstverständnis – ein Workshop mit der Führungsakademie**

Denn geführt wurde die weitere Diskussion vor allem in einem Workshop, den das Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst in Auftrag gegeben hatte – mit der Vorgabe, dass man konsensual Ergebnisse erzielen sollte. Moderiert wurde der Workshop von der Führungsakademie Baden-Württemberg, beteiligt waren daran der Präsident und die zukünftigen Abteilungsleitungen. Gut gelaunt saß man zusammen in fruchtbaren Gesprächsrunden. In der Tat hat der Workshop, der insgesamt sieben eintägige Sitzungen umfasste und von weiteren Besprechungen ohne die Moderatoren flankiert war, aus meiner Sicht sehr brauchbare Ergebnisse erzielt, dies vor allem auch mental im Sinne einer positiven Aufbruchsstimmung. Denn, ohne diese Entstehungsgeschichte hier noch einmal zu vertiefen, über die Einstufigkeit war politisch „von oben“ entschieden worden – im Kontext einer umfassenden Verwaltungsstruktur-Reform, nicht etwa als Ergebnis einer kritischen Ist-Analyse der Fachverwaltung oder einer gründlichen externen Evaluierung wie in NRW,<sup>9</sup> nicht unter einer Auswertung von Kennzahlen, sondern als politische

---

<sup>9</sup> Vgl. dazu eingehend Wilfried Reininghaus: Das Landesarchiv Baden-Württemberg. Entstehung, interne Organisation, Aufgaben und aktuelle Ziele. In: Der Archivar 57 (2004) S. 295-300.

Vorentscheidung.<sup>10</sup> Und verbunden war sie mit massiven Sparauflagen. Eine Aufbruchsstimmung, wie ich sie in der Diskussion mit Kolleginnen und Kollegen aus Nordrhein-Westfalen immer wieder gespürt habe und wie sie auch im Referat von Frau Black-Veldtrup<sup>11</sup> durchschlug, konnte so in Baden-Württemberg kaum aufkommen. Zu einem Festakt anlässlich der Bildung des Landesarchivs war im Südwesten niemandem zumute.<sup>12</sup>

Dies war um so bedauerlicher, als die baden-württembergische Archivverwaltung sich ja durchaus seit vielen Jahren kontinuierlich selbst modernisiert und dabei sehr sinnvolle Dinge eingeführt hatte, wie zum Beispiel eine standardisierte Jahresplanung.<sup>13</sup> In den letzten Jahrzehnten hatten wir jedenfalls alles andere als einen Reformstau. Die archivübergreifende Planung und Steuerung ist bei uns weit fortgeschritten, durch 25 Jahre Zweistufigkeit, sicher jedenfalls sehr viel weiter als in Nordrhein-Westfalen, ich verweise nur auf die Bewertung und die Bestandserhaltung, aber auch auf unsere Online-Findmittel im Netz und die Stand der IUK allgemein. Vor gut zehn Jahren haben wir uns auch schon landesweit mit Rückstandsbearbeitung befasst. Und 2003 waren wir gerade dabei, die Neuen Steuerungselemente einzuführen, wie sie für die gesamte Landesverwaltung vorgesehen sind. Wir hatten einen Produktkatalog verabschiedet und Planungen getroffen zu einer Zeit- und Mengenerfassung, um dann auf Produkte zu buchen. Und wir hatten in den letzten Jahren auch immer wieder positive Ansätze zu einer Zieldiskussion, die es weiterzuführen galt.

Dazu bot nun der Workshop mit der Führungsakademie ein gutes Forum, zumal er von den beiden externen Beratern äußerst kompetent moderiert wurde.<sup>14</sup> Ich möchte die dazu gewählte Methode des strategischen Managements und die Ergebnisse des Workshops nun nicht in im Einzelnen darstellen. Wichtig war vor allem, dass wir uns auf ein gemeinsames Selbstverständnis und Grundformen der Zusammenarbeit verständigt haben – losgelöst von der Alltagssituation in eben solchen fruchtbaren Runden. Ursprünglich sollte der Workshop nach Vorgesprächen mit der Landesarchivdirektion eine

---

<sup>10</sup> Dies hat auch Professor Dr. Wilfried Schöntag als Präsident des Landesarchivs Baden-Württemberg in der Diskussion auf dem 65. Südwestdeutschen Archivtag in Lindau betont.

<sup>11</sup> Vgl. oben ihren Beitrag.

<sup>12</sup> Vgl. zum Vergleich Martina Wiech: Festakt zur Errichtung des Landesarchivs Nordrhein-Westfalen. In: Der Archivar 57 (2004) S. 301-305.

<sup>13</sup> Auf Literaturangaben hierzu und zu den im Folgenden genannten Arbeitsbereichen sei verzichtet. Verwiesen sei auf die Publikationen der Landesarchivdirektion Baden-Württemberg und die einzelnen Hefte der Archivnachrichten Baden-Württemberg, in denen sich dies in vielfältiger Weise spiegelt.

<sup>14</sup> Der Workshop wurde von Sabine Burkhardt und Dr. Edwin Ernst geleitet.

ganz andere Ausrichtung haben, aber in der ersten zweitägigen Klausursitzung haben die Moderatoren bald erkannt, dass vor allem erstens eine klare, von allen Beteiligten getragene Zielausrichtung zu entwickeln war und dass es zweitens grundlegende Fragen der Zusammenarbeit zu klären galt, dass hier die Hauptprobleme in der Archivverwaltung lagen.

Das wesentliche Ergebnis des Workshops ist ein mittelfristiger strategischer Master-Plan für die Landesarchivverwaltung, in dem das übergeordnete Wirkungsziel und sodann Ergebnisziele benannt sind, auf die wir uns verständigt haben.<sup>15</sup>

Als Wirkungsziel haben wir definiert: *Als landeskundliches Kompetenzzentrum sorgt die Archivverwaltung dafür, Archivgut als Teil des kulturellen Erbes und der Erinnerungskultur zu sichern, zu erhalten und zugänglich zu machen.* Davon abgeleitet sind dann die folgenden Ergebnisziele:

1. Aus den Unterlagen von Justiz und Behörden wird authentisches Archivgut gebildet
2. Das Archivgut ist konservatorisch dauerhaft gesichert.
3. Das Archivgut ist erschlossen.
4. Das Archivgut wird von der Öffentlichkeit genutzt.
5. Die Archivverwaltung informiert die Öffentlichkeit über das historische Erbe des Landes und seiner Regionen.

Dies mag alles zunächst selbstverständlich, abstrakt und banal klingen. Im Reformprozess war die Verständigung darauf jedoch grundlegend, um eine Ausgangsbasis für alle weiteren Überlegungen zu haben. Und man muss dazu betonen, dass es eine solche eindeutige Verständigung auf Ziele bis dahin in Baden-Württemberg nicht gab. Vor dem Hintergrund langjähriger Diskussionen waren diese definitiven Festlegungen, vor allem dass man sich als landeskundliches Kompetenzzentrum versteht und dass man die aktive Information der Öffentlichkeit als eine wesentliche Aufgabe betrachtet,<sup>16</sup> jedenfalls

---

<sup>15</sup> Vgl. dazu jetzt auch Nicole Bickhoff: Reform der baden-württembergischen Archivverwaltung. Strategisches Management als Steuerungsinstrument des Veränderungsprozesses. In: Der Archivar 58 (2005) S. 186-188.

<sup>16</sup> Zu einem solchen Selbstverständnis vgl. auch Robert Kretzschmar: Staatliche Archive als bürgernahe Einrichtungen mit kulturellem Auftrag. In: Der Archivar 56 (2003) S. 213-220; Robert Kretzschmar: Neue Aufgaben, neue Erwartungen, neue Kunden. Staatliche Archive in der Veränderung. In: Nicole Bickhoff (Hrsg.): Archivverwaltungen im Systemvergleich – gerüstet für die Zukunft? (Werkhefte der staatlichen Archivverwaltung Baden-Württemberg A 16) Stuttgart 2002. S. 127-154; Robert Kretzschmar: Archivwissenschaft als Historische Hilfswissenschaft. Schnittstelle

wichtige Ergebnisse. Nicht unerwähnt soll in diesem Zusammenhang bleiben, dass es im Kontext der Verwaltungsreform und der Sparauflagen auch eine klare Vorgabe des zuständigen Wissenschaftsministeriums gab, trotz aller Sparzwänge daran festzuhalten, sich in der Öffentlichkeit zu präsentieren und in der Bildungs- und Öffentlichkeitsarbeit etwas zu bieten. Die Archivverwaltung bewegt sich ja nicht im luftfreien Raum, vielmehr fragt das Ministerium durchaus nach ihrer grundsätzlichen Ausrichtung, in den letzten Jahren sogar verstärkt.

Das Wirkungsziel und die einzelnen Ergebnisziele sind in einem strategischen Plan benannt, in dem auch erste Überlegungen zu Maßnahmen im Sinne eines Programms für die Zielerreichung bei rückläufigen Ressourcen aufgelistet sind – nach der Methode des strategischen Managements mit Spalten wie Messgrößen, Strukturen und Prozesse, vorhandene Ressourcen in Jahresschritten. Diese Dinge werden beim strategischen Management – ohne dies jetzt hier zu vertiefen – in einer Art Kreislauf gemeinsam betrachtet und analysiert. Ich möchte nicht verhehlen, dass das Ausfüllen der Spalten zu den Messgrößen und den Ressourcen nun schon sehr viel schwieriger war als die Entwicklung der Wirkungs- und Ergebnisziele. Aber immerhin haben wir im Workshop doch wichtige Maßnahmen angedacht, die wir – und genau da stehen wir jetzt gerade im Juni 2005 – nun auf der Arbeitsebene konkretisieren müssen.

Dazu nur drei willkürlich ausgewählte Beispiele aus dem Gesamtarsenal.

Vorgenommen haben wir uns unter anderem:

- eine Prioritätenliste für alle noch zu erstellenden Bewertungsmodelle,
- die Optimierung und stärkere Einbeziehung vorarchivischer Findmittel,
- den Ausbau des Anteils des elektronisch recherchierbaren Archivguts.

Alles dies hat einen qualitativen Aspekt, vor allem aber soll es dazu beitragen, uns zu entlasten. Die angedachten Maßnahmen sind einzelnen Ergebniszielen zugeordnet und müssen nun im Einzelnen priorisiert werden. Denn man kann ja bekanntermaßen nicht alles gleichzeitig tun, und dies schon gar nicht bei einer Ressourcenreduktion um 20 Prozent, während gleichzeitig der Arbeitsanfall insgesamt durch die Verwaltungsreform merklich ansteigt. Denn das muss man ja als Hintergrund auch erwähnen, dass durch die Verwaltungsstruktur-Reform der Arbeitsanfall bei der Aktenaussonderung und Übernahme



ungemein gestiegen ist.<sup>17</sup> Und dazu müssen wir noch – dies auch nur als Stichwort – tragfähige und finanzierte Lösungen für die Archivierung elektronischer Unterlagen finden.

Es ist ja ein generelles Problem, dass die heutige Phase einer archivfachlichen Aufbruchsstimmung in der Bundesrepublik zeitlich mit krisenhaften Erscheinungen der öffentlichen Haushalte und daraus resultierenden Sparauflagen für die Archive zusammenfällt.<sup>18</sup> Uns eröffnen sich bisher ungeahnte Möglichkeiten durch die Digitalisierung, wir haben deutliche Fortschritte in der Archivtheorie und in der Praxis – von der Überlieferungsbildung bis hin zur Bildungsarbeit –, wir verlieren aber Ressourcen. Dieser strukturelle Spagat zwischen einer fachlichen Aufbruchsstimmung und Sparauflagen, der ja bundesweit global besteht, blieb im Workshop ungelöst, konnte dort im Detail auch gar nicht gelöst werden. Hier wird ein langer Atem notwendig sein, und die laufende, ressourcenbedingte Anpassung mit Schwerpunktsetzungen im Programm und bei Projekten.

Fruchtbare Ergebnisse hatte der Workshop sonst vor allem noch hinsichtlich der zukünftigen Zusammenarbeit im Landesarchiv. So haben wir uns über die nähere Ausgestaltung der Abteilungsleiterrunde verständigt, der im Landesarchiv als Besprechungsrunde der Führungsebene nach dem Präsidenten natürlich eine besondere Bedeutung zukommt.<sup>19</sup> Verankert ist diese Runde im Organisationsstatut des Landesarchivs, wo es heißt: *Zur Unterstützung der Amtsleitung bei der Koordinierung der Aufgabenwahrnehmung finden regelmäßig Abteilungsleiterbesprechungen statt, zu denen der Präsident alle Abteilungsleiter einlädt.*<sup>20</sup> Im Workshop haben wir uns hierzu zwei Dinge vergegenwärtigt, nämlich erstens, dass die Runde der Abteilungsleiter der Vorbereitung von Entscheidungen des Präsidenten dient, und zweitens, dass sie bei allen für die gesamte Archivverwaltung relevanten Punkten herangezogen werden soll und vor allem der Ort ist, in dem die Gesamtstrategie der Archivverwaltung laufend weiter zu entwickeln ist. Dies bedeutet, dass in der einstufigen Verwaltung, in der es ja nicht mehr diese Scheidung zwischen einer strategischen und operativen Hierarchieebene gibt, der Abteilungsleiterrunde eine wesentliche Funktion für die Strategieentwicklung zukommt –

---

<sup>17</sup> Vgl. den Praxisbericht von Elke Koch: Rettung von Kulturgut. Erfahrungen des Staatsarchivs Ludwigsburg mit der Verwaltungsreform. In: Archivnachrichten Baden-Württemberg 30 (2005) S. 8 f.

<sup>18</sup> Zum Selbstverständnis staatlicher Archive im Kontext der Verwaltungsreform vgl. Kretschmar, Staatliche Archive als bürgernahe Einrichtungen.

<sup>19</sup> Zu entsprechenden Grundstrukturen in NRW vgl. Reininghaus, Landesarchiv Nordrhein-Westfalen, S. 299.

in einer sinnvollen Verzahnung natürlich mit landesweiten Referentenbesprechungen, die es bei uns ja schon seit langem gibt.

Nicht unbedeutend war, dass diese zukünftige Abteilungsleiterrunde im Workshop bereits vorgelebt wurde, und nicht zuletzt dazu hatte das Ministerium den Workshop auch ausdrücklich eingesetzt. Aus meiner Sicht war der Workshop der eigentliche Start des Landesarchivs mit gemeinsam erarbeiteten und breit getragenen Ergebnissen. Die neutrale und kompetente externe Beratung hat uns sicher gut getan.

Wichtige Ergebnisse waren auch grundsätzliche Festlegungen zum Verfahren bei der Zielvereinbarung im Landesarchiv, zur Geschäftsverteilung in den Archivabteilungen und eine „Todo-Liste“ der im Weiteren abzuarbeitenden Punkte. Dies sind die Punkte, die uns seither beschäftigt haben und noch beschäftigen. Und damit bin ich nun auch schon bei den Problemfeldern und Punkt 3 meines Referats.

### **3. Problemfelder**

#### **3.1. Geschäftsverteilung**

Im Blick auf den Start des Landesarchivs zum 1. Januar 2005 war eine detaillierte Geschäftsverteilung für das Landesarchiv vordringlich. Im Workshop hatten wir die Grundstruktur der Referatsgliederung entwickelt

- mit jeweils 5 Referaten für die so genannten „großen“ Archive in Stuttgart, Karlsruhe und Ludwigsburg
- und jeweils 3 Referaten für die so genannten „kleinen“ Archive in Freiburg, Sigmaringen und Wertheim.

In den großen Häusern sind die fünf Referate an die Stelle der bisherigen zwei bzw. drei Abteilungen getreten; dadurch sollte auch die Hierarchie etwas flacher werden, was durchaus auch eingetreten ist. Im Grunde fiel damit auch bei uns wie in Nordrhein-Westfalen eine Hierarchieebene in den Häusern weg.<sup>21</sup> Insgesamt wurde dabei die Zahl der Referate gegenüber der früheren zweistufigen Archivverwaltung um 43 % verringert,<sup>22</sup> d.h., die Organisation wurde auch übersichtlicher und straffer.

Dies liegt auch daran, dass wir die Referatsstruktur primär an den Fachprodukten ausgerichtet haben, und nicht mehr wie bisher an Bestandsserien und – gruppen. Eine

---

<sup>20</sup> § 6.

<sup>21</sup> Vgl. Reininghaus, Landesarchiv Nordrhein-Westfalen, S. 297.

<sup>22</sup> Nach einer Berechnung von Abt. 1 des Landesarchivs zum 1. Januar 2005.

gewisse Beständebezogenheit läuft aber hier und da nach wie vor unterschwellig mit; im Workshop hatten wir eine solche Matrixorganisation gemeinsam mit den Moderatoren erarbeitet. Inwieweit die Produktorientierung sich bewährt, wird mit größerem Zeitabstand zu evaluieren sein. Aus meiner Sicht hat sich die Geschäftsverteilung im Prinzip gut eingespielt. In den Häusern hat sie zu gewissen Bündelungen geführt, die helfen können, die Sparaufgaben zu verkraften.

Auch hatten wir uns im Workshop darauf verständigt, dass die Referate nicht überall tupfengleich sein müssen, da es ja Sonderaufgaben der einzelnen Häuser gibt, ich erwähnte sie schon. Und es waren natürlich auch personelle Gegebenheiten in den Häusern zu berücksichtigen. Wir haben es ja mit Menschen zu tun. Beim Hauptstaatsarchiv Stuttgart sieht die Referatsstruktur nun wie folgt aus:

- Übergreifende und Querschnittsaufgaben (Hausleitung)
- Überlieferungsbildung staatliches Archivgut, Bestandserhaltung
- Überlieferungsbildung nichtstaatliches und nichtschriftliches Archivgut
- Erschließung (einschließlich Retrokonversion) und Ausbildung
- Nutzung, Informationen aus Archivgut (einschließlich. Bildungs- und Öffentlichkeitsarbeit), Bestandserhaltung.

Dies nur als Beispiel für die Produktorientierung der Geschäftsverteilung in einem großen Haus, die Referatsstruktur der anderen Archivabteilungen sieht ähnlich aus.

Bemerkenswert ist dabei, dass das Referat Nutzung mit der historischen Bildungs- und Öffentlichkeitsarbeit zusammenfällt, was mit dem nun festgelegten Selbstverständnis des Landesarchivs übereinstimmt und mit Überlegungen, über die Bildungs- und Öffentlichkeitsarbeit auch ganz gezielt bestimmte Nutzerkreise anzusprechen.

Die Leitung der Archivabteilungen umfasst dabei nicht nur die Steuerung innerhalb des Hauses, sondern nach wie vor auch die Vertretung nach außen, sofern nur die Archivabteilung betroffen ist, einschließlich der Pressearbeit. Dies gilt in gleicher Weise für alle Abteilungen und ist im Organisationsstatut so verankert.<sup>23</sup>

Entlastet worden sind die Archivabteilungen von Verwaltungsvorgängen, wobei zu bemerken ist, dass bereits in der zweistufigen Archivverwaltung viele Verwaltungsdinge landesweit von der Landesarchivdirektion erledigt wurden. In der Einstufigkeit hat die neue Struktur nun aber zu einer noch stärkeren Zentralisierung geführt. Nur zwei Beispiele: Im Bereich der IUK erfolgen alle Beschaffungen nun zentral über Abt. 1, die

Archivstandorte erhalten nur ein sehr kleines Budget für Verbrauchsmaterial. Ein anderes Beispiel: alle Ausschreibungen erledigt der Verwaltungsbeamte im Staatsarchiv Ludwigsburg zentral. In mehreren Archivabteilungen gibt es zwar noch Verwaltungsbeamte, doch erledigen diese neben standortbezogenen Aufgaben auch Aufgaben für das ganze Landesarchiv. Mit dieser Zentralisierung sollen mittelfristig Stellen eingespart werden. Inwieweit dies möglich ist, bleibt aber noch zu evaluieren. Im Augenblick ist der Arbeitsanfall in der Verwaltung durch den Ausbau des Landesarchivs und die Einführung der Neuen Steuerungsinstrumente eher gestiegen.

Damit komme ich zur Frage der Einsparpotentiale, die ja mit der Frage nach der geeigneten Geschäftsverteilung eng verknüpft ist.

### **3.2 Einsparmöglichkeiten – Standards und Abläufe**

Bis 2011 muss die Archivverwaltung 33 Stellen einsparen, sukzessive indem Stellen nicht wieder besetzt werden. Einzelheiten dazu möchte ich Ihnen ersparen, es gibt dazu genaue Aufstellungen für die einzelnen Abteilungen, wie sich das für die einzelnen Abteilungen durch altersbedingte Abgänge darstellt.

Ein fertiges Konzept, wie dies über die Jahre zu verkraften ist, gibt es derzeit noch nicht. Wir werden auch eher laufend anpassen müssen. Es besteht aber Konsens, dass diese Sparauflage nur ganzheitlich für das ganze Landesarchiv erbracht werden kann und dass ggf. gravierende Unterschiede zwischen den Abteilungen auszugleichen sind, um sie lebensfähig zu halten. Dies verlangt ja schon die politische Entscheidung, die bisherigen Archivstandorte und den Leistungsumfang im Wesentlichen zu erhalten. Im Detail muss natürlich die Aufgabenkritik erfolgen, sie ist auch zum Teil schon erfolgt, etwa durch eine Neuausrichtung des Audiovisuellen Archivs und Überlegungen zum zukünftigen Betrieb des Hohenlohe-Zentralarchivs Neuenstein.

Im Augenblick sind wir gerade dabei, den Blick auf unsere Standards und Abläufe zu richten. Dazu hatten wir schon verschiedene Anläufe in den letzten Jahren. Und im Workshop haben wir, wie erwähnt, verschiedene Maßnahmen als denkbare Einsparpotentiale angedacht. Wir gehen das gerade in diesen Tagen sehr systematisch an. Ich persönlich bin der Überzeugung, dass wir auch nur diesen Weg gehen können, dass wir unsere Abläufe laufend evaluieren, Standards kritisch hinterfragen und in noch stärkerem

---

<sup>23</sup> § 5: „Die Abteilungsleiter vertreten im Rahmen ihrer Zuständigkeiten ihre Abteilungen nach Außen.“

Maße eine mittelfristige Gesamtplanung entwickeln, die mit der Entwicklung der Ressourcen im Einklang steht.

Dafür brauchen wir natürlich belastbare Zahlen, als Grundlage der Planung, dann aber auch zur Vermittlung nach außen. Und damit bin ich beim schwierigen Kapitel der

### **3.3 Messgrößen und Kennzahlen**

Trotz ausgefeilter Jahresstatistiken, die seit Jahrzehnten in der Archivverwaltung erstellt wurden, haben alle Überlegungen im Kontext der Verwaltungsreform anschaulich gezeigt, dass es uns an belastbaren Zahlen fehlt.<sup>24</sup> Im Workshop haben wir daher eine Arbeitsgruppe Messgrößen eingesetzt, und insgesamt sind wir auch ein gutes Stück weiter gekommen. Bis zum Sommer wollen wir eine Art Eröffnungsbilanz mit wenigen Kennzahlen vorlegen, aus denen zu ersehen ist, wo wir stehen. Diese Kennzahlen sind an den Ergebniszielen orientiert, wie wir sie im Workshop festgelegt haben. Und es sollen Relationen deutlich werden, auf deren Grundlage man Arbeitsziele definieren kann. So wollen wir zum Beispiel den Anteil des regalfertigen, des erschlossenen und des online recherchierbaren Archivguts erheben, um für weitere Planungen zu sehen, wo wir hier stehen.

Nicht unerwähnt soll bleiben, dass wir jetzt auch im Rahmen der Neuen Steuerungsmodelle die Buchung auf Produkte einführen – ab Juli im Probetrieb – und uns natürlich auch davon wesentliche Aufschlüsse erwarten.

Betonen möchte ich aber die Notwendigkeit des kritischen Umgangs mit solchen Zahlen. Die intensive Beschäftigung damit hat gezeigt, auf welch brüchigem Boden wir uns oft bei ihrer Interpretation bewegen. Wünschen würde ich mir auf diesem Feld übrigens einen stärkeren bundesweiten Austausch der Archivverwaltungen. Die Dinge sind ja vergleichbar.

Neben der Analyse harter und belastbarer Zahlen sind aber auch weiche Faktoren für den Erfolg einer Einrichtung von Bedeutung. Ich komme zum nächsten und letzten Problemfeld, das ich anspreche, zur

### **3.3 Integration nach innen und Förderung einer „corporate identity“**

---

<sup>24</sup> Gerd Schneider hat in seinem Beitrag „Archivare aufgewacht!“ Anmerkungen eines Externen zur gegenwärtigen Situation im deutschen Archivwesen. In: Der Archivar 57 (2004) S. 37-44 zu Recht

„Corporate identity“ kann man nicht verordnen, das wissen wir auch als Historiker, sie kann nur wachsen und sie muss gezielt gefördert werden. Mit gewinnenden Maßnahmen.

Die Ausgangsbasis für ein landesweites Verständnis der Archivarbeit ist in Baden-Württemberg dabei sicher besser als in Ländern, in denen es bisher keine zweistufige Archivverwaltung gab. Wir haben unsere Arbeit ja bereits seit Jahrzehnten im landesweiten Bezugsrahmen erledigt. Wir haben seit 1975 gemeinsame Publikationsreihen und ein gemeinsames Internet-Angebot. Und wir setzen schon lange archivübergreifende Programme und Projekte um.<sup>25</sup>

Zur Förderung der „corporate identity“ haben wir uns nun vor kurzem entschlossen, ein einheitliches Design für das Landesarchiv in Auftrag zu geben. Wichtig erscheint mir dabei, dass das Gesamtdesign als solches den Wiedererkennungswert für das gesamte Landesarchiv hat, aber auch Ableitungen für die einzelnen Abteilungen zulässt. Dies scheint mir der springende Punkt zu sein. Denn die Identifikation mit dem Landesarchiv kann und soll ja nicht die Aufgabe der Identifikation mit dem jeweiligen Haus bzw. der jeweiligen Abteilung bedeuten, sondern additiv eine erweiterte Identifikation auf einer höheren Ebene. Beides muss ineinander greifen.

Ich halte überhaupt das rechte, ausgewogene Verhältnis von zentralen und dezentralen Strukturen in einer staatlichen Archivverwaltung für grundlegend; unabhängig von der Ein- oder Zweistufigkeit ist es bei beiden Modellen in gleicher Weise wichtig. Nicht ohne Grund hebt ja die Verwaltungsreform auf die Förderung der Eigenverantwortung ab – ein Kernziel der Verwaltungsreform, das viel mit Kundennähe zu tun hat.<sup>26</sup>

Wichtig ist vor allem aber auch eine integrationsfördernde Grundausrichtung, der die Gleichrangigkeit der Abteilungen als konstitutives Element der einstufigen Verwaltung zugrunde liegt. Ich habe ja schon darauf hingewiesen, dass wir alle im Landesarchiv

---

auf die Defizite aufmerksam gemacht, die im deutschen Archivwesen hinsichtlich belastbarer und aussagekräftiger Kennzahlen bestehen.

<sup>25</sup> Vgl. dazu Kretzschmar, Neue Aufgaben, S. 146 f.

<sup>26</sup> Vgl. dazu Kretzschmar, Staatliche Archive als bürgernahe Einrichtungen, bes. S. 218 ff. In der Diskussion auf dem 65. Südwestdeutschen Archivtag in Lindau hat auch Prof. Dr. Hermann Rumschöttel von der Generaldirektion der staatlichen Archive Bayerns betont, wie wichtig das ausgewogene Verhältnis zwischen zentralen und dezentralen Elementen für die Organisation staatlicher Archivverwaltungen ist. Für NRW hat dies auch Reininghaus, Landesarchiv Nordrhein-Westfalen, S. 300 betont; vgl. auch seinen Diskussionsbeitrag auf dem 74. Deutschen Archivtag in Chemnitz, wiedergegeben im Tagungsband, Archive im gesellschaftlichen Reformprozess, S. 351.

umdenken müssen, dass sich alle Abteilungen – die Archivabteilungen ebenso wie die Querschnittsabteilungen – in ihre neue Rolle einfinden müssen. Das geht natürlich nicht von heute auf morgen nach über 25 Jahren Zweistufigkeit. In diesem Punkt ist aber hinsichtlich der Ausgangsbasis sicher ein grundlegender Unterschied zur Nordrhein-Westfalen, wo man diese Zweistufigkeit nicht hatte, festzustellen.<sup>27</sup>

Auf einer Dienstbesprechung habe ich vor kurzem auf zwei weitere Punkte aufmerksam gemacht, die integrationsfördernd sein dürften.<sup>28</sup> Zum einen habe ich abteilungsübergreifende Projekte empfohlen, in die sich möglichst viele Abteilungen einbringen können. Die Federführungen sollten dabei verteilt werden. Der zweite Punkt berührt die Verteilung der Lasten und Opfer. Sie muss halbwegs ausgewogen und vermittelbar sein – bei aller notwendigen Schwerpunktsetzung im Einklang mit unseren Wirkungszielen und bei allen Sparauflagen. Dabei geht es nicht um Gerechtigkeit oder falschen Proporz, sondern um die Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Abteilungen und die Minimierung von Reibungsverlusten. Eine Verwaltung, in der man ein Sparkonzept verfolgt, das breit getragen wird, gewinnt an Leistungsfähigkeit. Integration hat viel mit Effizienz zu tun. Das erbringt auch eine „Effizienzrendite“.

#### **4. Fazit: Sind wir jetzt zukunftsfähiger?**

Damit komme ich auf meine Ausgangsfrage zurück und zu einem Fazit. Sind wir jetzt zukunftsfähiger als vor zwei Jahren? Ich möchte dies zusammenfassend mit wenigen Sätzen beantworten.

1. Über die Einstufigkeit ist 2004 politisch definitiv entschieden worden, bevor nähere Analysen erstellt worden waren, geschweige denn ausgereifte Konzepte vorlagen. Die Archivverwaltung Baden-Württemberg hatte sich bis dahin in mehreren Schritten bereits in vielfacher Hinsicht selbst modernisiert. Die Einstufigkeit war nicht zwingend, um die Modernisierung weiter voranzutreiben oder ein Einsparpotential zu schaffen. Sie ist im Rahmen eines Struktur-Reformkonzepts für die gesamte Landesverwaltung erfolgt, in dem eine zweistufige Verwaltung mit Landesober- und nachgeordneten Behörden keinen Platz mehr hatte.

<sup>27</sup> Vgl. auch Reininghaus, Landesarchiv Nordrhein-Westfalen, S. 300.

<sup>28</sup> Protokoll der 2. Abteilungsleiterbesprechung am 18. April 2005.

2. Unabhängig davon eröffnet das einstufige Landesarchiv aber durchaus Perspektiven und positive Ansätze zu einer besseren Zukunftsfähigkeit.
  - 2.1. Denn durch die Umstrukturierung wurde ein Reformprozess ausgelöst, für den erstmals ein Selbstverständnis und davon abgeleitete Wirkungs- und Ergebnisziele eindeutig formuliert wurden. Wir sind dabei, uns Klarheit über Messgrößen und Kennzahlen zu verschaffen. Wir erstellen eine Eröffnungsbilanz zur Standortbestimmung, und wir haben begonnen, systematisch unserer Standards und Prozesse zu evaluieren. All das macht uns zukunftsfähiger.
  - 2.2. Dazu kommt, dass bei der einstufigen Struktur jene Reibungsverluste zwischen Hierarchieebenen, die für zweistufige Verwaltungen mit Ober- und nachgeordneten Behörden wohl ein Stück weit spezifisch sein dürften, zumindest mittelfristig aufhören werden. Natürlich wird es auch weiterhin Interessengegensätze und unterschiedliche Sichtweisen – zwischen allen Abteilungen – geben, aber das ist auf Dauer qualitativ vielleicht dann doch etwas anderes.
  
3. Für den Erfolg des Landesarchivs als einstufige Archivverwaltung wird entscheidend sein, dass trotz aller Sparauflagen und Schwerpunktsetzungen eine „corporate identity“ über alle Abteilungen hinweg gezielt gefördert wird. Dies setzt ein integrationsförderndes Führungsverhalten auf allen Ebenen, an der Spitze und in allen Abteilungen, die gelebte Gleichrangigkeit der Abteilungen, die Verinnerlichung neuer Rollen in allen Abteilungen und eine halbwegs ausgewogene, plausible Verteilung der Lasten voraus.