Zeitschrift: Arbido

Herausgeber: Verein Schweizerischer Archivarinnen und Archivare; Bibliothek Information Schweiz

Band: - (2006)

Heft: 3: Erschliessung - Kernaufgabe der Archive und wichtiges Thema für die gesamte I+D-Welt = Classement et description - mission fondamentale des archives et thème essentiel pour le monde I+D = Ordinamento e descrizione - compito essenziale degli archivi e tema centrale per l'intero settore I+D

Artikel: Kontrollierte Erschliessungstiefe : archivische Erschliessung und Wirkungsorientierte Verwaltung

Autor: Gerber, Roland

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-769665

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 11.07.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

durchgearbeitet wird; dies ist fast nur bei grösseren Vorhaben der Fall. Die erwähnten Kriterien aber sind vom Erschliessungsteam aufgrund dieses Rasters verinnerlicht worden. Das Bewusstsein für die Kriterien ist im gesamten Team stark verankert, und somit werden diese Kriterien vom Sachbearbeiter implizit stets berücksichtigt, bevor eine konkrete Erschliessungstätigkeit angegangen wird.

Ferner hat die Bereitschaft, beim Erschliessungsgrad tatsächlich und nicht nur theoretisch Abstufungen vorzunehmen, mit dem Raster klar zugenommen (Schlagwort «Mut zur Lücke» auch im Erschliessungsbereich). So gesehen hat sich unser Raster bei der Ressourcenplanung im engeren Sinne bestimmt bewährt. Das Erschliessungsteam hat zudem – und auch dies ist eine betriebswirtschaftliche Grösse – bei der Bestimmung der Erschliessungstiefe erheblich an Sicherheit hinzugewonnen. Dadurch sind schliesslich unsere einschlägigen Entscheide sichtbar homogener geworden.

Alles in allem hat sich also unser Modell bei seiner ganzen Unvollkommenheit als sehr nützliches Instrument erwiesen. Wenn Ihnen unsere Lösung darüber hinaus Denkanstösse für eigene einschlägige Überlegungen liefern kann, so hat auch mein bescheidener Beitrag zur heutigen Runde durchaus seinen Zweck erfüllt.

contact:
daniel.kress@bs.ch

Kontrollierte Erschliessungstiefe

Archivische Erschliessung und Wirkungsorientierte Verwaltung

Roland Gerber, wissenschaftlicher Archivar, Staatsarchiv Aargau

Die Erschliessung gehört neben der Bestandserhaltung zu den ressourcenintensivsten Aufgaben von Archiven.[1] Zugleich ist sie die Grundlage für die effiziente Nutzung der Archivbestände durch Behörden (Rechtssicherheit), wissenschaftliche Forschung und Öffentlichkeit (Recht auf Information). Auch die heute überall geforderte Präsentation der Archivbestände auf dem Internet ist ohne eine systematische Erschliessung und Konservierung nicht denkbar.

Eine Übernahme von Unterlagen in der Absicht, diese zu einem späteren Zeitpunkt zu erschliessen, ist deshalb – wie dies Josef Zwicker 2004 pointiert formuliert hat – Selbstbetrug, denn «die Effektivität der Archivarbeit realisiert sich mit der Benützung und Auswertung des Archivgutes»[2]. Seit rund einem Jahrzehnt zeigen sich die meisten Schweizer Kantone ausserdem darum bemüht, die Staatsaufgaben nach den Prinzipien des New Public Management zu organisieren und die Geschäftsprozesse in der Staatsverwaltung zu optimieren.[3] Zu den grössten Herausforderungen gehören in diesem Zusammenhang nicht zuletzt auch die Anpassung der elektronischen Aktenführung an die Erfordernisse des modernen Records Management sowie das Bereitstellen von Lösungen für die langfristige Archivierung digitaler Unterlagen.

Im Kanton Aargau beschloss der Grosse Rat im Jahre 2001, die neuen Führungsinstrumente und -abläufe unter dem Projektnamen «Wirkungsorientierte Verwaltung» (WOV) bis Ende 2005 flächendeckend einzuführen.[4] Die zentralen Anliegen des WOV-Projekts waren die möglichst durchgehende Verknüpfung von Aufgaben und Finanzen, geschlossene Controllingkreisläufe, die Einteilung der staatlichen Leistungen in Steuerungsbereiche mit Zielen und Indikatoren sowie die Einführung der Kosten-Leistungs-Rechnung für die betriebliche Steuerung.[5]

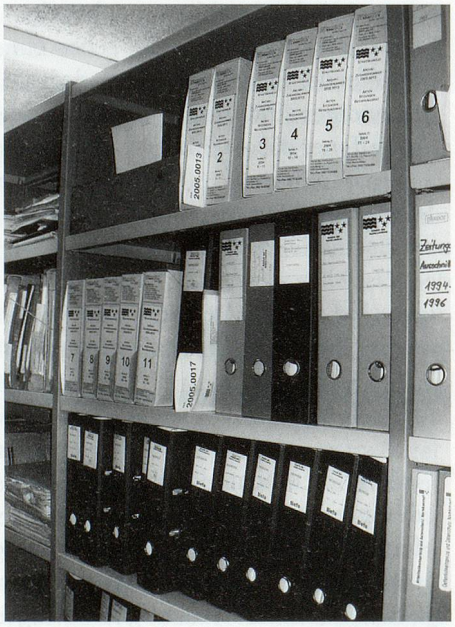

Abb. 1: Blick ins Auffangmagazin für neue Ablieferungen, die so genannte «Halde».

1 Vgl. dazu Peter Müller, Vollregest, Findbuch oder Informationssystem – Anmerkungen zu Geschichte und Perspektiven der archivischen Erschliessung, in: Der Archivar 58 (2005), S. 6-15, mit weiterführender Literatur.

2 Josef Zwicker, Erlaubnis zum Vernichten: Die Kehrseite des Archivierens, in: *arbido* 2004/7–8, S. 18–21, mit Zitat aus Botho Brachmann, Die heuristische Umsetzung von informationstheoretischen Kenntnissen im Archivwesen. Vorschläge und Thesen, in: Archivmitteilungen 20 (1970), S. 85–89, hier S. 88.

3 Zum Kanton Zürich vgl. Wolfgang Mährle und Marcus Stumpf, Evaluation des Arbeitsbereichs Erschliessung im Staatsarchiv Zürich, in: Der Archivar 55 (2002), S. 247–249.

4 Die Aargauer Stimmberechtigten nahmen am 5. Juni 2005 die für die operative Einführung von WOV notwendigen Änderungen der Kantonsverfassung sehr deutlich mit 93 320 Ja- zu 45 901 Nein-Stimmen an.

5 Schlussbericht der Gesamtprojektleitung WOV, S. 4 (Stand vom 3. April 2006).

Für das Staatsarchiv bedeutete dies, dass es seine traditionellen Tätigkeiten wie das Bewerten, Erschliessen, Erhalten und Vermitteln von Unterlagen auf vordefinierte und messbare Ziele auszurichten, die Aufgabensteuerung und -erfüllung effizienter zu gestalten sowie die zur Verfügung stehenden Ressourcen nachhaltiger zu nutzen hatte. Zugleich sollte ein neues Instrument geschaffen werden, mit dem die Erschliessung von Altbeständen systematisch geplant und realisiert wie auch die seit Jahren vernachlässigte Überlieferungsbildung in der Kantonsverwaltung für die Zukunft gesichert werden konnte. Allein in diesem Bereich führte der Nachholbedarf dazu, dass das Staatsarchiv seit 1990 zwar zahlreiche Unterlagen im Umfang von etwa zwei Kilometern übernommen hat, diese aber – wenn überhaupt – nur rudimentär verzeichnet und konserviert sind *(Abb. 1)*. Um den stetig wachsenden Berg nicht oder kaum erschlossener Unterlagen und den daraus resultierenden steigenden Suchaufwand einschränken respektive den drohenden «Archivkollaps» verhindern zu können, ging die Archivleitung daran, die internen Geschäftsabläufe nach den Vorgaben der Wirkungsorientierten Verwaltung neu zu organisieren.

Um den stetig wachsenden Berg nicht oder kaum erschlossener Unterlagen und den daraus resultierenden steigenden Suchaufwand einschränken respektive den drohenden «Archivkollaps» verhindern zu können, ging die Archivleitung daran, die internen Geschäftsabläufe nach den Vorgaben der Wirkungsorientierten Verwaltung neu zu organisieren.

Ziel war es, einerseits die jährlich anfallenden Aktenübernahmen von durchschnittlich 300 Laufmetern innerhalb von zwölf Monaten so weit zu bearbeiten, dass deren Benutzung langfristig sichergestellt ist. Zugleich sollten die von zwei externen Expertenkommissionen ausgewiesenen namhaften Erschliessungs- und Konservierungsrückstände in den Altbeständen kontinuierlich abgebaut werden.[6]

Standard	Bewertung	Erschliessung	Konservierung
1	nein	nein	nein
2	nein	beliebige Listen und Verzeichnisse	nein
3	ja	Titelverzeichnung nach ISAD/G *Eintrag in Archivdatenbank pro Einheit/Band*	minimal
4	ja	übrige Listen und Verzeichnisse pro Einheit/Band (Repertorium Merz etc.)	minimal
5	ja	Verzeichnung nach Titel und Inhalt *Eintrag in Archivdatenbank pro Einheit/Band*	optimal
6	ja	Verzeichnung nach Titel und Inhalt *Eintrag in Archivdatenbank pro Dossier/Faszikel*	optimal

Abb. 2: Erschliessungs- und Konservierungsstandards im Staatsarchiv Aargau.

Ziel folgender Ausführungen ist es, die wichtigsten Bausteine dieses neuen aargauischen Archivierungskonzepts kurz vorzustellen. Es sind dabei vor allem vier Massnahmen, die zu einer nachhaltigen Verbesserung des Archivbetriebs führen können:

1. Die Formulierung verbindlicher Erschliessungs- und Konservierungsstandards
2. Die Einführung einer elektronischen Leistungserfassung und die Gliederung der archivischen Tätigkeiten in einzelne Geschäftsprozesse (Produkte)
3. Die Erstellung einer Prozessdokumentation, in der die verschiedenen Geschäftsprozesse als Workflow mit allen relevanten Werkzeugen wie Standards, Weisungen, Formularen und Checklisten dargestellt werden
4. Die Definition der Zuständigkeiten der so genannten Produktverantwortlichen und die Einführung eines effizienten Controllings

1. Erschliessungs- und Konservierungsstandards

Die Grundlage für jedes neue Archivierungskonzept ist die Festlegung verbindlicher Standards für die Erschliessung und Konservierung. Gerade bei diesen ressourcenintensiven Aufgaben kann durch eine gezielte Abstufung des Aufwands sehr viel erreicht werden. Es macht beispielsweise keinen Sinn, bei Massenakten aus der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts, auf die selten oder erst nach Ablauf längerer Schutzfristen zugegriffen wird, bereits bei der Übernahme einen grossen Erschliessungsaufwand respektive teures Konservierungsmaterial einzusetzen. Aber auch bei Altbeständen, die über ausführliche zeitgenössische Register oder Karteien erschlossen sind, stellt sich die Frage nach der Erschliessungs- und Konservierungstiefe.[7]

Werden die minimalen wie auch die maximalen Anforderungen, die das Staatsarchiv Aargau an die zu archivierenden Unterlagen stellt, anhand der drei Kategorien Bewertung, Erschliessung und Konservierung in einer Tabelle zusammengefasst, lassen sich insgesamt sechs Zustände oder Standards unterscheiden *(Abb. 2)*.

Während Standard 6 den bestmöglichen Zustand, also eine dokumentierte Bewertung, eine optimale Konservierung und eine elektronische Verzeichnung auf der Ebene Dossier/Faszikel vorsieht, ist bei Standard 1 weder eine Bewertung und Erschliessung noch eine Konservierung geschehen. Zwischen diesem Optimum und Minimum lassen sich je nach Archivorganisation beliebig weitere Standards formulieren. Diese beschreiben entweder

6 Im Jahre 1997 bezifferte eine erste Expertenkommission die Rückstände in der Erschliessung der Akten aus dem 19. und beginnenden 20. Jahrhundert auf etwa 70 Mannjahre. Darüber hinaus schätzte ein weiterer Experte die Gesamtkosten für eine fachgerechte Konservierung und Restaurierung der im Staatsarchiv eingelagerten amtlichen Unterlagen auf über 10 Mio. Franken.

7 Zum Stand der aktuellen Erschliessungsdiskussion vgl. Angelika Menne-Haritz (Hg.), Archivische Erschliessung – Methodische Aspekte einer Fachkompetenz (Veröffentlichungen der Archivschule Marburg 30), Marburg 1999.

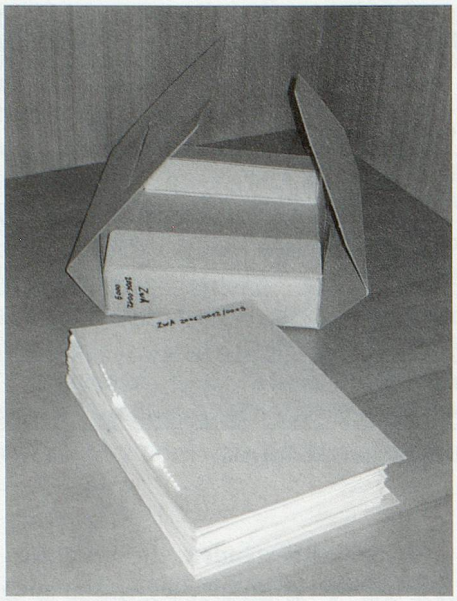

Abb. 3: Konservierung Standard 3.

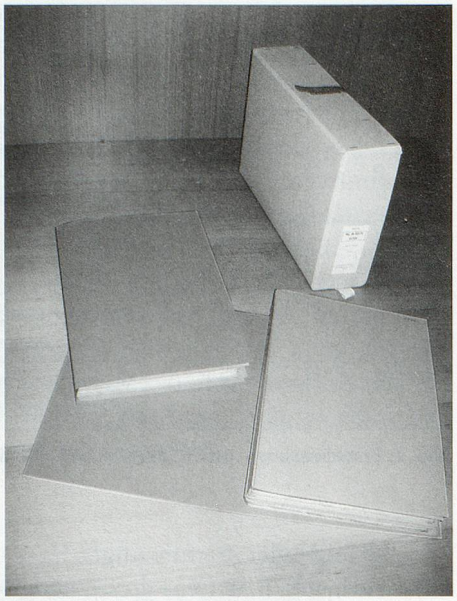

Abb. 4: Konservierung Standard 6.

den effektiv vorhandenen oder den anzustrebenden Erschliessungs- und Konservierungsgrad von Unterlagen. Bedeutsam bei der Erstellung jedes neuen Archivierungskonzepts ist dabei vor allem jener Standard, der die Mindestanforderungen von ISAD(G) und der International Organization for Standardization (ISO/DIN) erfüllt und deshalb bei der Bearbeitung eines Bestands nicht unterschritten werden sollte (vgl. Standard 3 im Staatsarchiv Aargau).

Entsprechend diesem Grundsatz gelten im Aargau nur jene Bestände als benutzbar, die bewertet und minimal konserviert sind sowie über eine Titelverzeichnung in der Archivdatenbank auf der Ebene Band/Einheit verfügen. Zwischen diesem minimalen Standard 3 und dem maximalen Standard 6 besteht jedoch ein erheblicher Unterschied, der sich sowohl in der Zahl der aufgewendeten Arbeitsstunden als auch in den Kosten für das verwendete Konservierungsmaterial beziffern lässt: Während die durchschnittliche Erschliessungs- und Konservierungskapazität bei einer täglichen Arbeitsleistung von acht Stunden im Standard 3 bei drei bis sechs Laufmetern liegt, beträgt diese im Standard 6 nur etwa einen halben Meter. Zudem verhalten sich die durchschnittlichen Konservierungskosten pro Archiveinheit für Papierunterlagen im Format A4 im Verhältnis von 5 Franken im Minimalstandard zu 25 Franken aufwärts im Maximalstandard *(Abb. 3 und 4)*.

2. Leistungserfassung und Produkteinteilung

Wichtige Bestandteile des aargauischen Archivierungskonzepts sind die elektronische Leistungserfassung sowie die aus der Wirkungsorientierten Verwaltung abgeleitete Produkteinteilung der archivischen Tätigkeiten *(Abb. 5)*. Darin werden die verschiedenen Geschäftsprozesse des Staatsarchivs in Gruppen – den so genannten Produkten – zusammengefasst und hierarchisch abgebildet. Im Zentrum dieser Einteilung stehen wie in allen grösseren Archiven die Bestandsbildung und Überlieferungssicherung sowie die Kundendienstleistungen und Öffentlichkeitsarbeit.[8] Dazu kommen weitere Bereiche wie Führungsaufgaben, Weiterbildung oder interner Informationsaustausch. Die elektronische Leistungserfassung in Kombination mit der Produkteinteilung ermöglicht es nicht nur, den Aufwand aller an der Bearbeitung eines Bestands beteiligten Personen vom Magaziner über den Restaurator bis zum erschliessenden Historiker oder Praktikanten zu erheben, sondern vermittelt auch die notwendigen Kennzahlen zur Steuerung der vorhandenen personellen und finanziellen Mittel.[9]

3. Prozessdokumentation

Leistungserfassung und Produkteinteilung sowie die Festlegung verbindlicher Erschliessungs- und Konservierungs-

Nummer	Produktname	Tätigkeiten
0100	Archivbestände	Bestandsbildung und Überlieferungssicherung amtliche und private Archive
0200	Sammlungen/ Dokumentationen	Aufbau und Unterhalt von Sammlungen und Dokumentationen
0300	Fachbibliothek	Aufbau (Kauf) und Unterhalt der Fachbibliothek
0400	Kundendienst/ Öffentlichkeitsarbeit	Kundenberatungen, Dienstleistungen, Veranstaltungen, Publikationen (gedruckte Findmittel, Internet)
9770	Interne Führung	Führungsaufgaben (Lehrlingsausbildung), Fachkompetenzen, Produktverantwortung
9771	Informationsaustausch	interne Kommunikation (Sitzungen)
9772	Weiterbildung	externe Schulung
9900	Status Staatsarchiv	Leistungserfassung, Jahresziele, Rechenschaftsbericht

Abb. 5: Produkte im Staatsarchiv Aargau.

8 Da die redaktionelle Bearbeitung von Archivverzeichnissen und deren laufende Anpassung an die Bedürfnisse der Archivbenutzer (Stichwort Internetauftritt) sehr aufwändig ist, wird diese im Staatsarchiv Aargau nicht im Produkt «Archivbestände», sondern als eigenständiger Teilprozess im Produkt «Kundendienstleistungen und Öffentlichkeitsarbeit» abgebildet.

9 Dazu gehören beispielsweise die bereits erläuterten Aufwandszahlen zu den Erschliessungs- und Konservierungsstandards 3 und 6.

standards erzielen nur die halbe Wirkung, wenn sie nicht als Teil eines abgeschlossenen Geschäftsprozesses verstanden werden.

Leistungserfassung und Produkteinteilung sowie die Festlegung verbindlicher Erschliessungs- und Konservierungsstandards erzielen nur die halbe Wirkung, wenn sie nicht als Teil eines abgeschlossenen Geschäftsprozesses verstanden werden.

Vor allem die Bereiche Bestandsbildung und Überlieferungssicherung erfordern neben mehreren miteinander verschränkten Arbeitsschritten auch zahlreiche Formulare und Arbeitspapiere, die laufend den aktuellen Bedürfnissen von Verwaltung und Archivbetrieb angepasst werden müssen. Dazu kommen weitere geschäftsrelevante Dokumente wie Bewertungsberichte, Registraturpläne oder Ablieferungsvereinbarungen und Schenkungsverträge.

Um die Flut dieser Papiere langfristig überschauen und den Kollegen jeder Zeit in aktueller Form zur Verfügung stellen zu können, empfiehlt es sich, die Archivierungstätigkeit als Geschäftsprozess zu definieren und mit den notwendigen Werkzeugen – das heisst, den relevanten Informationen und Dokumenten – auszustatten. Dadurch lassen sich Zuständigkeiten besser regeln, Schnittstellen zwischen den verschiedenen Bereichen festlegen und Entscheidungen als integraler Bestandteil des Workflow darstellen. Zudem können neue Mitarbeiter oder Praktikanten gezielt in den Archivierungsprozess eingeführt und die geleisteten Tätigkeiten für die Zukunft nachvollziehbar gemacht werden.

Im Staatsarchiv Aargau wird der Archivierungsprozess respektive das Produkt «Archivbestände» in insgesamt sechs Teilprozesse unterteilt *(Abb. 6)*. Diese umfassen die klassischen archivischen Tätigkeiten vom Vorarchiv über die Bewertung, Übernahme und Erschliessung bis zur Magazinierung und Restaurierung. Wichtig bei der Erstellung der Prozessdokumentation sind vor allem die Definition des Prozessstarts (Input) und des Prozessendes (Output) sowie die Regelung der Steuerungselemente (Entscheidungen). Dazu gehören die Produktdefinition, das heisst die Zuweisung der zu übernehmenden Unterlagen zu einem bestimmten Bestand mit entsprechender Zuständigkeit, der Bewertungs- und der Archivierungsentscheid nach den geltenden Weisungen und Standards sowie – am Ende des Prozesses – das Controlling und die Freigabe der Unterlagen für die Benutzung.

Eine Besonderheit des aargauischen Konzepts besteht darin, dass die Publikation von Archivverzeichnissen für die Verwendung im Lesesaal oder am Internet nicht dem Produkt «Archivbestände» sondern dem Produkt «Kundendienstleistungen und Öffentlichkeitsarbeit» zugeteilt ist. Damit wird dem Umstand Rechnung getragen, dass die redaktionelle Bearbeitung von Verzeichnungsdaten je nach Bedürfnissen der Kundengruppen zum Beispiel bei der Herstellung elektronischer Findmittel oder wegen den Auflagen des Datenschutzes sehr aufwendig ausfallen kann. Aus arbeitsökonomischen Überlegungen erscheint es deshalb sinnvoll, dass jene Tätigkeiten, die mit der Erschliessung zusammenhängen – dazu gehört beispielsweise auch der Ausdruck einfacher Listen aus der Archivdatenbank für den internen Gebrauch –, und jene, die zur Veröffentlichung eines Archivverzeichnisses führen, in zwei separaten Geschäftsprozessen (Produkten) abgebildet werden.

4. Zuständigkeiten und Controlling

Der Archivierungsprozess ist erst dann abgeschlossen, wenn die Verantwortlichkeiten – die so genannten Prozessrollen – sowie die für das Funktionieren des Geschäftsablaufs relevanten Werkzeuge wie Formulare, Dokumentationen, Weisungen und Checklisten klar geregelt sind *(Abb. 6)*. Grundlage dazu bilden die Stellenprofile der Archivmitarbeiter und die darin formulierten Aufgaben und Fachkompetenzen. Im Staatsarchiv Aargau wird jedem der sechs Teilprozesse eine Verantwortlichkeit zugeordnet. Da sich diese wie im Bereich Bewertung auf mehrere Personen verteilen kann, ist es wichtig, die abschliessende Verantwortung sowie das Controlling über das Gesamtprodukt «Archivierung» bei einer Person – dem so genannten Produktverantwortlichen – zu konzentrieren.

Aufgabe des Produktverantwortlichen ist es, die Bedürfnisse der ver-

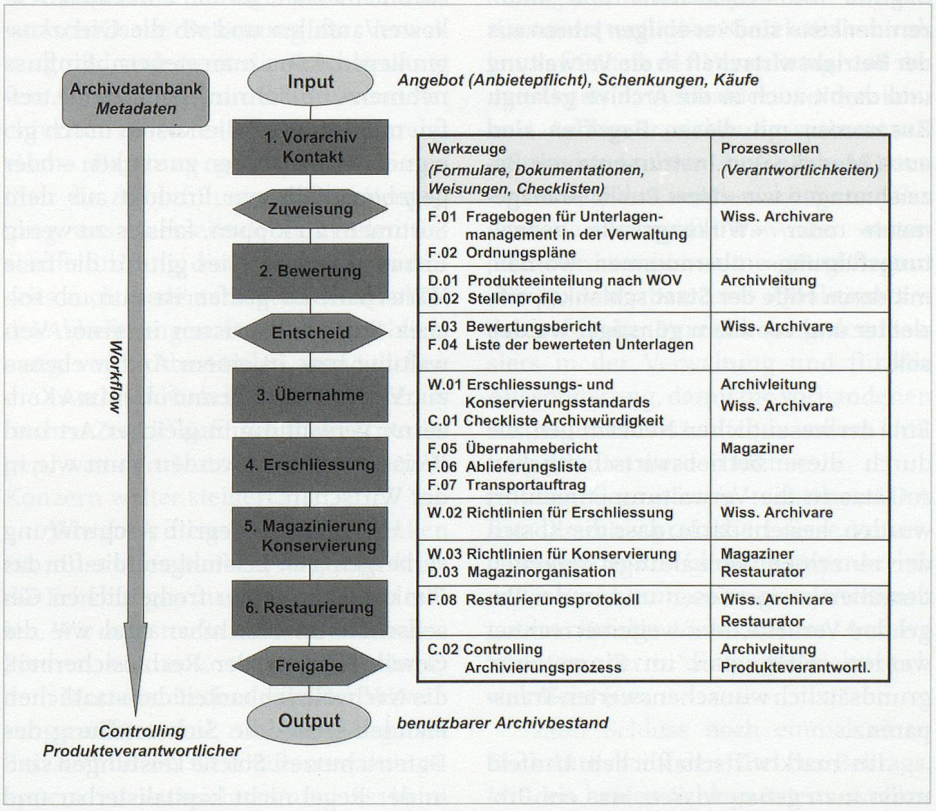

Abb. 6: Prozessdokumentation und Werkzeuge zum Produkt «Archivbestände».

schiedenen am Workflow beteiligten Personen zu koordinieren, die an Fachsitzungen oder von der Archivleitung beschlossenen Änderungen im Archivierungsprozess schriftlich festzuhalten und die vorhandenen Werkzeuge in der Prozessdokumentation laufend zu aktualisieren. Zugleich hat er die einzelnen Arbeitsschritte zu überwachen und – nach Abschluss des Prozesses – alle geschäftsrelevanten Unterlagen in einem zentralen Dossier, dem so genannten Masterdossier, abzulegen. Schliesslich leistet der Produktverantwortliche jedes Quartal Rechenschaft über die durchgeführten Arbeiten und setzt die Instrumente für ein effizientes Controlling im Archivalltag um. Dies geschieht im Staatsarchiv Aargau über die von den einzelnen Mitarbeitern laufend in die Archivdatenbank eingetragenen Informationen zu einem Bestand (Metainformationen) sowie über verschiedene Checklisten, in denen die wichtigsten Aktivitäten in den Teilprozessen aufgelistet werden.

Fazit

Das vom Staatsarchiv Aargau erarbeitete neue Archivierungskonzept fasst die traditionellen archivischen Tätigkeiten vom Bewerten über das Erschliessen und Erhalten bis zum Vermitteln von Unterlagen in Geschäftsprozessen zusammen und stattet diese mit den relevanten Zuständigkeiten und Werkzeugen aus. Dadurch ist es nicht nur möglich, die verschiedenen, teilweise miteinander verschränkten Arbeitsabläufe zu vereinfachen und transparenter zu gestalten, sondern diese können über die aus der Leistungserfassung gewonnenen Kennzahlen auch gezielter gesteuert und zum Voraus geplant werden. Ein weiterer Erfolg besteht darin, dass sämtliche Neuzugänge von Unterlagen seit der operativen Einführung des neuen Konzepts innerhalb Jahresfrist im Minimalstandard erschlossen und konserviert wurden und seither für die (interne) Benutzung zur Verfügung stehen. Darüber hinaus konnte mit der systematischen Erschliessung der Altbestände begonnen und konnten erste Resultate publiziert werden.

contact:
roland.gerber@ag.ch

Vollkosten und Konzerndenken

Von der Betriebswirtschaft in die Archivlandschaft

Jürg Schmutz, Abteilungsleiter Bestandesbildung, Staatsarchiv des Kt. Thurgau

Begriffe wie «Vollkosten» und «Konzerndenken» sind vor einigen Jahren aus der Betriebswirtschaft in die Verwaltung und damit auch in die Archive gelangt. Zusammen mit diesen Begriffen sind auch Modelle und Instrumente mit Bezeichnungen wie «New Public Management» oder «Wirkungsvolle Verwaltungsführung» übernommen worden, mit deren Hilfe der Staat schlanker, effizienter und vor allem günstiger werden soll.

Eine der wesentlichen Neuerungen, die durch diese betriebswirtschaftlichen Ansätze in die Verwaltung eingeführt wurden, besteht darin, dass die Kosten der einzelnen Verwaltungstätigkeiten detailliert ausgewiesen und in der Regel den Verursachern weiterverrechnet werden sollen, dies im Sinne einer grundsätzlich wünschenswerten Transparenz.

Im marktwirtschaftlichen Umfeld muss man genau wissen, was ein Produkt oder ein Teilprodukt kostet, denn solches Wissen ist Steuerungswissen, Wissen, das man braucht, um einen Konzern und seine Teile zu steuern: Wenn man weiss, was ein Produkt tatsächlich kostet, wo die einzelnen Teilkosten anfallen und wo die Grenzkosten liegen, kann man steuern, Einfluss nehmen und Führungsentscheide treffen mit dem Ziel, die Kosten durch geeignete Massnahmen zu senken – oder gegebenenfalls ein Produkt aus dem Sortiment zu kippen, falls es zu wenig Ertrag generiert. Dies gilt für die freie Wirtschaft. Zu prüfen ist nun, ob solches Steuerungswissen in einer Verwaltung bzw. in einem Archiv ebenso zur Verfügung steht und ob es im «Konzern» Verwaltung in gleicher Art und Weise umgesetzt werden kann wie in der Wirtschaft.

Hinter dem Begriff Archivierung verbergen sich Leistungen, die für das Funktionieren einer freiheitlichen Gesellschaft unverzichtbar sind wie die Gewährleistung der Rechtssicherheit, die Nachvollziehbarkeit des staatlichen Handelns und die Sicherstellung des Datenschutzes. Solche Leistungen sind in der Regel nicht kapitalisierbar und für den Leistungserbringer alles andere als Gewinn bringend. Ökonomisch gesehen, bilden sie einen so genannten externen Nutzen, eine Leistung, die zwar allen zugute kommt, aber nicht direkt verrechnet werden kann. Externe Nutzen aber zählen in der Volkswirtschaftslehre zu den so genannten Marktversagen, also zu den Situationen, in denen die Gesetze des Marktes nicht funktionieren.

Die Arbeit der Archive kann aber, auch wenn sie nicht unter normalen Marktbedingungen zu beurteilen ist, gleichwohl betriebswirtschaftlich betrachtet werden, denn es geht ja darum, die staatlichen Leistungen möglichst effizient und günstig zu erbringen. Eine betriebswirtschaftliche Analyse unter der Prämisse der Kosteneinsparung kann an verschiedenen Punkten ansetzen, z. B. beim Abbau von unrentablen Leistungen oder bei der Optimierung der Produktion. Die Leistungen der Archive sind in der Tat meistens unrentabel, dies nur, weil sie aus staatspolitischen Gründen den Kunden nicht oder nicht vollständig überbunden werden sollen. Trotz ihrer fehlenden Rentabilität dürfen die Leistungen der Archive aber nicht aus dem staatlichen