

Tags: archives interview,

## **Eine Entwicklung hin zum Archiv als Informationsdienstleister**

**Was NPM im Staatsarchiv des Kantons Aargau ausgelöst und verändert hat.**

**Ein Gespräch mit Andrea Voellmin, Staatsarchivarin des Kantons Aargau**

*Blicken wir zurück: Wie sah das «Management» des Staatsarchivs im Jahr 1980 aus? Was war im Vergleich zu heute anders?*

1980 befand sich das Staatsarchiv im gleichen Gebäudekomplex wie die Kantonsbibliothek und das Kunsthaus. Das bedeutete einerseits Synergien wie den gemeinsam genutzten Lesesaal und die Bibliothek – andererseits fehlte eine Anlieferungs- und Bearbeitungszone, und die Magazine waren gefüllt. Das Archiv konnte nicht mehr aktiv auf Ablieferer zugehen. Organisatorisch gehörte das Staatsarchiv seit 1967 zur Staatskanzlei, kultivierte aber ein sehr eigenwilliges Selbstverständnis. Der Kreis der Benutzer setzte sich vornehmlich aus bekannten Historikerinnen und Historikern und Familienforschenden zusammen. Eine aktive Öffentlichkeitsarbeit wurde nicht betrieben, so blieb die Tätigkeit des Staatsarchivs sowohl in der Verwaltung wie in der Öffentlichkeit wenig bekannt.

1998 bezog das Staatsarchiv die heutigen funktionalen Räume im neu gebauten Verwaltungsgebäude Buchenhof, wenige Gehminuten vom alten Standort entfernt. Mit dem Erlass der Archivverordnung im selben Jahr erhielt das Staatsarchiv eine zeitgemässe rechtliche und mit einem Betriebskonzept eine organisatorische Grundlage für die Führung des Betriebs. Damit war die Entwicklung hin zum Archiv, verstanden als Informationsdienstleister, eingeleitet.

*Gab es äussere Anreize, welche diesen Orientierungswechsel beschleunigt haben, z.B. vonseiten des Kantons?*

Zur Neuorganisation im Staatsarchiv, ausgelöst durch den Umzug und die neuen Führungsgrundlagen, kam die aus der New-Public-Management-Offensive hervorgegangene Wirkungsorientierte Verwaltungsführung (WOV). Das WOV-Projekt wurde im Kanton Aargau ab 1995 aufgenommen und 2006 als «neue Führungsmethodik» flächendeckend umgesetzt. WOV ist ein Managementmodell, das auf die Entflechtung von politischer und betrieblicher Führung abzielt, die Leistungen mit den Finanzen verknüpft und den Aufbau von Controllingprozessen verlangt. Als generelles Ziel sollte der Staat effektiver, effizienter und kundenfreundlicher werden. Der «Paradigmenwechsel» für die Leistungserbringer fand in einer Umorientierung von einer Inputorientierung hin zu einer immer ausgeprägteren Outputorientierung statt. Für jeden Mitarbeitenden spürbar wurde die Abkehr von der bisherigen Personalführung spätestens 2001 mit der Abschaffung des Beamtenstatus und dem Übergang zum Angestelltenverhältnis mit Leistungslohn.

Seit 2005 ist das Staatsarchiv der Abteilung Kultur im Departement Bildung, Kultur und Sport zugeordnet. Gemäss Strategie der Abteilung Kultur soll Kulturgut verantwortungsvoll bewahrt, erforscht und einem breiten Publikum zugänglich gemacht werden. Neben dem Staatsarchiv verfolgen auch die Aargauer Kantonsbibliothek, die kantonale Denkmalpflege, die Kantonsarchäologie und das Museum Aargau diese Strategie. Alle drei Bereiche (Bewahren, Forschen und Vermitteln) sind genannt, wobei die Kulturvermittlung an das junge Publikum und die Brückenfunktion von Bibliothek und Archiv zu den Bildungseinrichtungen in einem weiteren Grundsatz der Strategie hervorgehoben werden. Im übergeordneten Entwicklungsleitbild Aargau von 2005 kommt zum Ausdruck, dass der Kanton Aargau die gelebte Kultur als identitätsbildenden und -fördernden Faktor, als Bildungselement und damit als gewichtigen Standortfaktor einschätzt.

*Wie wird das Entwicklungsleitbild auf das Staatsarchiv hinuntergebrochen, und welche konkreten Auswirkungen zeitigt die Umorientierung?*

Das «Filetstück» des Entwicklungsleitbilds ist der Aufgaben- und Finanzplan AFP. Das Staatsarchiv ist darin eine sog. Produktgruppe im Aufgabenbereich «Kultur» (unter der Regie des Departements). Die in der Strategie mit «Kulturgut sammeln, erforschen und vermitteln» umschriebenen Aufgaben werden im AFP in vier Produkte aufgeteilt: Archivbestände, Sammlungen, Fachbibliothek und Kundendienst/Öffentlichkeitsarbeit. Die Planung ist rollend und orientiert sich an einem 4-Jahres-Zyklus (ein Budgetjahr und drei Planungsjahre). Während Budget und Finanzplan früher getrennt waren, werden Budget und Planjahre als Folge von WOV miteinander verknüpft. Damit wurde die Planung und Finanzierung vor allem von mehrjährigen Projekten, welche über Klein- und Grosskredite finanziert werden, transparenter.

Der Aufgaben- und Finanzplan muss dem Grossen Rat zur Genehmigung vorgelegt werden. Zuerst berät eine paritätisch zusammengesetzte Fachkommission jeden Aufgabenbereich und leitet ihre Anträge an die Kommission für Aufgabenplanung und Finanzen weiter, welche den finanziellen Aspekt fokussiert. Dem Plenum des Grossen Rates werden dann die bereinigten Anträge beider Kommissionen zur Verhandlung vorgelegt. Es findet also eine Prüfung aus der Sicht der Leistungserbringung und aus finanzieller Sicht statt.

Die rollende Planung ist zwar aufwendiger, gibt aber eine gewisse Planungssicherheit und eine Ausrichtung, die mit den Entwicklungsschwerpunkten und Zielen ausformuliert ist.

Die neue Führungsmethodik nach WOV verlangt ein Controlling, einen Steuerungskreislauf im Betrieb, der zu einer stetigen Verbesserung der Produkte führen soll: Am Anfang steht die Zielsetzung, die sich am Entwicklungsleitbild und am AFP orientiert. Aus der Zielsetzung heraus ergibt sich die Planung, und aus der Planung die Umsetzung. Ein vierteljährlicher Soll-Ist-Vergleich zeigt auf, inwieweit die Ziele erreicht worden sind und wo Verbesserungen zu suchen sind. Die Korrekturmassnahmen fliessen wieder in die neue Ziel- und Prioritätensetzung ein, ein neuer Controllingzyklus kann beginnen.

*Was merkt die einzelne Mitarbeiterin, der einzelne Mitarbeiter von dieser Form des Managements, welche neuen Aufgaben fallen ihr/ihm dadurch zu?*

Die Mitarbeitenden sind in den Ablauf einbezogen und an allen Teilschritten des Controllings im Betrieb beteiligt. Die verschiedenen Controllinginstrumente können für den ganzen Betrieb, aber auch vom einzelnen Mitarbeiter zur Arbeitsorganisation eingesetzt werden. – Der Ist-Soll-Vergleich konfrontiert alle Beteiligten mit den Ergebnissen ihrer Tätigkeit. Was man dann sieht – gefällt nicht immer. Jeder sitzt aber am Steuer oder im Cockpit seines Verantwortungsbereichs. Wir können uns fragen: Woran liegt es, weshalb hat dieses oder jenes nicht geklappt? Wir können die Abläufe anschauen, hinterfragen – und verändern. So ungewohnt und oft unangenehm die vierteljährliche «Controlling-Übung» ist – die Mitarbeitenden des Staatsarchivs betrachten sie inzwischen auch als «heilsame Betriebsfitness».

Einmal im Jahr finden Mitarbeitergespräche statt, in denen die individuellen Ziele vereinbart werden. Das Erreichen dieser Ziele wird – wieder mittels eines Ist-Soll-Vergleichs – kontrolliert, kommentiert, und daraus folgend werden Massnahmen abgeleitet: Es werden persönliche Entwicklungsziele formuliert und/oder eine Weiterbildung vereinbart. Die Zielvereinbarungen und Prioritätensetzung oder der Stellenbeschrieb werden angepasst.

Ein Stück weit ist WOV auch in den Köpfen und Herzen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter angelangt – und das ist vielleicht der tiefgreifendste Wandel von allen. Die Archivarinnen und Archivare verstehen sich in der Tat nicht mehr als Gralshüter, sondern als Anlaufstellen mit offenem Ohr und der Fähigkeit, historisches Wissen zu vermitteln und weiterzugeben.

Gerade heute haben wir Kantonsschülerinnen und Kantonsschüler im Haus, die uns im Rahmen einer Projektwoche («Medienwandel – vom Pergament zum Chip») besuchen und viele Fragen haben. Es ist längst nicht mehr so, dass uns «so etwas von unseren Aufgaben ablenkt», sondern es IST ein grosser Teil unserer Aufgabe, und wir freuen uns darüber und sehen es gerne, wenn unser Haus belebt ist. 20 junge Menschen nehmen – so hoffe ich – ein realistisches Bild mit nach Hause, was ein Archiv ist und welche Dienstleistungen ein Archiv anbietet.

*Blicken wir einmal nach vorne: Was bringt die Zukunft? Was wird das neue Management bewirken, welche Herausforderungen stehen an?*

Die Entwicklung hin zum Archiv als Informationsdienstleister ist eingeleitet, und wir bewegen uns weiter auf diesem Weg. Auch die anderen Gedächtnisinstitutionen des Kantons bewegen sich. Museen, Kulturstätten, Denkmäler und Archive werden «bespielt», sie sind offen für neue Nutzungsformen und für ein breites Publikum. Der Betrieb behält seine Kernaufgaben, nimmt diese auch ernst. Daneben laufen Projekte, werden Möglichkeiten durchgespielt, ausprobiert, es werden Know-how und die weitere Vernetzung aufgebaut, um für die Herausforderungen der Zukunft gerüstet zu sein.

WOV hat letztlich bewirkt, dass nicht nur für den Betrieb, sondern gerade auch für Entwicklungsprojekte Ressourcen bewilligt werden – und diese führen uns in die Zukunft.

**Kontakt: [andrea.voellmin@ag.ch](mailto:andrea.voellmin@ag.ch)**

*Das Gespräch wurde geführt von Rolf Hubler.*

## Résumé

### Français

Comment passe-t-on du statut d'Archives à celui de prestataire de services d'informations? Andrea Voellmin décrit ce que la nouvelle gestion publique a enclenché aux Archives du canton d'Argovie et les changements qu'elle y a apportés. Le changement de paradigme a pour but général de rendre l'Etat plus efficient et davantage orienté clientèle. Autrement dit, il fallait passer de l'orientation traditionnelle de type *input* à une orientation de type *output*. Les conséquences de ce changement d'orientation ont touché bien évidemment les collaborateurs eux-mêmes, qui sont passés du statut de fonctionnaire à celui d'employés avec salaire au rendement.

Cette nouvelle approche exige ensuite un *controlling* censé améliorer sans cesse les produits offerts. Ce *controlling* consiste en un bilan trimestriel qui permet de voir dans quelle mesure les objectifs ont été atteints et où il est possible d'apporter des améliorations. Le cycle est ensuite répété, de nouveaux objectifs fixés et des priorités définies. Le développement des Archives en un prestataire de services d'informations suit son cours en Argovie, alors que d'autres institutions de même type s'engagent également sur cette voie. Les musées, les centres culturels, les monuments et les archives s'ouvrent à de nouvelles formes d'utilisation et à un large public. Un véritable défi à relever, mais également une occasion unique de valoriser les fonds culturels.