

# Mit den Aufgaben wachsen – Führungskompetenzen in einem kleineren (Kommunal-)Archiv<sup>1</sup>

von Stefan Schröder

Managementkompetenzen, sogar Führungskompetenzen in einem kleinen Archiv? Wenn man im Kollegenkreis davon spricht, stößt man häufig auf Unbehagen oder auch Unverständnis, weil für solche Dinge vermeintlich die Zeit fehle. Ich setze dem entgegen, dass Archivarinnen und Archivare in kleinen Archiven, seien es One Person Archives oder solche, die mit nur wenig Personal gesegnet sind,<sup>2</sup> ihr Archiv ohnehin managen – die Frage ist nur, ob sie es bewusst oder unbewusst tun und ob das Ergebnis gut, schlecht oder rein zufällig ist. Ob Fachaufgaben gemanagt werden oder ob Personal geführt wird, mag in der betriebswirtschaftlichen Theorie zwei unterschiedliche Stränge bilden. Auch in der spärlichen, häufig aus dem anglo-amerikanischen Bereich stammenden archivfachlichen Managementliteratur ist diese Trennung zu finden. Sie orientiert sich aber an Institutionen mit größerer Personalausstattung, mit einer Organisationsstruktur, in der sogar mehr Hierarchieebenen zu finden sein können als nur Archivleitung und Mitarbeitende. Dann wird auch gern die große weite Welt der umfangreichen betriebswirtschaftlichen Theorien bemüht, und es werden beispielsweise sieben verschiedene Denkansätze für „Leadership“ (im Sinne von „Führungshandeln“ oder „Mitarbeiterführung“) unterschieden und vom an Tätigkeiten orientierten „Manager“ abgegrenzt, wie im Handbuch „Management Basics for Information Professionals“, obwohl gleichzeitig zugestanden wird, dass die wichtigere Frage als die der Unterscheidung ist, ob beide Rollen auch verschmolzen werden können: „Perhaps the more important question is, can you be both a leader and a manager? We firmly believe the answer is a loud yes!“<sup>3</sup>

Diesen Ansatz kann ich in Bezug auf kleinere Archive und aus langjähriger eigener Erfahrung – in einem Kommunalarchiv mit 1,5 Stellen in Vollzeitäquivalenten – nur unterstreichen.<sup>4</sup> In der Alltagspraxis kleiner Archive kommt es nicht darauf an, großen Theorien nachzueifern, sondern pragmatische Handlungsleitlinien zu kennen. Hier geht es um Selbstmanagement, um Zeitmanagement, um Teamfähigkeit und um strategisches Denken und Handeln gleichermaßen. Aber schon beim Thema Finanzmanagement ist gerade in kleineren Archiven ohne eigenen Etat ein fundiertes theoretisches, in der Ausbildung erworbenes Wissen eher Ballast als nutzbringend. Sicherlich häufiger liegt die Finanzhoheit bei der Verwaltungsstelle, der das Archiv zugeordnet ist, im kommunalen Bereich also üblicherweise bei der Haupt- oder Kulturabteilung (oder Fachbereich/ Fachdienst Service bzw. Kultur). Will das Archiv hier nicht um jeden Etatposten „feilschen“, ist vor allem Transparenz über die eigene Arbeit und Kommunikation mit Vorgesetzten wichtig.

Welche Kompetenzen werden also tatsächlich benötigt und sollten in den Fachstudien und Ausbildungsgängen vermittelt werden? Nach meiner Einleitung überrascht vielleicht meine Antwort: Zunächst breites archivisches Fachwissen. Wer von archivischen Arbeitsabläufen nur wenig versteht, wird das Archiv in seinen Eigenheiten niemandem näherbringen können – nicht den Vorgesetzten des Archivträgers, nicht den im Archiv Mitarbeitenden und auch nicht der Öffentlichkeit. In der britischen Fernsehserie „Downton Abbey“ wird die Kammerzofe O'Brian aufgefordert, sich statt um ihre Herrin ausnahmsweise um deren drei Töchter zu kümmern, was sie mit dem Ausspruch „I am not an Octopus“ kommentiert und somit als Überforderung darstellt.<sup>5</sup> Was einer englischen Kammerzofe zuviel ist, ist aber in kleinen Archiven Alltag – deutlich mehr als eine, nämlich bis zu acht Aufgaben müssen regelmäßig berücksichtigt werden (was damit wiederum sehr gut zum Bild des Oktopus mit seinen acht Tentakeln passt):

1. die eigene Archivarbeit bzw. das eigene Archiv managen (und dazu gehört auch Personalführung),
2. Records Management,
3. Überlieferungsbildung,
4. Bestandserhaltung,
5. Erschließung,
6. Benutzung,
7. Öffentlichkeitsarbeit,<sup>6</sup> und

1 Vortrag, gehalten am 25.6.2019 beim 24. Archivwissenschaftlichen Kolloquium der Archivschule Marburg zu „Berufspraxis und Ausbildung. Archivarische Kompetenzen im 21. Jahrhundert“ und seit 13.2.2020 online unter <https://www.archivschule.de/DE/forschung/archivwissenschaftliche-kolloquien/2019-kolloquium/24-archivwissenschaftliches-kolloquium.html> [Stand 13.2.2020, gilt ebenfalls für alle nachfolgenden Hinweise auf Internetseiten].

2 Passend hierzu Arnold Ottos Definition eines mittelgroßen Archivs, in dem die Leitung „nicht mehr alles selbst macht, aber alles selbst verteilt“, vgl. das vom VdA herausgegebene Programmheft für den Deutschen Archivtag 2019, S. 6 (Fortbildungsveranstaltung 4: Ein Blick aufs Ganze: Strategische Ausrichtung von Archiven).

3 G. Edward Evans/Camila A. Alire, *Management Basics for Information Professionals*, 3. Aufl., Chicago 2013, S. 319; vgl. ebd. S. 6–38 (Management), S. 319–340 (Leadership).

4 Ein paar biographische Stichpunkte zu meiner Person: Studium der Neuen und Mittelalterlichen Geschichte und Romanistik an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, 2000 Direktpromotion, seit 1997 Praktika und befristete Tätigkeiten in verschiedenen Archiven, seit 1999 im Stadtarchiv Greven, seit 2002 dort als Leiter tätig („Quereinsteiger“), 2011–2014 berufsbegleitender Fernstudiengang Master Archivwissenschaft an der Fachhochschule Potsdam, Masterarbeit „Archivmanagement in kleinen Archiven“, seit März 2017 Referent im LWL-Archivamt für Westfalen in Münster, Tätigkeit in der Archivberatung für rund 50 kommunale Archive, Archivpflege für rund 20 Adelsarchive, seit 2017 Dozent für das Modul „Archivmanagement“ in der Fernweiterbildung der FH Potsdam (Master und Bachelor).

5 *Downton Abbey* Staffel 1 Folge 4, <https://scriptline.livejournal.com/57722.html>.

6 Hierzu zählt auch der Bereich der Archivpädagogik und Historischen Bildungsarbeit.

8. (fachfremde) Sonderaufgaben, zu denen beispielsweise Redenschreiben für Bürgermeister und alles, was irgendwie entfernt mit „Geschichte“ zu tun hat, gehört – insbesondere wenn das Archivpersonal sich bei historischen Bezügen für den Archivträger als konkurrenzlos darstellt, wenn etwa kein kommunales Museum existiert.

Es ist natürlich klar, dass in kleineren Archiven selten und in Ein-Personen-Archiven gar nicht davon die Rede sein kann, auf allen acht Aufgabenfeldern gleichzeitig tätig zu sein. Um aber alle diese Facetten zu ihrem jeweils spezifischen Recht kommen zu lassen, braucht es schon ausreichendes Grundwissen. Für die kommunalarchivische Praxis verweise ich nur auf die zahlreichen Quereinsteiger ohne archivfachliche Ausbildung, für die das nicht selbstverständlich gilt. Benötigt werden auch Grundkenntnisse über Aufgabenplanung, und damit meine ich insbesondere strategische Planung, denn um die genannten Arbeitsbereiche sinnvoll miteinander zu kombinieren bzw. die Prioritäten gezielt mal auf die eine, mal auf die andere Aufgabe zu legen, sind Grundkenntnisse des Strategischen Managements unerlässlich. Bestärkt werde ich dabei auch durch die archivfachliche Literatur, die zwar nicht eben häufig, aber zu einem nicht unerheblichen Anteil bei Archivmanagementkonzepten auf strategisches Management setzt. Daher ist Strategisches Management zum Beispiel in der Lehre an der Fachhochschule Potsdam sowohl im grundständigen Bachelorstudiengang als auch in der Fernweiterbildung und im berufsbegleitenden Fernstudium Master Archivwissenschaft von zentraler Bedeutung, was ich aus eigener Erfahrung in Studium und Lehre an der FHP sagen kann.

Dieser Schwerpunkt ist insbesondere auch deshalb sinnvoll, weil Strategisches Management, in der Kombination aus Vision bzw. Leitbild, strategischer Planung und operativer Planung, auch in der öffentlichen Verwaltung seit längerem über die Ausbildungsinhalte fest verankert ist<sup>7</sup> und sich auch in den Konzepten der KGSt, der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement,<sup>8</sup> widerspiegelt, die in Kommunen breit rezipiert werden.<sup>9</sup> Selbst in kleinsten Archiven ist ohne ein definiertes Ziel (also eine Vision oder ein Leitbild) und eine darauf ausgerichtete strategische Planung ein sinnvolles Arbeiten kaum möglich. Ansätze, Strategisches Management in Archiven zu nutzen, sind dennoch nicht eben häufig, aber in einigen größeren und kleineren Archiven zu finden. Dies wird auch unterstützt dadurch, dass es praxisnahe Strategieentwicklungsliteratur für Non-Profit-Organisationen gibt, die auch für Archive nutzbringend sein können.<sup>10</sup>

Ähnlich wichtig ist es, über Grundlagen von Qualitätsmanagementkonzepten informiert zu sein. Sie sind in der Praxis aber seltener und eher in größeren Archiven umgesetzt worden.<sup>11</sup> Auch sie gehören in den meines Erachtens kleinen, aber wichtigen Kanon von betriebswirtschaftlichen Grundkenntnissen, die ein archivfachliches Studium

in Grundzügen vermitteln sollte. Dabei ist vor allem auf das europäische Selbstbewertungsmodell CAF (Common Assessment Framework) für öffentliche Verwaltungen zu verweisen.<sup>12</sup> Grundsätzlich halte ich es für vorteilhaft, auf ähnliche Managementkonzepte wie der Archivträger zu setzen, da kleinere Archive in der Regel eng an diesen angebunden sind. Für beide Bereiche, Strategisches Management und Qualitätsmanagement, kann im Studium und mehr noch im Selbststudium eine geeignete, in der Praxis anwendbare Grundlage gelegt werden. Hinzu kommt ein Querschnittsthema, das bislang in der Praxis abseits des staatlichen Archivwesens in der Regel viel zu kurz kommt: Kennzahlen und Statistik.<sup>13</sup> Denn unabhängig davon, wie ein Archiv gemanagt wird, muss es in der Lage sein, in kurzer statistischer Form den Sachstand und die geplanten und real erreichten Veränderungen in allen relevanten Bereichen benennen zu können. Hilfreich ist in jedem Fall auch ein Grundverständnis von Personalplanung.<sup>14</sup> Das gilt selbst dann, wenn die Stellenzahl des kleinen Archivs in Vollzeitäquivalenten „0,X“ ausmacht, denn erst ganz ohne Personal ist ein Archiv kein Archiv mehr und wird dann erfahrungsgemäß zur „Altpapiersammelstelle“ der Verwaltung. Gerade die Einzelkämpferinnen und Einzelkämpfer dürften der Normalfall in den meisten kleinen Archiven sein, was vielleicht nicht nur für kommunale, sondern auch für viele Archive anderer Sparten zutreffen dürfte. Ich würde gerade für diese Arbeitsbedingungen sagen: je kleiner der Stellenanteil des Archivs ist, umso dringlicher ist es, die vorhandene Arbeitszeit sinnvoll zu nutzen. Erst muss die Arbeit strategisch geplant werden, dann kann daraus resultierend die

7 Vgl. Andreas Gourmelon/Michael Mroß/Sabine Seidel, Management im öffentlichen Sektor. Organisationen steuern – Strukturen schaffen – Prozesse gestalten, 4. Aufl., Heidelberg u. a. 2018.

8 KGSt, <https://www.kgst.de/>, relevant u. a.: KGSt-Bericht 5/1993 „Das Neue Steuerungsmodell. Begründung – Konturen – Umsetzung“; 8/1994 „Das neue Steuerungsmodell. Definition und Beschreibung von Produkten“; 8/1995 „Das neue Steuerungsmodell in kleinen und mittleren Gemeinden“; 8/2000 „Strategisches Management I. Leitbericht für Politik und Verwaltungsführung“; 2/2007 „Das neue Steuerungsmodell. Bilanz der Umsetzung“; 5/2013 „Das kommunale Steuerungsmodell“; 6/2015 „Wege zur kommunalen Gesamtstrategie. Sieben Schritte strategischer Steuerung“. Die Angebote der KGSt werden für Mitgliedskommunen kostenlos im Internet vorgehalten.

9 Vgl. Stefan Schröder, Der Nutzen der KGSt für die Kommunalen Archive, in: archivamtblog, 6.6.2019, <https://archivamt.hypothesen.org/10803>.

10 Vgl. Gudrun Sander/Elisabeth Bauer, Strategieentwicklung kurz und klar. Das Handbuch für Non-Profit-Organisationen, 2. Aufl., Bern/Stuttgart/Wien 2011.

11 Vgl. zuletzt: Burkhard Nolte, „Qualität ist das beste Rezept – Qualitätscontrolling zu Entscheidungsunterstützung und Steuerung der Qualität im Archiv“, in: Irmgard Christa Becker/Dominik Haffer/Valeska Koal (Hrsg.), Ziele, Zahlen, Zeitersparnis. Wie viel Management brauchen Archive? Beiträge zum 20. Archivwissenschaftlichen Kolloquium der Archivschule Marburg, Marburg 2016 (Veröffentlichungen der Archivschule Marburg 63), S. 179–214. Harry Scholz, Qualitätsmanagement: Die Anwendung des EFQM-Modells im Archiv, in: Mario Glauert/Hartwig Walberg (Hrsg.), Archivmanagement in der Praxis, Potsdam 2011, S. 133–150.

12 Vgl. Nolte, „Qualität“ (wie Anm. 10), S. 185–194.

13 Vgl. Andreas Hedwig, Systematisierung von Querschnitts- und Fachleistungen sowie relevanter Kennzahlen in Archiven. Empfehlungen des KLA-Ausschusses Betriebswirtschaftliche Steuerung, in: Archivar 70 (2017), S. 199–200.

14 Vgl. Gerd Schneider, Aufgaben- und Personalplanung in Archiven, in: Glauert/Walberg, Archivmanagement (wie Anm. 11), S. 37–55.

Arbeitszeit für die vorhandenen Stellen in Vollzeitäquivalenten verplant werden.

Damit wären meines Erachtens die archivfachlichen und betriebswirtschaftlichen Grundlagen benannt, mit der die Arbeit in einem kleineren Archiv bewältigt werden kann – theoretisch. In der Praxis sieht das noch anders, nämlich weitaus differenzierter aus. Denn fehlende oder ignorierte Archivalsatzungen, Verwaltungstraditionen, in denen das Archiv geringgeschätzt wird oder Verwaltungsmitarbeiter des Archivträgers, die sich in Fragen des Records Management unkooperativ zeigen – solche oder ähnliche Probleme gehören zum Archivalltag eben leider auch dazu. Ergänzend werden in kleinen Archiven also für diese und zahlreiche weitere Alltagsfragen persönliche Fähigkeiten benötigt, die aber nur bedingt theoretisch erworben werden können, sondern sich vielmehr in der Praxis ausbilden müssen.

Vielleicht ist dies auch ein Aspekt, der schon bei der Bewerbung um Ausbildungsstellen verstärkt in den Fokus rücken müsste. Wir brauchen ausgebildete Archivarinnen und Archivare, die Verantwortung übernehmen können und wollen – ob FaMIs, gehobener Dienst oder höherer Dienst, denn für alle Ausbildungsgänge gibt es die passende Archivgröße, in der Archivleitungsaufgaben fester Bestandteil des Stellenprofils sind. Dies betrifft also angesichts der hohen Zahl gerade kleinerer und kleinster Archive aller Sparten inzwischen viele der Absolventinnen und Absolventen sowohl hier in Marburg als auch an der Fachhochschule Potsdam. Vielleicht ist nicht gleich die erste berufliche Station eine mit der Notwendigkeit, Manager- und Führungsqualitäten zu entwickeln und zu zeigen. Es sollte dies aber schon als recht wahrscheinliche spätere Realität in den Ausbildungsgängen mitbedacht werden und es wird dies inzwischen ja auch weit mehr als in vergangenen Jahrzehnten getan. Daher wäre es wünschenswert, wenn die individuelle Einstellung von Archivarinnen und Archivaren gegenüber Führungs- und Managementfragen eine offene wäre und die Grundlagen, die diesbezüglich schon in der Ausbildung anklingen, dauerhaft verankert blieben. Selbst- und Zeitmanagement sind zum Beispiel Bereiche, die in der Ausbildung zwar anzusprechen sind, die in der Praxis aber eine Frage der individuellen Persönlichkeitsentwicklung darstellen und weniger schematisch gelehrt als vielmehr „on the job“ erlernt werden können.

Unterstützung in der Arbeitswelt ergibt sich dafür immer dann, wenn der Arbeitgeber bzw. Archivträger, häufig eine öffentliche Verwaltung, von sich aus Fortbildungsangebote an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter macht, die gutes Führungsverhalten gegenüber Mitarbeitenden, Konfliktlösungsstrategien und andere „soft skills“ beinhalten und entsprechende Entwicklungschancen bieten. Wenn es solche Angebote gibt, müssen diese aktiv genutzt werden, statt sich auf Archivfachliches zurückzuziehen und sich diese Chancen entgehen zu lassen. Ich halte es da ganz mit dem Managementpionier Peter Drucker: „Leaders are not born nor are they made, they are self-made.“<sup>15</sup> Das entspricht dem oft zitierten „lebenslangen Lernen“, allerdings

bezogen auf eine wesentliche Fähigkeit, nämlich das eigene Verhalten als Führungskraft zu reflektieren, und aus Erfolgen und Misserfolgen im Umgang mit Vorgesetzten, Kolleginnen und Kollegen, Mitarbeitenden und den sogenannten „unständigen“ Mitarbeitenden<sup>16</sup> bzw. Projektkräften und Ehrenamtlichen<sup>17</sup> Schlüsse zur Erweiterung der eigenen Führungskompetenzen abzuleiten. Mit dieser Auflistung ist auch bereits impliziert, dass selbst ein kleines Ein-Personen-Archiv Führungskompetenzen benötigt, wenn es zeitweilig Projektkräfte oder Praktikanten und dauerhaft Ehrenamtliche im Archiv einsetzen möchte. Auch hier muss eine Vision entwickelt und vermittelt werden, damit alle als Team auf ein gemeinsames Ziel hinarbeiten können. Dabei können Dissonanzen und Konflikte ganz unterschiedlicher Form auftreten, auf die man sich zumindest theoretisch – durch Fachlektüre – ein wenig vorbereiten kann. Dieses Themenfeld bietet Ausflüge in zahlreiche Disziplinen, wie etwa Betriebswirtschaftslehre, Psychologie oder Soziologie, die zu umfangreich sind, um dies in die archivarische Ausbildung mehr als nur oberflächlich einzubinden.<sup>18</sup> Daher bin ich froh, dass Jürgen Treffeisen mit der Publikation seines auf dem Deutschen Archivtag 2017 in Wolfsburg gehaltenen Vortrages über den Einsatz von „unständigen“ Mitarbeitern in der Erschließung wichtiges Neuland betreten und der deutschsprachigen Archivwelt etwas zur systemischen Organisation von Archiven und ihren Systemgesetzen vermittelt hat, was meines Erachtens unbedingt in den Wissensschatz von Führungskräften gehört, eigentlich aber aus der Psychologie stammt.<sup>19</sup>

Coaching und Mentoring sind vielleicht in Trägerverwaltungen, bislang jedoch kaum in deren Archiven übliche Personalentwicklungsinstrumente.<sup>20</sup> Professionelles Coaching in kleinen Archiven dürfte schon wegen der nicht unwesentlichen Kosten schwierig gegenüber dem Archivträger zu rechtfertigen sein. Allerdings ist Mentoring eine – soweit

15 Peter F. Drucker, *Managing the Nonprofit Organization. Principles and Practices*, New York/London/Toronto/Sydney 2005, S. 222.

16 Vgl. Jürgen Treffeisen, *Erschließung und Zugangsbearbeitung mit unständigen Mitarbeitern – eine Win-win-Situation aufgrund der Einhaltung der drei Systemregeln*, in: VdA – Verband deutscher Archivarinnen und Archivare (Hrsg.), *Massenakten – Massendaten. Rationalisierung und Automatisierung im Archiv*. 87. Deutscher Archivtag in Wolfsburg (Tagungsdokumentationen zum Deutschen Archivtag 22), Fulda 2018, S. 75–87.

17 Zuletzt der informative Vortrag von Björn Berghausen, *Außer Dienst. Ehrenamtsprojekte im Berliner Wirtschaftsarchiv*, gehalten am 17.5.2019 auf dem 23. Sächsischen Archivtag in Leipzig. Der Tagungsband wird derzeit vom VdA-Landesverband Sachsen zur Veröffentlichung vorbereitet. Grundlegend: Ramona Ruhl, *Ehrenamt im Archiv. Ein Leitfaden*, Berlin 2012; Stefan Benning, *Überlegungen zur ehrenamtlichen Mitarbeit in Kommunalarchiven*, in: *Archivpflege in Westfalen-Lippe* 77 (2012), S. 31–35.

18 Vgl. etwa Eric Lippmann/Andres Pfister/Urs Jörg (Hrsg.), *Handbuch angewandte Psychologie für Führungskräfte*, 5. Aufl., Berlin/Heidelberg 2019; Eberhard G. Fehlau, *Konflikte erfolgreich managen*, 3. Aufl., Freiburg 2019; Uwe Reineck/Ulrich Sambeth/Andreas Winkelhofer, *Handbuch Führungskompetenzen trainieren*, 3. Aufl., Weinheim 2018; Heinz Jiranek/Andreas Edmüller, *Konfliktmanagement. Konflikte vorbeugen, sie erkennen und lösen*, 5. Aufl., Freiburg/München/Stuttgart 2017; Boris von der Linde/Anke von der Heyde, *Psychologie für Führungskräfte*, 3. Aufl., Freiburg/Berlin/München 2010.

19 Vgl. Treffeisen, *Erschließung* (wie Anm. 16), S. 77–87.

20 Vgl. Evans/Alire, *Management Basics* (wie Anm. 3), S. 329–331.

ich das sehe – im Archivwesen nicht recht etablierte Möglichkeit, von Berufskolleginnen und -kollegen zu lernen. Angesichts der rasanten technischen Entwicklung würde ich hier auch nicht an Mentoring durch verdiente pensionierte Kolleginnen und Kollegen denken, sondern an eine kollegiale Hilfestellung von noch jüngeren, gleichwohl in Management und Personalfragen bereits erfahreneren Archivarinnen und Archivaren aus anderen Archiven, vielleicht der gleichen Archivsparte und ähnlicher Größe. Ob sich in Einzelfällen hier Mentor/Mentorin und Mentee auf einer unentgeltlichen Basis treffen könnten, weil bei diesem Konzept beide profitieren sollten, kann hier nur als Anregung in den Raum gestellt werden.<sup>21</sup>

Ich möchte aber nochmal betonen: Was die Ausbildung meines Erachtens möglichst vermitteln sollte, ist, den angehenden Archivarinnen und Archivaren für diese Fragen des Managements und der Führungskompetenzen ein gewisses Grundverständnis und eine Offenheit, am besten sogar ein aktives Interesse mit auf den weiteren Berufsweg zu geben. Nun ließe sich fragen, ob dies in kleinen Archiven wirklich so relevant ist. Darauf würde ich antworten, dass es gerade in kleinen Archiven besonders relevant ist, weil es dort üblicherweise seltener als in größeren Archiven Personalwechsel gibt und mangels Größe eben keine inhaltlich-fachlichen Zuständigkeitswechsel, verbunden mit einem Wechsel der oder des Vorgesetzten zu erwarten sind. Kollegiale Beziehungen sind hier eher von langer Dauer und nützen daher wenig, wenn sie vielleicht voreilig im Konfliktfall zerrüttet werden. Dies einzuschätzen und mit zu bedenken ist eine Kunst, die sich aus Erfahrung speist, komme sie aus dem Berufsleben oder aus dem Privatleben. Vielleicht noch nicht der Regelfall, aber auch nicht selten dürfte es sein, dass bei wenigen Personalstellen in einem kleineren Archiv diejenigen ohne Fachausbildung in der Mehrzahl sind, während es die Person in Leitungsfunktion ist, die oft als einzige eine archivarische Ausbildung mitbringt. Gerade in solchen kleinen Systemen<sup>22</sup> geht es nicht nur darum, archivfachliche Standards umzusetzen, sondern auch darum, diese Standards zu vermitteln, und die Arbeitsplanung auszuhandeln. Denn besonders in kleinen Systemen verlangsamen Konflikte die Produktivität und lähmen im schlimmsten Fall das gesamte Team. Als wesentliche Elemente von Führungskompetenz sind daher sowohl fachliche Kompetenz als auch kommunikative Kompetenzen und emotionale Intelligenz<sup>23</sup> gefragt, die die Grundlage bilden für eine qualitätsvolle Arbeit des Archivteams.

Kommunikative Kompetenzen werden aber auch in vielfältigen weiteren Situationen gebraucht: Etwa in den Mitarbeiter- oder Jahresgesprächen, in denen persönliche Zielvereinbarungen geschlossen werden oder die Zusammenarbeit regelmäßig auf den Prüfstand gestellt wird. Dies gilt für den Archivar/die Archivarin auch in der Rolle als Mitarbeitende in der Verwaltung des Archivträgers. Vorgesetzte müssen von der Arbeit des Archivs überzeugt werden und auch von Notwendigkeiten, die das Budget des Archivs betreffen. Gerade wenn die Finanzhoheit für archi-

vische Belange etwa in einem städtischen Hauptamt liegt, kann nur eine überzeugende Argumentation, gepaart mit faktenbasierten Kennzahlen, für das Archiv ins Feld geführt werden.

Hier komme ich nun zum Titel meines Vortrags zurück: Mit den Aufgaben zu wachsen bedeutet in einem kleineren oder einem Ein-Personen-Archiv den Versuch zu machen, das Archiv unter den gegebenen Umständen bestmöglich zu entwickeln und dabei archivfachliche Aufgaben zu verbinden mit einer Idee, wie das Archiv sich entwickeln sollte. Sich ein ehrgeiziges Ziel zu geben setzt zunächst die eigene Motivation voraus.<sup>24</sup> Da selbst in einem Ein-Personen-Archiv unweigerlich weitere Personen einzubeziehen sind – Vorgesetzte, Praktikantinnen und Praktikanten, Ehrenamtliche – spielt kommunikative Kompetenz eine zentrale Rolle. Dritte von der Archivarbeit zu überzeugen ist sicherlich auch eine Frage der Übung, ebenso die Verhandlung um Sachmittel oder die Vermittlung sinnvoller archivischer Tätigkeiten für kürzere oder längere Zeit im Archiv Mithelfende. Dem zu Grunde liegt aber in der Regel immer eine gute archivfachlich fundierte Argumentation. Deshalb habe ich den Management- und Führungskräfte-Aspekten die fachlichen Bereiche vorangestellt.

Insgesamt betrachtet sind also besonders Allrounder gefragt, die Fachlichkeit mit Führungsqualitäten und Kommunikationskompetenz kombinieren oder sich auf den Weg machen wollen, dies zu kombinieren. Allrounder müssen nicht auf alle Eventualitäten als Führungskraft vorbereitet sein. Allrounder sind aber am besten in der Lage, sich auch selbstständig verschiedensten, auch neuen, archivfremden Anforderungen zu stellen und auch ihre persönliche Weiterentwicklung als fortdauernden Prozess ohne Endpunkt zu betrachten. Daher ist gerade zu Beginn der Berufslaufbahn, also nach Beendigung der Fachausbildung, nicht Perfektion in den Managementaspekten gefragt, sondern eine selbstkritische, lernwillige Einstellung, die aus den im Studium erworbenen Grundlagen und der spezifischen Arbeitssituation die passenden Schlüsse zieht. Insofern macht es Sinn, im Rahmen der Ausbildung des gehobenen Dienstes nach passenden Bewerberinnen und Bewerbern zu suchen und diese auch auf eine Führungsposition in kleineren und Ein-Personen-Archiven, nicht allein auf eine Sachbearbeiterrolle in großen Archiven vorzubereiten. Für die FAMI-Ausbildung würde ich diese Allrounder-Rolle nicht voraussetzen, aber geeignete Kandidatinnen und Kandidaten wären dann naturgemäß diejenigen, die sich über eine Weiterqualifizierung als Fachwirt oder in der Fernweiterbildung an der FH Potsdam ebenfalls für den Kreis derer,

21 <https://de.wikipedia.org/wiki/Mentoring>.

22 Vgl. Treffeisen, Erschließung (wie Anm. 16), S. 77f.; Gourmelon/Mroß/Seidel, Management (wie Anm. 7), S. 46f.; Evans/Alire, Management Basics (wie Anm. 3), S. 18f.

23 [https://de.wikipedia.org/wiki/Emotionale\\_Intelligenz](https://de.wikipedia.org/wiki/Emotionale_Intelligenz) und Evans/Alire, Management Basics (wie Anm. 3), S. 328f.

24 Vgl. dazu etwa Rita-Maria Züger, Selbstmanagement. Leadership-Modul für Führungsfachleute, 4. Aufl., Zürich 2017.

die in kleineren Archiven Führungsfunktionen übernehmen könnten, aufdrängen würden. Im höheren Dienst dürfte hingegen klar sein, dass damit Führungsrollen fast automatisch verbunden sind.

Diese Möglichkeiten der Personalentwicklung mitzubedenken, sollte schon bei den Bewerbungen um die raren Plätze für die Ausbildung des gehobenen und höheren Dienstes in den Bundesländern zentral sein, ebenso bei den Bachelor- und Masterstudiengängen an der FH Potsdam. Das wäre die strukturelle Sicht. Für die individuelle Sicht dürfte es nachvollziehbar sein, wenn ich darauf hinweise, dass es für die eigene Entwicklung als Führungskraft naturgemäß nicht verkehrt sein kann, in der umfangreichen Fachliteratur zu den Themenfeldern „Management“ und „Leadership“ regelmäßig nach inspirierenden Beispielen und Vorbildern zu suchen. Was aber eigentlich zählt, ist die Berufspraxis, die auch davon lebt, über eigene Stärken und Schwächen, Erfolge und Fehler zu reflektieren und Schlüsse daraus zu ziehen. Klassisch preußisch ausgedrückt, wäre die Archivarin oder der Archivar in diesem Verständnis die erste Dienerin, der erste Diener des Archivs. Oder, wenn man nicht das berufliche Pflichtgefühl ins Zentrum

des eigenen Selbstverständnisses rücken möchte, es bliebe immer noch die Sinnfrage, für die man sich nach Peter Drucker fragen sollte, was man mit dem eigenen Leben, auch dem beruflichen Leben, der Nachwelt hinterlassen möchte: „What do you want to be remembered for?“ (also frei übersetzt: Wegen welcher beruflichen Leistungen sollte man sich später an dich erinnern?).<sup>25</sup> Und diese(r) Frage sollte sich in jedem Archiv die Person in der Leitungsposition stellen. Wenn es in den verschiedenen archivfachlichen Ausbildungsgängen gelingt, hier eine Hilfe zur späteren Selbsthilfe zu initiieren und den archivarischen Nachwuchs in dieser Hinsicht positiv zu stimmen, wäre schon viel erreicht. ■



**Dr. Stefan Schröder**  
LWL-Archivamt für Westfalen  
[stefan.schroeder@lwl.org](mailto:stefan.schroeder@lwl.org)

---

<sup>25</sup> Vgl. Drucker, *Managing* (wie Anm. 15), S. 189 und 222 f.