

Erhebung und Verwendung von Kennzahlen für die Erschließung am Beispiel des Staatsarchivs Zürich

Bettina Tögel

Traditionell gehört die Erschließung – neben der Überlieferungsbildung, Vermittlung und Bestandserhaltung – zu den Kernaufgaben der Archive. In der archivfachlichen Diskussion der letzten Jahrzehnte, die hauptsächlich der Bewertung galt, stand sie jedoch nicht unbedingt im Mittelpunkt. Zwar hat es immer wieder Berichte über einzelne Erschließungsprojekte gegeben, eine Reflexion über Methoden und Ziele der Erschließung fand aber kaum statt. Erst seit einigen Jahren ist die Erschließung vor dem Hintergrund veränderter Rahmenbedingungen, wie der enormen Zunahme der Bestände und der vorhandenen Erschließungsrückstände, des Einsatzes neuer Informationstechnologien und -systeme, der Festschreibung des gesetzlichen Auftrags sowie des Einzugs des New Public Management, wieder stärker in den Blick der Archivarinnen und Archivare geraten.¹ Dabei dreht sich die Fachdiskussion einerseits um methodische Fragen der Erschließung, wie die Einführung und Anwendung von internationalen Standards zur Harmonisierung der Verzeichnung und der Erleichterung des Datenaustauschs, und andererseits um die steigenden Anforderungen an die Zugänglichkeit von Archivgut, wie die Aufschaltung von Online-Katalogen, die Retrokonvertierung von Findmitteln, die Digitalisierung von Archivgut und den Aufbau von Portalen.² Angesichts der teilweise enormen Erschließungsrückstände in den Archiven wird die Diskussion zwar durchaus im Spannungsfeld von Benutzerfreundlichkeit und Ressourcenknappheit verortet, aber eine betriebswirtschaftliche Annäherung an das Thema bleibt meist aus.

Will man diesen neuen Anforderungen gerecht werden, den gesetzlichen Auftrag erfolgreich umsetzen, die vorhandenen Erschließungsrückstände abbauen und eine umfassende Zugänglichkeit zum Archivgut schaffen, ist es nötig, die Erschließungsarbeiten möglichst effizient, ziel- und ergebnisorientiert durchzuführen. Die Ziel- und Ergebnisorientierung ist ein zentrales Element der öffentlichen Reformverwaltungen, wie sie seit Anfang der 1990er-Jahre von Australien und Neuseeland über die USA nach Europa und in die Schweiz kamen und sukzessive unter den Bezeichnungen «Wirkungsorientierte Verwaltungsführung» oder «Neue Verwaltungsführung» einge-

¹ So führte etwa der Verein Schweizerischer Archivarinnen und Archivare (VSA) im Frühjahr 2004 eine Arbeitstagung zum Thema «Normen und Standards» durch, der im Sommer 2005 ein internationaler Workshop zum Thema «Normen und Standards umsetzen, aber wie?» folgte. Dort wurde die Section on Professional Standards and Best Practice (SPS) des International Council on Archives (ICA) gegründet und die VSA-Arbeitsgruppe Normen und Standards gebildet. Im Frühjahr 2006 folgte die Arbeitstagung «Kernfrage Erschließung», und die Archivschule Marburg beschäftigte sich im gleichen Jahr am 11. Archivwissenschaftlichen Kolloquium mit den aktuellen Anforderungen an Erschließung und Findmittel. Brübach 2008, S. 6f. sowie die Berichte zu den Veranstaltungen in: *Arbido* 5/2004, S. 42–51; 7–8/2005, S. 19–22; 3/2006 sowie *Der Archivar* 2/2006, S. 144–147.

² Müller 2005, S. 6; Müller 2007, S. 39–47; Brübach 2008, S. 6f.; *Der Archivar* 2/2007, S. 144–147; *Arbido* 3/2006; *Der Archivar* 1/2004, S. 12f. und 28–36.

führt wurden.³ Mit dem Projekt zur Einführung der wirkungsorientierten Führung der Verwaltung im Kanton Zürich (wif!), dem sich das Staatsarchiv 1999 anschloss – um über die Untersuchung seiner archivischen Kernaufgaben eine bessere Ziel- und Kundenorientierung, verbesserte Steuerungselemente sowie eine optimierte Effizienz und Wirtschaftlichkeit zu erzielen –, reagierte das Staatsarchiv zum einen auf die neuen technischen und methodischen Herausforderungen und zum anderen auf die vorhandenen Erschliessungsrückstände im Zwischenarchiv sowie die steigenden Anforderungen an die Zugänglichkeit zum Archivgut von Seiten der Benutzerinnen und Benutzer. Im Rahmen des Projektes wurde ein Leitbild ausgearbeitet, eine Strategie festgelegt, die Aufgabenbereiche Überlieferungsbildung, Aktenerschliessung und Bestandeserhaltung analysiert, Leistungsziele definiert sowie Steuerungsinstrumente geschaffen. Nach dem Abschluss der Projektarbeit wurden die beschlossenen Änderungen umgesetzt und die Wirkungsorientierte Verwaltungsführung im Staatsarchiv 2001 definitiv eingeführt.⁴ Anfang 2002 wurde dann mit der Umsetzung der neuen Erschliessungsstrategie begonnen, deren Kern es ist, sämtliche Ablieferungen innert Jahresfrist zu erschliessen. Die Verzeichnung soll zwar flächendeckend, stufig und minimal erfolgen, gleichzeitig aber archivischen Verzeichnungsnormen genügen. Zur Erreichung dieses Ziels ist die Erhebung und Verwendung von Kennzahlen nötig. Während aber der Einsatz von Kennzahlen in der Privatwirtschaft weit verbreitet ist, kommt ihm im öffentlichen Sektor und hier besonders bei den Archiven⁵ noch wenig Bedeutung zu. Im Gegensatz zu anderen Archiven erhebt das Staatsarchiv Zürich jedoch seit 2002 seine Kennzahlen, woraus sich das Bedürfnis entwickelt hat, ein archivübergreifend anwendbares Set an differenzierten und vergleichbaren Kennzahlen für die Erschliessung aufzustellen. Hierfür wurden die vorhandenen Kennzahlen ausgewertet,⁶ deren Einsatzfähigkeit geprüft und anschliessend mit den Kennzahlen der Staatsarchive Bern und Aargau sowie des Landesarchivs Baden-Württemberg verglichen.

Leistungsauftrag und Leistungsziele

Mit der Wirkungsorientierten Verwaltungsführung wurden betriebswirtschaftliche, unternehmerische und marktwirtschaftliche Elemente in die kantonalen Verwaltungen eingeführt, um die Aufgaben der öffentlichen Hand wirksamer und zugleich günstiger erbringen zu können. Eines der zentralen Elemente ist dabei die Ziel- und

³ Lienhard (u. a.) 2005, S.9; Schedler, Proeller 2006, S. 37f.

⁴ Zweifel 2007, S.196f., 199–207 sowie 215; Jahresberichte StAZH 1999, S.3f.; 2000, S.4f. sowie 2001, S.1–3.

⁵ Zur Ablehnung des Kosten-Nutzen-Denkens in Archiven siehe Merker 1997, S. 156.

⁶ Für die fachliche Unterstützung und die zur Verfügung gestellten Unterlagen möchte ich mich bei Staatsarchivar Dr. Beat Gnädinger, bei Christine Wernkli Storni, der für Personal, Finanzen und Controlling zuständigen Betriebsökonomin, bei Dr. Meinrad Suter, dem Leiter der Abteilung Aktenerschliessung, und bei Staatsarchivar Dr. Peter Martig herzlich bedanken. Da dieser Artikel eine gekürzte und überarbeitete Fassung meiner Masterarbeit des Weiterbildungsprogramms in Archiv- und Informationswissenschaften an der Universität Bern ist, gilt mein Dank ebenso meinem Betreuer Niklaus Bütikofer.

Ergebnisorientierung, die über die beiden wichtigsten Steuerungsinstrumente – Leistungsauftrag oder -vereinbarung und Globalbudget – umgesetzt wird.⁷

Beim Leistungsauftrag handelt es sich um eine Vereinbarung zwischen der Regierung und der jeweiligen Verwaltungseinheit, also meist zwischen der Vorsteherin oder dem Vorsteher des Departements und dem Staatsarchiv, in dem die übergeordneten Ziele (Wirkungsziele), die operativen Ziele (Leistungsziele), die Messgrößen (Indikatoren) sowie die einsetzbaren Mittel (Finanzen) für die aktuelle Führungs- respektive Planungsperiode festgelegt sind. In der Regel wird die aktuelle Periode um einen mittelfristigen Planungshorizont von drei Jahren ergänzt. Die zu erbringenden Leistungen werden in Produkten ausgedrückt, wobei ein Produkt als die kleinste selbständige Leistungs- und Dienstleistungseinheit definiert wird, die von einer Kundin beziehungsweise einem Kunden genutzt werden kann, wenn sie ohne Bezug einer weiteren Leistung einen Nutzen stiftet. Dementsprechend sind Produkte aus der Sicht der Leistungsempfänger formuliert und gegliedert und müssen über Indikatoren messbar oder zumindest beurteilbar sein. Indikatoren wiederum kennzeichnen Sachverhalte der Dimensionen Quantität, Qualität, Zeit und Kosten. Sie unterstützen die Zielformulierung, ermöglichen das Controlling und schliesslich die Beurteilung der Leistungserbringung. Da Indikatoren aber Leistungen beschreiben, müssen sie immer interpretiert und im Zusammenhang beurteilt werden.⁸

Betrachtet man nun die Wirkungsorientierte Verwaltungsführung im Staatsarchiv Zürich, muss man feststellen, dass das Staatsarchiv, wie alle anderen Amtsstellen der Direktion für Justiz und Inneres des Kantons Zürich, nicht über einen Leistungsauftrag verfügt. An dessen Stelle wird der Konsolidierte Entwicklungs- und Finanzplan (KEF) als zentrales Führungsinstrument eingesetzt. Hierbei handelt es sich um eine kurz- bis langfristige, rollende Mehrjahresplanung für die gesamte Direktion zu Handen des Kantonsrats, deren Unterschied und Vorteil zu einem Leistungsauftrag in der grösseren Flexibilität und raschen Anpassbarkeit liegen. Im KEF weist das Staatsarchiv seine Finanzierung, seine Kernaufgaben, seine Entwicklungsschwerpunkte und seine Wirkungs- und Leistungsziele aus. Die vier Kernaufgaben des Staatsarchivs bestehen aus der Gewährleistung einer authentischen Überlieferung, der Erschliessung der Archivalien unter Berücksichtigung der Kundeninteressen, der Sicherstellung des Zugangs zu den Archivbeständen für die Kundinnen und Kunden sowie die Erhaltung und Pflege der Archivbestände. Entsprechend diesen vier Hauptaufgaben gliedert sich das Staatsarchiv in die Abteilungen Überlieferungsbildung, Aktenerschliessung, Individuelle Kundendienste und Beständeerhaltung. Das Leistungsziel der Abteilung Aktenerschliessung ist es, sämtliche Neuzugänge innert Jahresfrist auf Endarchivniveau zu erschliessen, das heisst, die Ordnung und Verzeichnung der Akzessionen nach archivwissenschaftlichen Standards durchzuführen und die Archivalien in säurefreie und alterungsbeständige Materialien umzupacken. Von 2008 bis 2011 sind dies pro Jahr 600 bis 800 Laufmeter Neuzugänge. Da der Entwicklungsschwerpunkt in den nächsten Jahren auf dem Abbau der im Zwischen-

⁷ Schedler, Proeller 2006, S. 55, 66 sowie 71–74; Lienhart (u. a.) 2005, S. 9.

⁸ Schedler, Proeller 2006, S. 131–164; Zobrist Kap. 3/12.3, S. 1; Kap. 3/12.3.2, S. 8 sowie Kap. 3/12.5, S. 1f.

archiv befindlichen Restanzen liegt, wurde das Leistungsziel ab 2009 dahingehend angepasst und erhöht, dass der Umfang der zu bearbeitenden Unterlagen demjenigen der im Vorjahr abgelieferten Unterlagen plus 400 Laufmeter Akten aus dem Zwischenarchiv entspricht.⁹ Mit diesem Leistungsziel verfolgt das Staatsarchiv Zürich die Strategie, die Bildung neuer Restanzen zu unterbinden und die vorhandenen Restanzen in absehbarer Zeit abzubauen. Der Indikator hierfür ist in einer Grösse angegeben, die messbar oder zumindest schätzbar ist. Damit stellt sich die zentrale Frage, auf welche Weise die Umsetzung des Leistungsziels erfolgt, wie die Planung, Kontrolle und Steuerung bei der Erschliessung geschieht und wie sich die Dimensionen Quantität, Qualität, Zeit und Kosten zuverlässig bestimmen lassen.

Erschliessungsprojekte

Erschliessung besteht aus den beiden Tätigkeiten der Ordnung und der Verzeichnung von Unterlagen, basierend auf der Analyse der Struktur und der Geschichte von Bestand (Fonds) und Behörde. Beim Ordnen wird eine Gliederung und Reihung der Unterlagen auf verschiedenen Ebenen vorgenommen: entsprechend der Zuständigkeit eines Archivs zunächst die Gesamtgliederung seiner Bestände (Tektonik), dann die Anordnung der Bestände untereinander (Bestandesbildung und -abgrenzung) und schliesslich die Gruppierung einzelner Einheiten von Unterlagen eines Bestandes (innere Ordnung). Deshalb erfolgen die Ordnungsarbeiten an verschiedenen Objekten wie Beständen, Serien (Aktengruppen), Dossiers und Dokumenten (Einzelstücken), die dann durch die Beschreibung ihrer inhaltlichen und formalen Merkmale stufig verzeichnet werden und Verzeichnungseinheiten bilden. Dabei richtet sich die Erschliessung in erster Linie nach der durch die Behördenentwicklung vorgegebenen institutionellen Ordnung (Provenienzprinzip) und in zweiter Linie nach den Zuständigkeiten und Aufgaben der einzelnen Behörden (Kompetenzprinzip). Hand in Hand mit der Erschliessung werden die Unterlagen konservatorischen Massnahmen unterzogen, indem sie in säurefreie und alterungsbeständige Materialien umgepackt werden.¹⁰

Ziel der Erschliessung ist es, den Zugang zu den archivierten Unterlagen herzustellen, indem für alle im Archiv vorhandenen Bestände flächendeckende, übersichtliche Findmittel oder Findsysteme in Form von Katalogen oder Datenbanken hergestellt werden. Beim Erschliessen werden die Inhalte der Unterlagen immer in dem Kontext dargestellt, der durch das Verwaltungshandeln vorgegeben ist. Dementsprechend bereiten Archivarinnen und Archivare die Unterlagen in Strukturzusammenhängen auf und ermöglichen dadurch den Zugang zu den enthaltenen Informationen.¹¹

Wie in vielen Archiven der Schweiz und Deutschlands werden auch im Staatsarchiv Zürich die Erschliessungsarbeiten routinemässig und standardisiert in Form von Erschliessungsprojekten, sei es als Ein-Mann-Projekte oder in kleineren Teams

⁹ Zweifel 2007, S.209–212. Der aktuelle KEF des Jahres 2008 wurde mir von Christine Werndli Storni zusammen mit den Änderungen für 2009 mündlich erläutert. Jahresbericht StAZH 2007, S.20.

¹⁰ Förster 2007, S.321; dies. 1998, S.78f.

¹¹ Förster 2007, S.325; dies. 1998, S.79f.; Müller 2005, S.12–15.

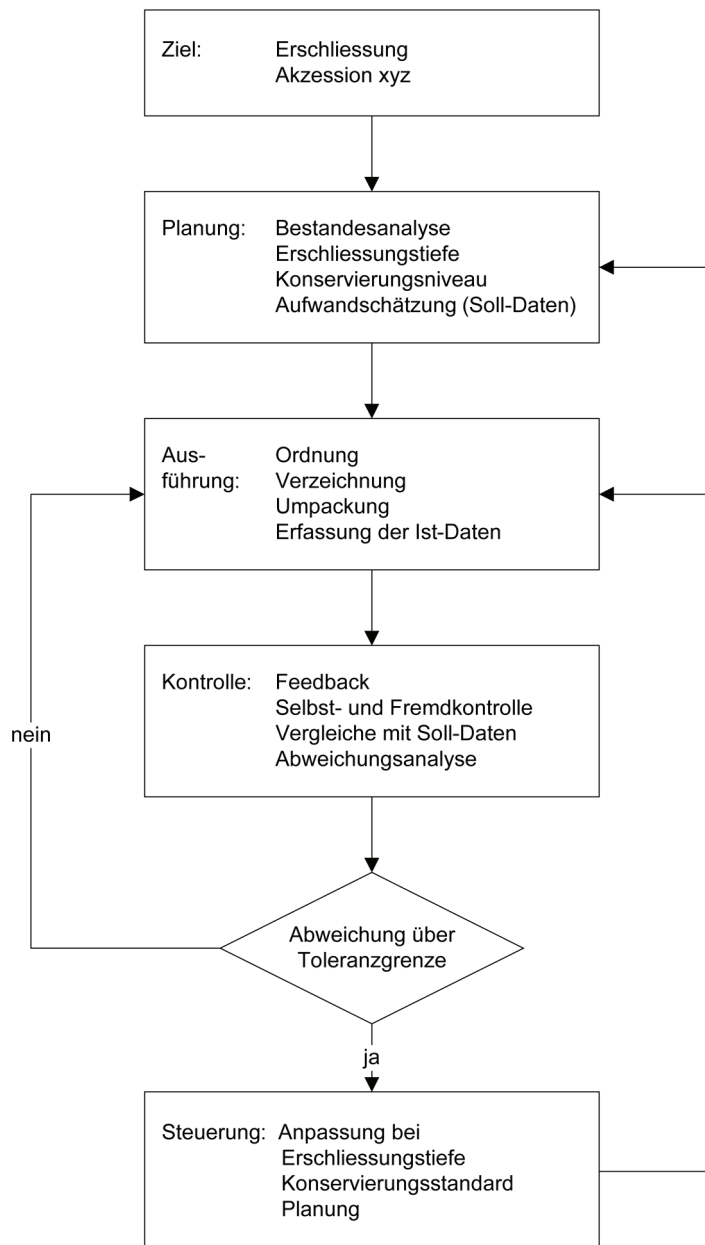
mit Projektleiter, abgewickelt. Nun handelt es sich bei Projekten um Arbeitsvorhaben, die durch ein definiertes Ziel, einen zeitlichen festgelegten Rahmen, begrenzte finanzielle und personelle Ressourcen sowie durch Neuartigkeit und Einmaligkeit gekennzeichnet sind und eine gewisse Komplexität aufweisen. Projekte bestehen demnach – per Definition – nicht aus Routineaufgaben, die in der gleichen oder in einer vergleichbaren Form laufend durchgeführt werden, sondern zeichnen sich vielmehr durch ihre Singularität und Komplexität aus und sind häufig mit der Herausforderung verbunden, eine besondere oder innovative Lösung zu finden.¹² Zu den wesentlichen Kriterien eines Projektes gehören aber auch die Zielgebundenheit, die Termingebundenheit und die Ressourcengebundenheit, Kriterien also, die – basierend auf den vorgegebenen Leistungszielen – von Erschliessungsvorhaben in der Regel erfüllt werden.¹³

Zur Umsetzung der Leistungsziele ist deshalb die genaue Planung, Kontrolle und Steuerung der Erschliessungsprojekte unerlässlich. Wie aus der Abbildung auf der folgenden Seite ersichtlich, geschieht dies im Staatsarchiv Zürich über einen standardisierten Workflow, der zunächst mit der Zielsetzung, nämlich der Auswahl einer oder mehrerer Akzessionen für ein Erschliessungsprojekt und der Zuweisung des Projektes an einen für die Planung verantwortlichen Projektleiter beginnt. Dann folgt, als wichtigster Bestandteil der Planung, die Analyse des vorliegenden Bestandes. Basierend auf einer ersten Recherche zur Geschichte der Institution und ihrer Kompetenzen sowie der Sichtung ausgewählter Archivaliengruppen wird die Akzession in die Tektonik des Archivs eingeordnet, entweder bei bestehenden Fonds eingegliedert oder von diesen abgegrenzt, und die innere Ordnung erarbeitet. Gleichzeitig wird über die Bestimmung des Erschliessungs- und Konservierungsniveaus, also sowohl von Art und Umfang der zu erzeugenden Verzeichnungsangaben (Erschliessungstiefe¹⁴) als auch der durchzuführenden konservatorischen Massnahmen, die Qualität und der Aufwand der Erschliessungsarbeiten festgelegt und eine Schätzung der benötigten Bearbeitungszeit (anhand von Soll-Daten) vorgenommen. Anschliessend werden die Erschliessungsarbeiten ausgeführt, indem die Unterlagen nach der erarbeiteten Ordnung verzeichnet und in säurefreie und alterungsbeständige Materialien umgepackt werden und die hierfür benötigte Bearbeitungszeit festgehalten wird. Während der Durchführung des Erschliessungsprojektes sind dann regelmässige Kontrollen nötig. Denn auch bei einer noch so guten Planung lässt sich nicht verhindern, dass Schwierigkeiten auftauchen und die Erschliessungsarbeiten anders verlaufen als ursprünglich angenommen. In welchen Abständen und in welcher Form die Kontrollen durchgeführt werden, hängt von der Organisation und dem Umfang des Projektes ab und kann von der Selbstkontrolle der Projektbearbeiter über Feedback-Gespräche mit dem Projektleiter bis hin zu Fremdkontrollen und Stichproben reichen, wobei Selbstkontrolle und Feedback favorisiert werden.

¹² Haberfellner 1992, S.2090; Grün 1992, S.2102f.

¹³ Müller 1999, S.141, zur Standardisierung siehe Weber, H. 1997, S.64 und 68.

¹⁴ Zur generellen Umschreibung der Erschliessungstiefe siehe Enders 2004, S.130f. und Treffeisen 2004, S.399f.

Abb. 1: Planung, Kontrolle und Steuerung von Erschliessungsprojekten.¹⁵

Zweck der Kontrollen ist es, Abweichungen des Projektverlaufs von der Projektplanung sowohl hinsichtlich der Qualität, als auch des zeitlichen Aufwandes festzustellen, die die Zielerreichung gefährden können. Treten deutliche Abweichungen von

¹⁵ Für die Abbildung wurde der Controlling-Regelkreis auf Erschliessungsprojekte übertragen. Zum Regelkreis siehe Bachmann 2004, S.13 und Controlling für öffentliche Bibliotheken 1994, S.8.

der Planung zu Tage, können nun ohne erheblichen zusätzlichen Aufwand rechtzeitig Korrekturmassnahmen ergriffen werden, indem Anpassungen bei der Erschliessungstiefe und/oder den konservatorischen Massnahmen vorgenommen werden. Auch die Anpassung der ursprünglichen Planung kann die Folge sein, um die angestrebte Qualität bei den Erschliessungsarbeiten zu gewährleisten. Selbstverständlich sind die Steuerungsmassnahmen, wie auch alle anderen Phasen des Erschliessungsprojektes von der Planung bis zur Kontrolle, im Arbeitsprotokoll zu dokumentieren.¹⁶

Sollen Erschliessungsprojekte, wie oben beschrieben, effizient geplant und gesteuert werden, müssen die Ziele operationalisierbar, also messbar sein. Damit stellt sich die Frage, welche Messgrössen die zur Zielerreichung relevanten Informationen wiedergeben können und wie viele solcher Kennzahlen sinnvoll sind. Im Allgemeinen wird empfohlen, sich pro Produkt oder Geschäftsprozess auf maximal vier bis fünf Kennzahlen, sogenannte Schlüsselkennzahlen, zu beschränken. Als Messgrössen kommen der Umfang der Ablieferung sowie, nach Abschluss der Erschliessungsarbeiten, des Endarchivzugangs in Frage, ebenso wie die zur Bearbeitung benötigte Zeit, da sich aus dem Aufwand und verbrauchten Material die Kosten ableiten lassen. Schwieriger wird es, eine Messgrösse für die Erschliessungstiefe zu finden, für die die Anzahl der angelegten Verzeichnungseinheiten dienen könnten. Auch ist zu klären, wie Kennzahlen korrekt aufgebaut, erhoben, miteinander verglichen sowie verwendet werden können.¹⁷

Kennzahlen, Kennzahlensysteme und archivische Richtwerte

Zunächst stellt sich die Frage, was Kennzahlen eigentlich sind. Da in der betriebswirtschaftlichen Literatur kein einheitlicher Kennzahlenbegriff existiert, ist die Frage nicht leicht zu beantworten. Obwohl bei den verschiedenen Definitionen von Kennzahlen keine einheitliche Auffassung besteht, liegt doch allen die Annahme zugrunde, dass es sich bei Kennzahlen um Informationen handelt, die über die Stärken und Schwächen, über die momentane Situation, über die tatsächliche Entwicklung sowie über die Möglichkeiten und Chancen eines Betriebs in kompakter und prägnanter Form Auskunft geben.¹⁸ Damit sind Kennzahlen ein wichtiges Instrument zur Planung, Kontrolle und Steuerung komplexer Sachverhalte und Zielvorgaben, die überall dort eingesetzt werden, wo Entscheidungen getroffen werden müssen. Dabei können Kennzahlen sowohl für einzelne Bereiche eines Betriebs (Produkte oder Geschäftsprozesse) erhoben und verwendet, als auch durch eine logische und/oder rechnerische Verknüpfung in Beziehung gesetzt werden. Die einzelnen Kennzahlen stehen dann in einem Abhängigkeitsverhältnis zueinander und bilden ein Kennzahlensystem, dessen Ziel es ist, über einen vollständigen Sachverhalt zu informieren. Somit helfen Kennzahlensysteme zum einen bei der Quantifizierung der Unternehmensziele und zum anderen bei der Verbesserung des Erkenntnisgewinns, indem sie

¹⁶ Müller 1999, S. 142–151; Treffeisen 2004, S. 394–403; Weber, J. 2004, S. 153 und 155 sowie Fallgatter 2004, S. 670ff.

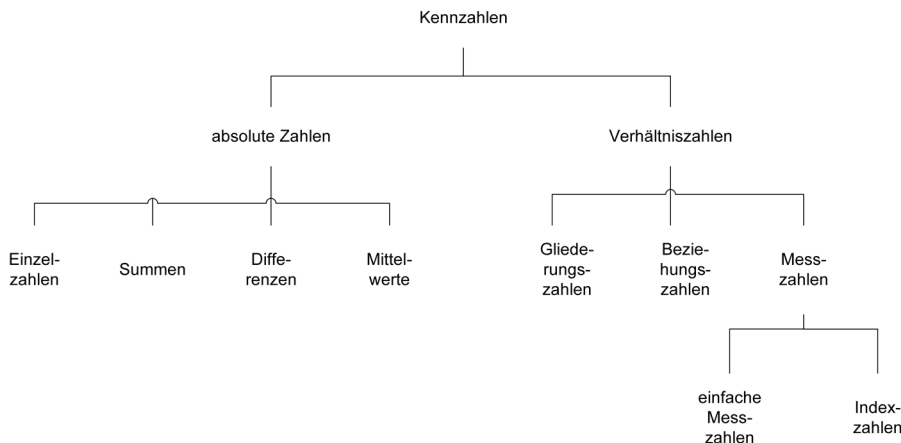
¹⁷ Müller 1999, S. 149; Treffeisen 2004, S. 411; Bachmann 2004, S. 146, 148–151, 175; Schedler, Proeller 2006, S. 181ff.

¹⁸ Meyer 2007, S. 17–19; Siegwart 2002, S. 5f.; Ossola-Haring 2003, S. 17.

Ursachen-Wirkungs-Zusammenhänge aufzeigen und dadurch die Analyse und die Steuerung von Betrieben erleichtern.¹⁹

Grundsätzlich wird – wie aus der nachstehenden Abbildung ersichtlich – zwischen zwei Kategorien von Kennzahlen unterschieden: den absoluten und den relativen Kennzahlen. Von absoluten Zahlen spricht man, wenn eine Zahl unabhängig von anderen Zahlen dargestellt wird und direkt einen Zustand, einen Vorgang oder eine Erscheinung kennzeichnet. Absolute Zahlen können sich somit aus Einzelzahlen, Summen, Differenzen und Mittelwerten ergeben, wie zum Beispiel der Mitarbeiterzahl, den Projektkosten oder dem durchschnittlichen Lagerbestand. Verhältniszahlen hingegen setzen meist zwei (selten auch mehr) absolute Grössen miteinander in Beziehung, wie zum Beispiel den Preis pro Stück, den Fertigstellungsgrad oder den prozentualen Anteil. Verhältniszahlen werden in Gliederungszahlen, Beziehungszahlen und Messzahlen und diese wiederum in einfache Messzahlen und Indexzahlen unterschieden. Dabei sind die Beziehungszahlen die wichtigste Kennzahlenart. Beziehungszahlen setzen gleichwertige, inhaltlich aber ungleiche Grössen, die jedoch in einer sachlichen Beziehung stehen, zueinander ins Verhältnis. Damit werden einerseits Zusammenhänge und Entwicklungen ersichtlich und andererseits immer eine neue Einheit geschaffen. Ein typisches Beispiel für eine Beziehungszahl ist die Berechnung des zeitlichen Aufwandes zur Erschliessung von Unterlagen, also die benötigten Stunden pro Laufmeter.²⁰

Abb. 2: Arten von Kennzahlen.²¹



Die Bildung, Erhebung und Auswertung von Kennzahlen und Kennzahlensystemen orientiert sich an den Bedürfnissen ihrer Benutzer. Obwohl in der Betriebswirtschaft mittlerweile viele Standard-Kennzahlen und Standard-Kennzahlensysteme entwickelt wurden und in einschlägigen Kompendien bereitstehen, gibt es keine Rezepte, wo

¹⁹ Weber, M. 2002, S.20 und 37f.; Meyer 2007, S.5 und 25; Siegwart 2002, S.16f.; Ossola-Haring 2003, S.17.

²⁰ Siegwart 2002, S.5–13; Meyer 2007, S.22f.; Ossola-Haring 2003, S.18.

²¹ Entnommen aus Siegwart 2002, S.10.

und wann welche Kennzahlen in Frage kommen. Der Bedarf ergibt sich jeweils aus der konkret zu lösenden betrieblichen Aufgabe. Die Auswahl der zu erhebenden Kennzahlen – oder die Bildung neuer Kennzahlen, sofern es noch keine branchenspezifischen Richtzahlen gibt – erfolgt daher von Seiten der Leitung und der Führungskräfte, während die Ermittlung und Auswertung von den Abteilungen und Stellen vorgenommen wird, bei denen sie sachlich anfallen. Zentrale Auswahl- respektive Bildungskriterien sind die Zweckeignung, die Genauigkeit, die Aktualität sowie die Kosten-Nutzen-Relation, das heisst, die Kennzahl muss die zur Lösung der gestellten Aufgabe nötige Information liefern. Dabei muss die Information präzise sein, mit der Realität übereinstimmen und eine zeitliche Nähe aufweisen. Auch sollten Aufwand und Ertrag zu deren Erhebung in einem vertretbaren Verhältnis stehen. Nachdem also der Informationsbedarf und der Aussageinhalt bestimmt wurden, sind die Quellen zu identifizieren, aus denen die Kennzahlen erhoben werden. Dann ist die Auswertungsmethode festzulegen. In der Praxis werden hierfür mathematische Verfahren aller Art verwendet, insbesondere die Grundrechenarten. Schätzungen hingegen kommen nur dann in Frage, wenn die exakte Quantifizierung schwierig oder allzu kostspielig ist. Selbstverständlich sind die korrekte Berechnung und die Vergleichbarkeit der Kennzahlen die Voraussetzungen für eine brauchbare Auswertung und Interpretation. Die Vergleichbarkeit von Kennzahlen ist dann gegeben, wenn sie denselben Formalaufbau besitzen, aus denselben Quellen erhoben und mit den gleichen Methoden ausgewertet werden. Die Auswertung erfolgt mit Hilfe von Standardsoftware und sollte auf keinen Fall unterbleiben. Denn ohne Interpretation und das Ziehen von Schlussfolgerungen zur Steuerung und Planung sind Kennzahlen und Kennzahlensysteme keine Führungsinstrumente, sondern nutzloses Zahlenwerk, dessen Erhebung einigen Aufwand verursacht. Von vornherein, also bereits bei der Bildung und Erhebung der Kennzahlen, muss an die Analyse der Ergebnisse gedacht und diese auch organisatorisch festgelegt werden. Zudem erhalten Kennzahlen ihren vollen Informations- oder Aussagewert erst, wenn sie verglichen werden. Kennzahlenvergleiche können sowohl innerbetrieblich als auch zwischenbetrieblich erfolgen, wobei der innerbetriebliche Vergleich immer an erster Stelle steht, um später als Ausgangsbasis für weitere Vergleiche zu dienen.²²

Sucht man in archivwissenschaftlichen Fachzeitschriften und Publikationen sowie auf den einschlägigen Internetseiten²³ nach brauchbaren Richtwerten für die Erschliessung, findet sich das von Peter Müller vor dem Hintergrund der einsetzenden Verwaltungsreformen in Deutschland Ende der 1990er-Jahre entwickelte Modell zur Kalkulation der Erschliessungskosten respektive des Aufwands der Erschliessungsarbeiten.²⁴ Basierend auf den Erfahrungswerten des Landesarchivs Baden-Württem

²² Meyer 2007, S. 34f., 41–49, 52f., 57f., 75; Ossola-Haring 2003, S. 20f.; Siegart 2002, S. 13ff., 22f. und 138–141; Weber, M. 2002, S. 20ff.

²³ Vom ICA über die grossen Nationalarchive, die Berufsverbände und der Archivschule Marburg bis zu vorhandenen Archivportalen.

²⁴ An weiteren Richtwerten zur Erschliessung wurden gefunden: Erstens das von Hartmut Weber Mitte der 1990er-Jahre entwickelte Modell zur Kalkulation der Sach- und Personalkosten für einen Laufmeter Archivgut von der Übernahme bis zur Lagerung. Da die Kosten in Deutscher Mark angegeben

Tab. 1: Richtwerte für die zeitliche Kalkulation von Erschliessungsarbeiten²⁵
(AT = Arbeitstage, Stk. = Stück, Std. = Stunde, Lfm. = Laufmeter).

Tätigkeit	Arbeitsleistung pro Monat (18 AT)	Aufwand pro Lfm. (bei 8,4 Std. pro AT)
Vollregistrieren von Urkunden	80–100 Einheiten	(1,5–2 Stk. pro Std.)
Vorsortieren von Archivgut einschliesslich Provenienzentrennung	15–20 Lfm.	8–10 Std.
Verzeichnung formierten älteren Archivguts (vor 1800) sowie (handschriftlichen) Archivguts ohne Aktenplan, einschliesslich Entmetallisieren, Verpacken und Signieren	1,5–2 Lfm.	76–101 Std.
Verzeichnen von Rechnungen und Amtsbuchserien	10–20 Lfm.	8–15 Std.
Verzeichnen von modernen Sachakten (mit Aktenplan), einschliesslich Entmetallisieren, Verpacken und Signieren	6–8 Lfm.	19–25 Std.
Verpackung und Signierung	1600–2000 Einheiten	

berg schätzt Müller den Umfang des bearbeiteten Archivguts pro Monat, wobei er zwischen Urkunden, älteren sowie handschriftlichen Archivguts ohne Aktenplan, Amtsbuchserien und modernen Sachakten mit Aktenplan unterscheidet. Unabhängig von der Archivalienart, führt er darüber hinaus noch die Vorsortierung inklusive Provenienzentrennung sowie die Verpackung und Signierung einzeln auf. Will man diese Angaben weiterverwenden, so stellt man allerdings fest, dass die Angaben der Arbeitsleistung pro Monat zu pauschal sind. Denn je nach Land respektive Kanton variiert die Arbeitszeit zwischen 40 und 42 Stunden pro Woche. Zur besseren zwischen- aber auch innerbetrieblichen Vergleichbarkeit wurde die Arbeitsleistung deshalb auf die Bearbeitungszeit pro Laufmeter umgerechnet und das Modell um diese Rubrik ergänzt. Betrachtet man nun den Aufwand nach Archivalienart, so können 1,5 bis 2 Urkunden pro Stunde registriert werden, während man für die Verzeichnung älteren sowie handschriftlichen Archivguts ohne Aktenplan 76 bis 101 Stunden pro Laufmeter, für Amtsbuchserien 8 bis 15 Stunden pro Laufmeter und für moderne Sachakten mit Aktenplan 19 bis 25 Stunden pro Laufmeter veranschlagen muss. Hierbei wird deutlich, dass der Aufwand je nach Archivalienart beträchtlich differiert und zur möglichst genauen Aufwandschätzung vor Beginn eines Erschliessungsprojektes berücksichtigt werden sollte. Dabei liegt der Vorteil dieses Modells darin, dass sich jederzeit die Personalkosten ableiten und mit den Materialkosten ergänzen lassen. Über die Kennzahl Bearbeitungsmenge (Laufmeter) pro Zeit (Stunden) ist so-

sind, muss zuerst eine Umrechnung in Euro oder Schweizer Franken vorgenommen sowie die Bereinigung von Inflation und Teuerung durchgeführt werden, bevor ein Vergleich mit anderen Kennzahlen überhaupt möglich ist. Weber, H. 1994, S. 74; Schnitzer 2004, S. 18–21. Zweitens die von Peter Toebak geschätzten Kennzahlen für die Ordnung und Verzeichnung von Archivbeständen in Breda, die ungefähr denjenigen von Müller entsprechen. Toebak 1992, S. 3. Und Drittens erschienen bereits in den 1970er-Jahren in der ehemaligen DDR mehrere Beiträge zur Planung und Durchführung von Erschliessungsarbeiten mit Arbeitszeitangaben, die jedoch noch auf der Erschliessung mittels Kartentitelaufnahme beruhen. Siehe hierzu Treffeisen 2004, S. 394 sowie Archivische Ordnung und Erschliessung – Fachbibliographie.

²⁵ Müller 1999, S. 157, ergänzt durch Umrechnung der Arbeitsleistung pro Monat auf den zeitlichen Aufwand in Stunden pro Laufmeter, unter Zugrundlegung einer 42-Stunden-Woche.

wohl ein inner- als auch zwischenbetrieblicher Zeitvergleich über einen längeren Zeitraum möglich.

Kennzahlen im Staatsarchiv Zürich

Bevor mit der Auswertung der Kennzahlen begonnen werden kann, müssen zunächst die Grössen für die Dimensionen Quantität und Qualität näher bestimmt werden. Die Quantität des Archivguts wird in Laufmetern (Lfm.) angegeben, also dem Raum, den es im Magazin einnimmt. Allerdings gibt es keine präzise Definition des Laufmeters. Sieht man in den Schlüsselbegriffen der Archivterminologie nach, findet sich dort folgender Eintrag: «Errechnete Länge des fiktiven Archivgutstapels.»²⁶ Sucht man in den Fachbegriffen weiter, so findet sich die Angabe, dass ein Laufmeter üblicherweise drei liegend übereinander und drei nebeneinander gestapelten Archivschachteln entspricht.²⁷ Das Problem bei dieser Bestimmung des Laufmeters ist, dass sich in den Magazinen sowohl stehend wie liegend eingelagerte Archivschachteln befinden, Archivschachteln unterschiedlicher Grösse vorhanden sind und auch Amtsbücher aufbewahrt werden. Zudem werden oftmals nur noch zwei der häufig sehr schweren Archivschachteln übereinander gestapelt, um die Aushebung und Reponierung für das Personal zu erleichtern. Dies hat zur Folge, dass die Menge der Archivschachteln und Bände, die einen Laufmeter bilden, stark schwankt. Aus diesen Gründen ist man im Staatsarchiv Zürich dazu übergegangen, den Umfang der Bestände im Endarchiv genau zu berechnen. Bei den stehenden Archivschachteln und Bänden wird hierfür die Breite des Rückens, bei den liegenden Archivschachteln die Höhe des Behältnisses gemessen und die Ergebnisse anschliessend addiert. Der Umfang der Ablieferungen im Akzessions- und Zwischenarchiv hingegen wird anders bestimmt. Da sich die Unterlagen in äusserst unterschiedlichen Originalbehältnissen (wie Ordnern, Theks, Zugmappen, Umzugskisten) mit differierendem Füllungsgrad (von überquellend bis fast leer) befinden, ist keine einheitliche Abmessung möglich. Der Einfachheit halber wird deshalb die belegte Länge im Regal, das heisst der Umfang in Regalmetern (Rm) ermittelt.

Die Qualität der Erschliessung ergibt sich aus der Erschliessungstiefe und dem Konservierungsstandard, mithin der Art und dem Umfang der Verzeichnungsangaben sowie der konservatorischen Massnahmen. Auch für die Erschliessungstiefe sucht man vergeblich nach einer präzisen Definition.²⁸ Einerseits ist damit gemeint, bis auf welche Stufe sich die Verzeichnung erstreckt und andererseits, wie viele und welche Verzeichnungsangaben gemacht werden. Da im Staatsarchiv Zürich ein homogener Erschliessungszustand²⁹ angestrebt wird, bei dem die vorhandenen Erschliessungs-

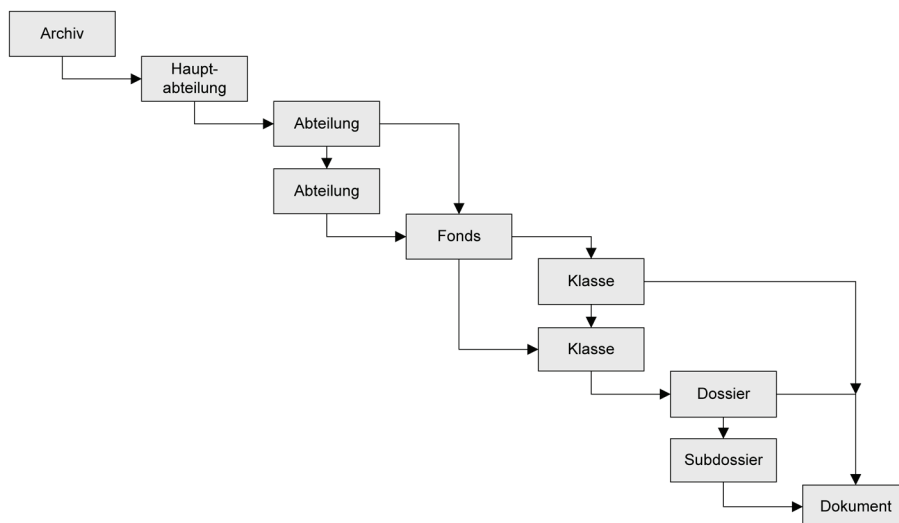
²⁶ Schlüsselbegriffe der Archivterminologie, Eintrag: Laufender Meter.

²⁷ Reimann 2004, S. 320.

²⁸ Zur generellen Umschreibung siehe Enders 2004, S. 130f.

²⁹ Der Entscheid, einen homogenen Erschliessungszustand anzustreben, wurde seinerzeit aufgrund der Auswertung der Benutzungsstatistik der Jahre 1998 bis 2000 getroffen. Aus der Auswertung ging nämlich hervor, dass die Bestände sämtlicher Abteilungen – mit Ausnahme der Notariate und Pfarrbücher – eine gleichmässige Benutzerfrequenz aufwiesen. Dagegen wurde der starken Frequentierung

Abb. 3: Verzeichnungsstufen und Einfügeregeln.



rückstände sukzessive abgebaut werden, erfolgt die Verzeichnung flächendeckend, stufig und minimal, genügt aber gleichzeitig der archivischen Verzeichnungsnorm ISAD(G).³⁰ Für die mehrstufige Verzeichnung verfügt das Staatsarchiv – wie dies aus der obenstehenden Abbildung ersichtlich ist – über die Verzeichnungsstufen Archiv, Hauptabteilung, Abteilung, Fonds, Klasse, Dossier, Subdossier und Dokument. Damit weicht das Staatsarchiv nur bei der Benennung von zwei Stufen von den Vorgaben der ISAD(G) ab. So wird zwar anstelle der Stufe «Bestand» der «Fonds» verwendet, aber Bestand wie Fonds setzen sich aus allen im Archiv aufbewahrten Unterlagen eines Aktenbildners, das heisst einer Organisation, Person oder Familie, die Unterlagen erstellt und/oder bearbeitet und/oder für die eigenen Bedürfnisse neu zusammengestellt hat, zusammen. Und für die Stufe «Serie» wird die «Klasse» verwendet, wobei beides eine Gruppe von Unterlagen bezeichnet, die ein gemeinsames Ordnungssystem aufweisen oder als Einheit aufbewahrt werden, weil sie demselben Entstehungsprozess entstammen oder eine besondere Form aufweisen.³¹ Dabei ist die Verzeichnung auf Dossierstufe für sämtliche Akten und Amtsbücher respektive Bände die Regel. Subdossiers werden nur bei besonders umfangreichen Geschäften oder Fallakten angelegt, und die Stufe Dokument ist für die Verzeichnung von audiovisuellen Medien, Objekten, Plänen und Urkunden vorgesehen. Bei den Verzeichnungsangaben beschränkt sich das Staatsarchiv im Wesentlichen auf die Pflichtfelder der ISAD(G), sodass lediglich Signatur, Titel, Inhalt und Form, Entstehungszeitraum, Provenienzstelle und Verzeichnungsstufe beschrieben werden. Zudem

der Notariatsunterlagen und Pfarrbücher mit einer besonders tiefen Erschliessung Rechnung getragen. Siehe: Schlussbericht der Projektgruppe «wirkungsorientierte Erschliessung» 2001, S. 12f.

³⁰ Jahresbericht STAZH 2001, S. 3f.; Schlussbericht der Projektgruppe Überlieferungsbildung 2001, S. 3 und 15; Schlussbericht der Projektgruppe «wirkungsorientierte Erschliessung» 2001, S. 14f., 17–19.

³¹ Schweizerische Richtlinie für die Umsetzung von ISAD(G) 2009, S. 9 und 16; ISAD(G) 2002, S. 31f. sowie Schlüsselbegriffe der Archivterminologie.

wurden bei Massenakten anstelle von Einzeleinträgen Sammeleinträge vorgenommen, wobei aber jedes Dossiers eine Signatur erhielt, um eine nachträgliche Einzelverzeichnung zu einem späteren Zeitpunkt zu ermöglichen. Keine Abstriche werden hingegen bei den konservatorischen Massnahmen gemacht, da sich mit günstigeren Produkten zwar die Materialkosten, keinesfalls aber die Personalkosten reduzieren lassen. Originalbehältnisse und Fremdkörper (vorhandene Metall- und Plastikteile) werden, mit Ausnahme der Heft- respektive Bostichklammern, immer entfernt. Heftklammern werden nur dann sorgfältig weggenommen, wenn sie Rost aufweisen. Ansonsten sind der Zeitaufwand und die Gefahr, das Papier zu beschädigen, zu gross. Ebenso werden alle Schriftstücke mit verblässender oder abklatschender Schrift umkopiert und vorhandene Doppel kassiert. Dann werden die gebildeten Dossiers in säurefreie und alterungsbeständige Mappen und Archivschachteln umgepackt. Da die Originalbehältnisse unterschiedliche Aussenmasse und Füllungsgrade aufweisen, findet beim Umpacken, bezüglich des Volumens, immer eine Verdichtung des Archivguts statt.

Auswertung und innerbetrieblicher Vergleich

Seit dem 1. Januar 2002 werden die Kennzahlen zur Erschliessung systematisch in einer Excel-Tabelle erhoben. Nicht enthalten sind die Kennzahlen zur Erschliessung von Privatarchiven und Archiven halbstaatlicher Institutionen, sodass sich die zur Auswertung vorhandene Datenbasis auf die modernen kantonalen Provenienzbestände seit dem 19. Jahrhundert beschränkt, die neben Akten und Amtsbüchern auch aus audiovisuellen Medien (Bild-, Film- und Tondokumente) sowie Karten und Plänen bestehen, die in jüngster Zeit auch in digitaler Form vorliegen.

In der auszugsweise wiedergegebenen Tabelle auf der nächsten Seite werden zur Identifikation der einzelnen Endarchivzugänge zunächst die Signatur des jeweiligen Bestandes, der Name der Provenienz sowie die Akzessionsnummer erhoben. Dann folgt die Anzahl der gebildeten Dossiers und Verzeichnungseinheiten (VE), der Schachteln und der Laufmeter im Endarchiv sowie der zur Erschliessung benötigten Arbeitsstunden, wobei es sich um absolute Kennzahlen handelt, die aus Summen oder Einzelzahlen bestehen. Diese Kennzahlen werden im nächsten Schritt zueinander in Beziehung gesetzt. Um Zusammenhänge und Entwicklungen über den Erschliessungsaufwand und die Erschliessungstiefe zu verdeutlichen, wird die benötigte Zeit (h) pro Dossier, die Zeit pro Verzeichnungseinheit und die Zeit pro Laufmeter erhoben sowie die Anzahl der Verzeichnungseinheiten pro Laufmeter angegeben. Zum Schluss wird noch das jeweilige Datum des Beginns und Abschlusses der Erschliessung festgehalten.

Die aktuelle Auswertung beschränkt sich auf die Endarchivzugänge von 2002 bis 2007, also die seit der Erhebung abgeschlossenen Jahre. In diesen sechs Jahren wurden insgesamt 263 Endarchivzugänge in die Tabelle eingetragen. Davon mussten 71 entfernt werden, da sie noch nicht abgeschlossen (23), unvollständig (40) oder fehlerhaft (8) ausgefüllt waren. Damit verbleiben 192 bereinigte Datensätze, sodass 73% der ursprünglich erhobenen Einträge ausgewertet werden konnten. Vor der Auswertung wurden folgende Modifikationen vorgenommen: Zunächst wurde die Schachtel

Abb. 4: Erhebung der Kennzahlen für die Endarchivzugänge.³²

Signatur	Amtstelle	Akzession	Dossiers	VE	Schachteln	Lfm	h/Dossier	h/VE	h/Lfm	VE/Lfm
Z 62	Obergericht (Strafsachen)	023/2002	664	219	191	20	0.39	1.18	12.98	10.95
Z 63	Notariat Wetzikon	043/2002	158	70	28	2.5	0.38	0.86	24.2	28
Z 64	Jugend-anwaltschaft Dietikon	038/2002	9	2	1	0.1	1.53	6.86	137.5	20
Z 65	Jugend-anwaltschaft Affoltern	038/2002	30	12	3	0.4	0.69	1.73	51.88	30
Z 66	Bezirkskirchenpflege Winterthur	034/2002	76	18	17	1.4	1.43	6.06	77.86	12.86
Z 67	Kapo: Fotosammlung II	001/2001								
Z 68	Flughafen-polizei	049/2002	33	23	6	0.4	0.12	0.17	10	57.5
Z 69	Primarlehrerseminar Oerlikon	047/2002	792	66	47	5.1	0.11	1.35	17.45	12.94
Z 70	Universität: Rektoratsarchiv	069/2000	3106	3003	611 Sch + 180 Bde.	96	0.15	0.15	4.5	31
Z 71	Fremdenpolizei: Ausländerdossiers	054/2002	258	38	32	3.5	0.23	1.58	17.14	10.86
Z 72	Bezirksgericht Zürich	066/2002	734	91	82	8.6	0.18	1.46	15.48	10.58

zahl behelfsmässig in Bestelleinheiten, den mit Signaturen versehenen bestellbaren archivalischen Einheiten, geändert. Denn in dieser Rubrik wurde nicht nur die Anzahl der Archivschachteln, sondern auch die Anzahl der Bände, der Amtbücher oder der Karteikästen eingetragen, sodass – wie in Abbildung 4 unter Z 70 ersichtlich – mehrere Zahlenwerte in einer Zelle aufgelistet waren.³³ Anschliessend wurden noch beim Zeitaufwand, der auf eine Viertelstunde genau eingetragen und in Industriezeit angegeben ist, allfällige Eintragungen in Normalzeit korrigiert.³⁴ Als Erläuterung bleibt noch anzufügen, dass zum einen bei der VE-Zahl lediglich die Anzahl der Verzeichnungseinheiten auf Stufe Dossier enthalten sind, da die Verzeichnungseinheiten zur Beschreibung der Verzeichnungsstufen Fonds und Klassen in der Tabelle nicht berücksichtigt und die Stufen Subdossier und Dokument erst 2008 eingeführt wurden, und zum anderen bei Einzeleinträgen zwar ein Dossier einer Verzeichnungseinheit entspricht, bei Sammeleinträgen aber mehrere Dossiers eine Verzeichnungseinheit bilden.

³² Ausschnitt aus: Z – Endarchivzugänge 2002ff., Erhebung der Zugänge in das Provenienzarchiv seit dem 1.1.2002.

³³ Nach Auskunft von Dr. Meinrad Suter sollte die Erhebung der Schachtelzahl ursprünglich der Berechnung der Materialkosten dienen. Hierfür sollte die Anzahl der Schachteln und Dossiers mit dem jeweiligen Stückpreis multipliziert werden können. Allerdings entspricht die Anzahl der Verzeichnungseinheiten auf der Stufe Dossier nicht dem verbrauchten Material an Mäppchen und anderen archivtauglichen Hüllen, sodass deswegen und aus anderen Gründen die Materialkosten pro Projekt nie erhoben wurden.

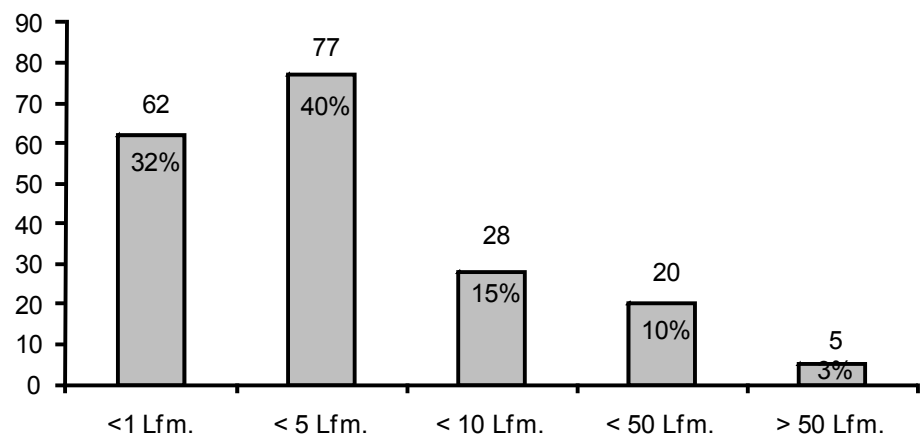
³⁴ Im Unterschied zur Normalzeit, wo eine Stunde aus 60 Minuten besteht, wird die geleistete Arbeit bei der Industriezeit dezimal dargestellt und kann deshalb in Zeiterfassungssystemen leichter berechnet werden. Siehe Umrechnungstabelle Normalzeit–Industriezeit.

Insgesamt weisen die 192 Endarchivzugänge einen Umfang von 961 Laufmetern auf, für deren Erschliessung 14 933 Stunden benötigt wurden. Es wurden 79 993 Dossiers, 26 372 Verzeichnungseinheiten und 9467 Bestelleinheiten gebildet. Wie aus der nachfolgenden Tabelle ersichtlich, wurden zur Bearbeitung eines Laufmeters Unterlagen durchschnittlich $15\frac{1}{2}$ Stunden benötigt. Dabei betrug der Aufwand pro Dossier knapp zehn Minuten, pro Verzeichnungseinheit eine halbe Stunde und pro Bestelleinheit anderthalb Stunden. Die ermittelte Erschliessungstiefe beträgt 27,45 Verzeichnungseinheiten pro Laufmeter Unterlagen, wobei nochmals zu betonen ist, dass die Unterlagen zwar zum grössten Teil aus Akten bestehen, aber auch Amtsbücher, Pläne und audiovisuelle Medien enthalten. Vergleicht man diese Ergebnisse mit der ersten Auswertung der Endarchivzugänge, die im Rahmen zur Entwicklung eines Grobkonzepts zum Abbau des Zwischenarchivs im September 2004 vorgenommen wurde, lässt sich eine leichte Zunahme des Bearbeitungsaufwands feststellen. Zur Bearbeitung eines Laufmeters Unterlagen wurden damals durchschnittlich $13\frac{3}{4}$ Stunden benötigt, wobei der Aufwand pro Dossier ebenfalls knapp zehn Minuten und pro Verzeichnungseinheit eine halbe Stunde betrug. Die Differenz liegt jedoch darin, dass pro Bestelleinheit nur etwas mehr als $1\frac{1}{4}$ Stunden gebraucht wurden und die ermittelte Erschliessungstiefe bei 23,73 Verzeichnungseinheiten pro Laufmeter lag.³⁵

Tab. 2: Erschliessungsaufwand in Stunden.

	<i>in Industriezeit</i>	<i>in Normalzeit</i>
Lfm.	15.54	15.32
Dossiers	0.19	0.11
Verzeichnungseinheiten	0.57	0.34
Bestelleinheiten	1.58	1.35

Abb. 5: Umfang der Endarchivzugänge in Laufmetern.



³⁵ Überführung des Zwischenarchivs ins Endarchiv. Grobkonzept vom 20.9.2004, S.6.

Tab. 3: Erschliessungsaufwand und -tiefe nach Akzessionsgrösse

Erschliessungsaufwand pro Lfm.	< 1 Lfm.	< 5 Lfm.	< 10 Lfm.	< 50 Lfm.	> 50 Lfm.
in Industriezeit					
Stunden	46.19	22.85	20.24	14.25	4.90
Dossiers	0.37	0.19	0.16	0.19	0.18
Verzeichnungseinheiten	0.62	0.61	0.71	0.56	0.29
Bestelleinheiten	4.88	2.25	2.04	1.34	0.57
in Normalzeit					
Stunden	46.11	22.51	20.14	14.15	4.54
Dossiers	0.22	0.10	0.09	0.10	0.11
Verzeichnungseinheiten	0.37	0.36	0.42	0.33	0.17
Bestelleinheiten	4.53	2.15	2.02	1.20	0.34
Erschliessungstiefe					
Verzeichnungseinheiten pro Lfm.	74.94	37.73	28.45	25.21	17.17

Betrachtet man nun die Endarchivzugänge nach der Grösse der Akzessionen, so fällt auf, dass knapp zwei Drittel einen Umfang unter fünf Laufmeter aufweisen. Dabei sind 32% der Endarchivzugänge kleiner als ein Laufmeter, 40% kleiner als fünf Laufmeter, 15% kleiner als zehn Laufmeter, 10% kleiner als 50 Laufmeter und 3% haben einen Umfang zwischen 50 und 100 Laufmeter. Von diesen Kategorien ausgehend wurden der Erschliessungsaufwand und die Erschliessungstiefe nach der Bestandesgrösse ausgewertet. Wie zu erwarten, nimmt der Erschliessungsaufwand mit steigendem Umfang der Akzession kontinuierlich stark ab. So werden bei einer Akzessionsgrösse unter einem Laufmeter durchschnittlich 46 Stunden pro Laufmeter benötigt, während für Akzessionen über 50 Laufmeter nur noch knapp 5 Stunden pro Laufmeter aufgewendet werden. Das ist einerseits darauf zurückzuführen, dass ein gewisser Basisaufwand, der für alle Erschliessungsprojekte gleichermassen zu leisten ist, bei kleinsten Akzessionen überproportional zu Buche schlägt und andererseits die Erschliessungstiefe mit zunehmender Akzessionsgrösse abnimmt, indem mehr Sammeleinträge für gleichförmige Fallakten angelegt wurden.

Die Auswertung der Endarchivzugänge nach Archivalienarten kann leider nicht flächendeckend vorgenommen werden. Da die weitaus meisten Akzessionen neben Akten auch andere Materialien aufwiesen, mithin in medial gemischter Form vorlagen, wurden bei der Erhebung der Kennzahlen keine Angaben zur Archivalienart gemacht. Dennoch soll exemplarisch für die neben den Akten am häufigsten vorkommende Archivalienart der Amtsbücher eine erste Bestimmung des Erschliessungsaufwandes versucht werden. Von den 192 Endarchivzugängen bestanden neun Akzessionen mit einem Umfang von 64 Laufmetern ausschliesslich aus Amtsbüchern, für deren Erschliessung 867,5 Stunden benötigt wurden. Wie Massenakten wurden Amtsbücher hauptsächlich durch Sammeleinträge verzeichnet, sodass 3880 Dossiers, 1227 Verzeichnungseinheiten und 1001 Bestelleinheiten gebildet wurden. Zur Bearbeitung eines Laufmeters Amtsbücher wurden durchschnittlich circa 13¼ Stunden benötigt. Dieser überraschend hohe Erschliessungsaufwand geht einher mit einer Erschliessungstiefe, die lediglich 19,11 Verzeichnungseinheiten pro Laufmeter

beträgt und damit circa ein Drittel unter derjenigen der Gesamtauswertung liegt. Da Amtsbücher und Massenakten aufgrund ihres seriellen Charakters ohne grossen Mehraufwand einzeln verzeichnet werden können und dies von Seiten der Kundendienste zur Erhöhung der Benutzerfreundlichkeit sowie der Erleichterung bei der Aushebung und der Reponierung gewünscht wurde, werden seit 2009 keine Sammel-einträge mehr vorgenommen.

Zwischenbetrieblicher Vergleich

Nach der Durchführung dieses innerbetrieblichen Zeitvergleichs soll nun ein erster zwischenbetrieblicher Vergleich versucht werden. Im Allgemeinen werden zwischenbetriebliche Vergleiche zur eigenen Standortbestimmung vorgenommen. Der Erkenntnisgewinn liegt auch hier in der Identifikation tendenzieller Entwicklungen. Bleibt die eigene Entwicklung hinter den Erwartungen zurück oder weicht von derjenigen anderer Institutionen oder dem Branchendurchschnitt ab, können die Gründe hierfür ermittelt und allenfalls geeignete Korrekturmassnahmen eingeleitet werden. Voraussetzung für einen sinnvollen Vergleich ist, dass die Kennzahlen denselben Formalaufbau besitzen und nach denselben Grundsätzen erhoben werden. Zudem ist es von Vorteil, einen Vergleich mit Institutionen vorzunehmen, die die gleichen Rahmenbedingungen aufweisen.³⁶

Die Kennzahlen des Staatsarchivs Aargau können aus einem Artikel von Roland Gerber über die Erschliessungsstrategie und das Controlling des Staatsarchivs abgeleitet werden. Dabei erfolgt die Steuerung über die Kategorisierung der Erschliessungstiefe und der konservatorischen Massnahmen. Je nach Bestand wird eine von vier Kategorien angewendet, die von der Titelverzeichnung pro Bestelleinheit, der Übernahme detaillierter Listen und Verzeichnisse mit Angaben pro Bestelleinheit, der Verzeichnung nach Titel und Inhalt pro Bestelleinheit bis zur Verzeichnung nach Titel und Inhalt pro Dossier reichen. Für die beiden ersten Erschliessungstiefen werden nur minimale konservatorische Massnahmen mit kostengünstigen Produkten, für die letzteren optimale konservatorische Massnahmen mit alterungsbeständigen Materialien durchgeführt. Zur Illustrierung des enormen Sparpotenzials gibt Gerber an, an einem Arbeitstag von acht Stunden bei der Beschränkung auf die minimalsten Verzeichnungsangaben und konservatorischen Massnahmen drei bis sechs Laufmeter moderner Sachakten bearbeiten zu können, wohingegen bei der detailliertesten Verzeichnung mit optimalen konservatorischen Massnahmen nur ein halber Laufmeter bewältigt werden kann.³⁷ Rechnet man diese Angaben um, so liegt der Bearbeitungsaufwand bei der Minimalvariante grob gerechnet bei 2 Stunden pro Laufmeter – was meines Erachtens für eine seriöse Verzeichnung nicht realistisch ist. Bei der Maximalvariante hingegen liegt der Bearbeitungsaufwand bei 16 Stunden pro Laufmeter und entspricht damit ungefähr dem des Staatsarchivs Zürich.

Zwar werden im Staatsarchiv Bern keine Kennzahlen erhoben, dennoch kann ein exemplarischer Vergleich, aufgrund dreier – während meines im Rahmen des Wei-

³⁶ Weber, M. 2002, S. 20 und 31–34; Meyer 2007, S. 73–77.

³⁷ Gerber 2006, S. 52–56, wobei sich die Darlegung der Erschliessungs- und Konservierungsstandards auf S. 53f. befindet.

terbildungsprogramms in Archiv- und Informationswissenschaft an der Universität Bern absolvierten Praktikums – erschlossener Akzessionen, vorgenommen werden. Bei allen drei Akzessionen handelte es sich um moderne Sachakten, die insgesamt einen Umfang von 14 Laufmetern aufwiesen und für deren Erschliessung 102 Stunden benötigt wurden. Es wurden 143 Verzeichnungseinheiten und genauso viele Bestelleinheiten gebildet. Zur Bearbeitung eines Laufmeters Unterlagen wurden durchschnittlich $7\frac{1}{4}$ Stunden benötigt. Dabei betrug der Aufwand pro Verzeichnungs- und Bestelleinheit knapp eine dreiviertel Stunde und die ermittelte Erschliessungstiefe 10,12 Verzeichnungseinheiten. Im Staatsarchiv Bern wird zur Bearbeitung eines Laufmeters Unterlagen nur knapp die Hälfte der Zeit benötigt als im Staatsarchiv Zürich. Hinsichtlich der konservatorischen Massnahmen waren keine Abstriche gemacht worden. Die Erklärung für diesen beträchtlichen Unterschied liegt in der Erschliessungstiefe. Wie Zürich beschränkt sich das Staatsarchiv Bern bei den Verzeichnungsangaben im Wesentlichen auf die Pflichtfelder der ISAD(G). Allerdings wird pro Archivschachtel lediglich eine Verzeichnungseinheit angelegt, und die enthaltenen Dossiers werden gemeinsam beschrieben. Damit erfolgt die Verzeichnung ausschliesslich durch Sammeleinträge, ohne jedoch für jedes Dossier eine Signatur zu vergeben.

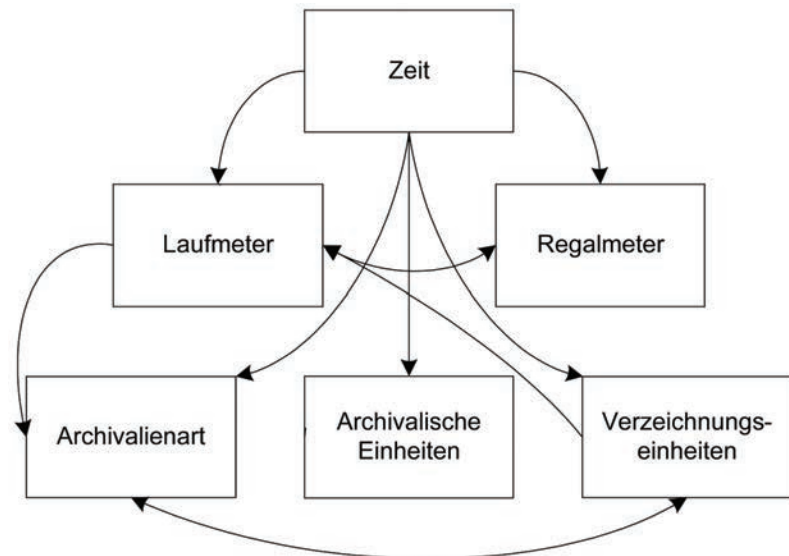
Vergleicht man die oben beschriebenen Kennzahlen noch mit denjenigen, die Peter Müller für das Landesarchiv Baden-Württemberg geschätzt hat, fällt erst jetzt auf, dass der Bearbeitungsaufwand für einen Laufmeter moderner Sachakten mit 19–25 Stunden hoch veranschlagt wurde. Die Tatsache, dass in Bern $7\frac{1}{4}$ Stunden pro Laufmeter für die Erschliessung mit Sammeleinträgen und in Zürich $15\frac{1}{2}$ Stunden für die Erschliessung auf Dossierstufe mit Einzel- und Sammeleinträgen (was übrigens aufgrund des fast gleich hohen Aufwandes auch im Staatsarchiv Aargau der Fall sein dürfte) benötigt werden, lässt vermuten, dass sich die 19–25 Stunden in Baden-Württemberg auf die Verzeichnung auf Dossier- bis Dokumentstufe ohne Sammeleinträge beziehen.

Kennzahlen-Set

Die im Staatsarchiv Zürich erhobenen und verwendeten Kennzahlen haben sich – wie in den beiden vorigen Abschnitten ausführlich dargelegt – sowohl im innerbetrieblichen als auch im zwischenbetrieblichen Vergleich bewährt und sind archivübergreifend benutzbar. Die Auswertung hat aber gezeigt, dass mit den vorhandenen Kennzahlen nicht alle Informationsbedürfnisse abgedeckt werden. Neben den bisher erhobenen Schlüsselkennzahlen zur Anzahl der Verzeichnungseinheiten, der Laufmeter und der benötigten Zeit sollten die Regalmeter, die Archivalienart sowie die Anzahl der archivalischen Einheiten angegeben werden. Die Erhebung der Archivalienart wurde aufgenommen, weil Erschliessungstiefe und konservatorische Massnahmen, je nachdem ob es sich um ältere oder moderne Sachakten, Amtsbücher, AV-Medien, Objekte, Karten und Pläne, Urkunden oder digitale Unterlagen handelt, erheblich variieren und unterschiedliche Bearbeitungszeiten zur Folge haben. So kann die Zunahme des Bearbeitungsaufwands von durchschnittlich $13\frac{3}{4}$ Stunden auf $15\frac{1}{2}$ Stunden pro Laufmeter im Staatsarchiv Zürich neben einem steigenden Anteil kleinster

Akzessionen auch auf die zunehmende mediale Mischung der Akzessionen zurückgeführt werden. Die Erhebung der Archivalienart – bei der es sich eigentlich nicht um einen Kennzahl, sondern um ein Kriterium handelt – wiederum bedingt die Angabe der eigentlichen archivalischen Einheiten. Und die Aufnahme der Regalmeter ist nötig, weil die Aufwandschätzung eines Erschliessungsprojektes vom unbearbeiteten Umfang der Akzession ausgeht, weshalb sich die Projektkontrolle immer auch auf die Regalmeter beziehen muss.

Abb. 6: Schlüsselkennzahlen und ihre Beziehungen.³⁸



Insgesamt werden somit sechs Schlüsselkennzahlen erhoben. Dies liegt zwar über der – in der Fachliteratur empfohlenen – Beschränkung auf vier bis fünf Kennzahlen pro Produkt respektive Geschäftsprozess, aber die Erweiterung liegt in einem vertretbaren Rahmen. Denn einerseits ist sie ohne Mehraufwand zu realisieren, und andererseits lassen sich wesentlich mehr Informationen zur präziseren Planung, Kontrolle und Steuerung von Erschliessungsprojekten und damit zur Erreichung der jährlichen Leistungsziele der Abteilung gewinnen.

Dabei sollte sich die Erhebung der Kennzahlen nicht auf die modernen kantonalen Provenienzbestände seit dem 19. Jahrhundert beschränken, sondern auch auf die Akzessionen halbstaatlicher Institutionen, Privater und älteren Sachakten ausgedehnt werden. Und die Anzahl der Verzeichnungseinheiten sollte alle Verzeichnungsstufen umfassen. Wichtig ist zudem eine wenn nicht jährlich, so wenigstens in regelmässigen Abständen vorzunehmende Auswertung der Kennzahlen. Die Auswertung erfolgt dann nach den Dimensionen Quantität, Qualität und Zeit, wobei sich die Kosten jederzeit ableiten lassen. Für die Dimension Quantität kann der Umfang der Akzessionen in Regalmetern mit den bearbeiteten Endarchivzugängen in Laufmetern ver-

³⁸ Das Kausaldiagramm wurde in Anlehnung an Preissner 2007, S. 43 erstellt.

glichen werden, sodass die mit der Verdichtung des Archivguts bei der Erschliessung einhergehende Reduktion des Volumens beziffert wird. Und für die Qualität wird die Anzahl der Verzeichnungseinheiten pro Laufmeter in Kombination mit der Archivalienart ausgewertet und die Erschliessungstiefe bestimmt. Bei der Auswertung nach der Dimension Zeit hingegen werden die benötigten Stunden mit dem Umfang der Endarchivzugänge, der Archivalienart, der Anzahl archivalischer Einheiten und der Anzahl Verzeichnungseinheiten in Beziehung gesetzt und damit der Aufwand bestimmt. Damit lässt sich das Modell von Peter Müller nach dem nachfolgenden Raster erweitern.

Tab. 4: Richtzahlen zur Kalkulation von Erschliessungsarbeiten.

Archivalienart	Aufwand in Stunden (Industriezeit) pro		
	Lfm	Archivalische Einheit	Verzeichnungseinheit
Urkunden	–		
Ältere Sachakten			
Moderne Sachakten	15.50	0.2	0.6
Amtsbücher	13.25		
AV-Medien, Objekte	–		
Karten und Pläne	–		
Digitale Unterlagen	–		

Mit der Zeit lassen sich auf diese Weise stabile, branchenübliche Richtzahlen entwickeln, auf deren Basis sich der Aufwand von Erschliessungsprojekten genauer planen lässt, indem bei der Aufwandschätzung der jeweils vorliegende Anteil der Archivalienarten berücksichtigt werden kann. Die einzige Ungenauigkeit liegt darin, dass von den durchschnittlichen Stunden pro Laufmeter ausgehend der Aufwand pro Regalmeter berechnet wird. Solange die Projektkontrolle ebenfalls anhand der Regalmeter vorgenommen wird, kann diese Ungenauigkeit aber durchaus in Kauf genommen werden.

Bibliografie

- Arbido, offizielles Publikationsorgan des Vereins Schweizerischer Archivarinnen und Archivare (VSA), Bern, erschien von 1995–2005 monatlich (alte Folge), seit 2006 viermal jährlich (neue Folge).
- Archivische Ordnung und Erschliessung – Fachbibliographie, Auswahlbibliografie zusammengestellt vom Landesarchiv Baden-Württemberg, September 2001. Auf der Homepage unter www.landesarchiv-bw.de unter Fachinformationen abrufbar, allerdings befindet sich die Seite momentan im Umbau und kann nur eingeschränkt benutzt werden.
- Bachmann, Peter: Controlling für die öffentliche Verwaltung. Grundlagen, Verfahrensweisen, Einsatzgebiete. Wiesbaden 2004.
- Brübach, Nils: Entwicklung von internationalen Erschliessungsstandards. Bilanz und Perspektiven. In: *Archivar* 61 (2008), Heft 1, S. 6–13.

- Controlling für öffentliche Bibliotheken. Wegweiser zu einer effizienten Steuerung, [von der] Kommission des Deutschen Bibliotheksinstituts für Organisation und Betrieb. Expertengruppe Controlling in öffentlichen Bibliotheken. Berlin 1994.
- Der Archivar. Mitteilungsblatt für das deutsche Archivwesen, hg. vom Landesarchiv Nordrhein-Westfalen und vom VdA – Verband deutscher Archivarinnen und Archivare, Düsseldorf, erscheint seit 1947 in lockerer Folge viermal jährlich, seit Heft 3/1999 auch online unter: <http://www.archive.nrw.de/archivar/hefte/2008/index.html>
- Enders, Gerhart: Archivverwaltungslehre. Leipzig 2004, Nachdruck der 3., durchges. Aufl. von 1968.
- Fallgatter, Michael J.: Kontrolle. In: Enzyklopädie der Betriebswirtschaftlehre Bd. 2: Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation. Stuttgart, 4. völlig neu bearb. Aufl. 2004, S. 668–680
- Förster, Bärbel: Das Erschliessungskonzept des Schweizerischen Bundesarchivs. Vom Findmittel zum Findsystem. In: Der Archivar, Beiband 3, Düsseldorf, 1998, S. 77–98
- dies.: Archivische Erschliessung. In: Gilbert Coutaz [et al.]: Archivpraxis in der Schweiz. Baden 2007, S. 319–327.
- Gerber, Roland: Kontrollierte Erschliessungstiefe. Archivische Erschliessung und Wirkungsorientierte Verwaltung. In: Arbido 2006, Heft 3, S. 52–56.
- Grün, Oskar: Projektorganisation. In: Enzyklopädie der Betriebswirtschaftlehre Bd. 2: Handwörterbuch der Organisation. Stuttgart, 3. völlig neu gest. Aufl. 1992, S. 2102–2116.
- Haberfellner, Reinhard: Projektmanagement. In: Enzyklopädie der Betriebswirtschaftlehre Bd. 2: Handwörterbuch der Organisation. Stuttgart, 3. völlig neu gest. Aufl. 1992, S. 2090–2102.
- ISAD(G) – Internationale Grundsätze für die archivische Verzeichnung, übersetzt und neu bearb. von Rainer Brüning, Werner Heegewaldt und Nils Brübach, Archivschule Marburg, 2. überarb. Ausg. 2002.
- Jahresberichte des Staatsarchivs Zürich, hg. vom Staatsarchiv Zürich, 1987–2007.
- Konsolidierter Entwicklungs- und Finanzplan für 2008, abrufbar auf dem Intranet der Zürcher Kantonsverwaltung.
- Lienhard, Andreas; Ritz, Adrian; Steiner, Reto; Ladner, Andreas (Hg.): 10 Jahre New Public Management in der Schweiz. Bilanz, Irrtümer und Erfolgsfaktoren. Bern 2005.
- Merker, Otto: Wege zur Rationalisierung der Archivarbeit. Auf zwei unterschiedlichen Gebieten gewonnene praktische Einsichten. In: Qualitätssicherung und Rationalisierungspotentiale in der Archivarbeit, hg. von Karsten Uhde, (Veröffentlichungen der Archivschule Marburg Nr. 27), Archivschule Marburg 1997, S. 153–159.
- Meyer, Claus: Betriebswirtschaftliche Kennzahlen und Kennzahlen-Systeme, (Wissen Kompakt). Sternenfels, 4. überarb. und erw. Aufl. 2007.

- Müller, Peter: Organisation und Durchführung von Erschliessungsprojekten. In: Archivische Erschliessung – Methodische Aspekte einer Fachkompetenz, hg. von Angelika Menne-Haritz, (Veröffentlichungen der Archivschule Marburg, Nr. 30), Archivschule Marburg 1999, S. 139–158.
- ders.: Vollregest, Findbuch oder Informationssystem – Anmerkungen zu Geschichte und Perspektiven der archivischen Erschliessung. In: Der Archivar 58 (2005), Heft 1, S. 6–15.
- ders.: Schnell zum Ziel – Erschliessungspraxis und Benutzererwartungen im Internetzeitalter. In: Benutzerfreundlich – rationell – standardisiert. Aktuelle Anforderungen an archivische Erschliessung und Findmittel, hg. von Frank M. Bischoff, (Veröffentlichungen der Archivschule Marburg Nr. 46), Archivschule Marburg 2007, S. 37–63.
- Ossola-Haring, Claudia (Hg.): Das grosse Handbuch Kennzahlen zur Unternehmensführung. Kennzahlen richtig verstehen, verknüpfen und interpretieren. München, 2. überarb. Aufl. 2003.
- Preissner, Andreas: Balances Scorecard anwenden. München, 2. Aufl. 2007.
- Reimann, Norbert (Hg.): Praktische Archivkunde. Ein Leitfaden für Fachangestellte für Medien- und Informationsdienste. Fachrichtung Archiv. Münster 2004.
- Schedler, Kuno; Proeller, Isabella: New Public Management. Bern, 3. vollst. überarb. Aufl. 2006.
- Schlussbericht der Projektgruppe «wirkungsorientierte Erschliessung», wif! StAZH. Das Staatsarchiv Zürich ist wif! und fit, Projektleiter und Berichtersteller: Meinrad Suter, Juli 2001.
- Schlussbericht der Projektgruppe Überlieferungsbildung, erstellt im Rahmen des Projektes zur wirkungsorientierten Verwaltung (wif!) im Staatsarchiv des Kantons Zürich, von Reto Weiss, 11. Juli 2001.
- Schlüsselbegriffe der Archivterminologie, von Angelika Menne-Haritz, veröffentlicht auf der Website: <http://staff-www.uni-marburg.de/~mennehar/dati/germanterms.htm>
- Schnitzer, Patric: Evangelisch-Reformierte Kirche des Kantons St. Gallen: Bedarfskonzept für die Bearbeitung der sich im Staatsarchiv befindenden Bestände sowie Bestimmung der künftigen Dienstleistungen des Staatsarchivs für die Archivierung (Vereinbarung). Diplomarbeit für den Nachdiplomstudiengang Information und Dokumentation an der Hochschule für Technik und Wirtschaft in Chur, 2004.
- Schweizerische Richtlinie für die Umsetzung von ISAD(G) – International Standard Archival Description (General), von Bettina Tögel und Graziella Borrelli für die Arbeitsgruppe Normen und Standards des Vereins für Schweizerische Archivarinnen und Archivare (VSA), 2009.
- Siegwart, Hans: Kennzahlen für die Unternehmensführung. Bern, 6. aktual. und erw. Aufl. 2002.

- Toebak, Peter 1992: Die Inventarisierung moderner Archive einer Gemeindeverwaltung. Bewertung, Beschreibung, Ordnung und Kassation in Breda, veröffentlicht auf der Website: http://www.toebak.ch/online_publicationen.htm
- Treffeisen, Jürgen: Planung und Durchführung von archivischen Erschliessungsprojekten. In: *Archivalische Zeitschrift* 86 (2004), S. 393–418.
- Überführung des Zwischenarchivs ins Endarchiv. Grobkonzept: Grundlagen und Lösungsvarianten, erstellt von Meinrad Suter zuhanden der Geschäftsleitung Staatsarchiv, 20. September 2004.
- Umrechnungstabelle Normalzeit – Industriezeit. Von den unzähligen Umrechnungshilfen im Internet wurde diejenige der Firma Berg Zeitarbeit aufgrund der Übersichtlichkeit der Darstellung benutzt, siehe unter: <http://www.berg-zeitarbeit.de/download/umrechnungstabelle.pdf>
- Weber, Hartmut: Bewertung im Kontext der archivischen Fachaufgaben. In: *Bilanz und Perspektiven archivischer Bewertung*, hg. von Andrea Wettmann, (Veröffentlichungen der Archivschule Marburg, Nr. 21), Archivschule Marburg 1994, S. 63–81.
- ders.: Ergebnisorientierung durch standardisierte Arbeitsabläufe im Archivbetrieb. In: *Qualitätssicherung und Rationalisierungspotentiale in der Archivarbeit*, hg. von Karsten Uhde, (Veröffentlichungen der Archivschule Marburg Nr. 27), Archivschule Marburg 1997, S. 63–75.
- Weber, Jürgen: Controlling. In: *Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre Bd. 2: Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation*, Stuttgart, 4. völlig neu bearb. Aufl. 2004, S. 152–159.
- Weber, Manfred: *Kennzahlen. Unternehmen mit Erfolg führen*, Freiburg, 3. überarb. Aufl. 2002.
- Z – Endarchivzugänge 2002ff., Erhebung der Zugänge in das Provenienzarchiv seit dem 1. 1. 2002 in Form eines Excel-Dokuments.
- Zobrist, Rudolf: Budgetierung, Leistungsaufträge, Überprüfung. In: *Managementleitfaden öffentliche Verwaltung. Grundlagen – Mustervorlagen – Checklisten*, hg. von WEKA Verlag AG, Zürich 2007, Kap. 3/12.
- Zweifel, Josef: *Modernes Archivmanagement*. In: Gilbert Coutaz [et al.]: *Archivpraxis in der Schweiz*. Baden 2007, S. 195–230.