

## **Archivarbeit in Anlehnung an Total Quality Management (TQM)**

Auch kleinere Archive, die sich um die Bezuschussung durch öffentliche (kommunal oder staatlich verwaltete Steuer-)Gelder bemühen, werden seit einiger Zeit dringend dazu angehalten, ihre Arbeit nach Normen der International Organization for Standardization (ISO) oder nach Total Quality Management-Kriterien zu verbessern, zu rationalisieren oder generell umzustrukturieren.

Aus der Erfahrung mit solchen Auflagen in Berlin berichte ich kurz darüber, warum es nicht nötig, aber auch nicht sinnvoll ist, bei solchen Anforderungen entweder in Panik zu geraten oder sie prinzipiell zurückzuweisen. Während die ISO-Normen, weil aus der Produktion technischer Produkte meist großer Unternehmen stammend, sich nicht ohne größere Schwierigkeiten sinnvoll auf Archivarbeiten und -dienstleistungen übertragen lassen, können die mehr prozessorientierten TQM-Grundsätze durchaus mit Gewinn auf die eigene Arbeit angewandt werden.

Woher kommt der Druck?

In den 1950er Jahren erbaten Japaner vom amerikanischen Statistiker und Managementtheoretiker W. Edwards Deming Unterstützung für ihre durch den Krieg schwer beeinträchtigte Industrie. Sie wandten seine Prinzipien für TQM anscheinend mit so großem Erfolg an, dass sich andere Manager und Politiker in den USA und Europa seit den Rezessionen der 1980er Jahren auf diese "Rezepte" besannen und sie für viele Bereiche ihrer Verwaltungen und nachgeordneten oder bezuschussten Einrichtungen - zuletzt im Zuge der Reformen der öffentlichen Verwaltungen - verpflichtend machten.

TQM ist ein System kontinuierlicher Verbesserung der Arbeit durch partizipatives Team-Management von Verwaltungen und Einrichtungen bei gleichzeitiger Konzentration auf die Bedürfnisse von KundInnen und NutzerInnen.

Stichworte sind: Produkt-Qualität, Prozess-Kontrolle, Qualitätssicherung und Qualitätsverbesserung sowie NutzerInnen-Zufriedenheit.

Wesentlicher Aspekt ist, dass sich alle in einer Einrichtung/an einem Projekt mitarbeitenden Menschen intensiv an Problemanalysen, Problemlösungen und Entscheidungsfindungen beteiligen und ihre Arbeiten kontinuierlich reflektieren.

Solange Bewegungsarchive nach dieser sehr allgemeinen Vorgabe ihre eigenen Strukturen überdenken und ggf. sinnvoll verändern - Zielbestimmungen, Erreichbarkeitsschritte, Bewer-

tungskriterien und Zufriedenheitsprofile ihrer NutzerInnen erstellen - können sie von den zunächst sehr fremd und lästig erscheinenden Zumutungen durchaus profitieren. Denn sie können so um Finanzierungszuschüsse erfolgreicher verhandeln und sich dennoch gleichzeitig von außen auferlegten, der eigenen Zielbestimmung zuwider laufenden unsinnigen Zwängen widersetzen, weil sie diesen etwas rational Nachvollziehbares entgegensetzen können.

Einige Schritte zur Anwendung von TQM in Archiven:

- Informationsbeschaffung über die Anwendung von TQM in ähnlichen Einrichtungen (für Bibliotheken der Staatsuniversitäten in Oregon als Beispiel vgl.: [www.michaellorenzen.com/eric/tqm.html](http://www.michaellorenzen.com/eric/tqm.html)); vgl. auch: [www.qm-trends.de/fb0816.htm](http://www.qm-trends.de/fb0816.htm))
- Eine genaue Analyse der eigenen Zielsetzung und Arbeiten und ihrer Kontexte und der dafür vorhandenen Ressourcen wird vorgenommen und schriftlich festgehalten.
- Überlegungen, wie unter den analysierten Bedingungen die Archivarbeit sinnvoll verbessert und die NutzerInnen-Orientierung gestärkt werden kann, werden vom gesamten Team, ggf. nacheinander in Gruppen, angestellt und untereinander ausgetauscht, diskutiert, sowie im Endergebnis festgeschrieben.

Dafür sollten nacheinander alle wesentlichen Arbeitsgänge in ihren Einzelschritten möglichst schriftlich - also kommunizierbar - bestimmt und formuliert werden. Das ist zwar zunächst sehr aufwändig, in Einrichtungen, die mit relativ häufig wechselnden Freiwilligen oder mit immer nur kurzfristig bezahlten Angestellten arbeiten, jedoch von besonderem Nutzen.

Danach sind für bestimmte Zeiträume unter Berücksichtigung der tatsächlich vorhandenen Möglichkeiten realistische Zielbestimmungen für die einzelnen Arbeitsbereiche zu formulieren und ebenfalls schriftlich festzulegen.

Alle MitarbeiterInnen des jeweiligen Bereichs überlegen und beschließen dann einzelne Mittel und Verfahren, mit denen die Ziele schrittweise erreicht werden sollen und genauso Kriterien, nach denen sie die Zielerreichung kontrollieren und bewerten (evaluieren) werden. Wichtig ist, dass die Absprachen durchaus nicht in Ziffern festgeschrieben werden, sondern auch in Worten beschrieben werden können. Alle diese Absprachen werden schriftlich formuliert, so dass sie zu jeder Zeit durch jede beteiligte Person nachgeschlagen werden können.

Es empfiehlt sich, mit halbwegs vergleichbaren Projekten oder Einrichtungen in der gleichen Region zu kooperieren, die jeweiligen Erfahrungen auszutauschen und aus

den Ergebnissen des Vergleichs Schlüsse für weitere eigene Verbesserungen zu ziehen.

Zur Ermittlung von NutzerInnen-Zufriedenheit ist die Entwicklung eines zunächst vorläufigen - anonymen - Fragebogens sinnvoll. Interessierte NutzerInnen sollten zur Kooperation an dessen Veränderung aufgefordert werden.

- In Berlin haben sich Zusammenschlüsse von Projekten und kleinen Einrichtungen den Auflagen zur Normierung durch pure Zahlen-Angaben (bisher) erfolgreich widersetzen können. Sie konnten vielmehr für ihre jeweiligen Tätigkeitsfelder schrittweise erarbeitete Qualitätssteigerungsanstrengungen bei der Beantragung und Rechenschaftslegung über die Verausgabung öffentlicher Gelder durchsetzen. Manches Mal erfolgversprechend ist auch ein konkreter Vergleich der Produktivität der eigenen Arbeiten mit denen der öffentlichen Verwaltungen oder größeren Institutionen.

Ursula Nienhaus, FFBIZ-Archiv Berlin