

# Quo vadis Archivar? - "Excellence in Change" für Führungskräfte

## 56. VdW-Lehrgang vom 21. bis 24. Mai 2006 in Heidelberg

Das Berufsbild des Archivars verändert sich rasch und nachhaltig. Mit gravierenden Auswirkungen auf die Arbeitspraxis. Leiter und Mitarbeiter in Unternehmensarchiven sehen sich vom Unternehmen und von der Öffentlichkeit zu immer vielseitigerem und aktiverem Agieren herausgefordert. "Wohin" dies führt und "Wie" es funktioniert sind zentrale Fragen, denen nachzugehen ist: Quo vadis Archivar?

Zukunftsorientierte Strategien sind nötig, die sinnstiftende praktische Umsetzung muss gelernt, geübt und auch hinterfragt werden. Outputorientierte Steuerungsmodelle, Prozess- und Projektmanagement, Kommunikations- und Krisenmanagement, Strategiemanagement und Global Partnership sind Themen, mit denen sich auch die "historische Abteilung" beschäftigen muss. Im Sinne eines Modern Archival Management brauchen Archivare neue Kernkompetenzen, müssen nach Komplettierung eines Anforderungsprofils - das deutlich über klassische facharchivarische Aus- und Weiterbildungsinhalte hinausgeht - streben. Die Beherrschung der Soft Skills, der Kompetenzen, die neben der reinen Fachqualifikation den beruflichen Erfolg bestimmen, werden besonders - aber natürlich nicht nur - bei Führungskräften vorausgesetzt: Soziale, kommunikative und methodische Kompetenzen müssen immer wieder neu erarbeitet, gestaltet und überdacht werden. Teamfähigkeit zwischen klassischem Hierarchiedenken und Modern Leadership sowie eine aktiv gestaltete Personalentwicklung sind wesentliche Erfolgsfaktoren.

Der erste "VdW-Lehrgang für Führungskräfte" richtete sich an all jene, die die Chance wahrnehmen wollen, sich mit Offenheit, Engagement, aber auch mit Selbstkritik den Herausforderungen zu stellen und diese aktiv mitgestalten wollen: Verändern macht mehr Spaß als Verändert-Werden!

Zu Beginn gab es in der Heidelberger Kulturbrauerei das "zum Auftauen und Beschnupern" bewährte gemeinsame Abendessen mit anschließender Vorstellungsrunde. Jeder der 10 Teilnehmer durfte (musste...) hierzu eines der vorbereiteten Utensilien benutzen, das einen Bezug zu seiner Person und zu seinem Arbeitsplatz haben sollte - eine erste kreative Anstrengung! An den folgenden Tagen war die Gruppe in wechselnden Einrichtungen zu Gast. Führungen vor Ort dienten einer abwechslungsreichen Gestaltung des Kurses wie der Praxisanbindung. Einzelne Veranstaltungen fanden am Abend statt, um dem kompakten Programm immer wieder einen neuen Charakter zu geben. Wo immer möglich, gab es Übungen oder Workshops, die zu aktiver Mitarbeit einluden.

Am Montag begannen wir in den Räumen der Stiftung Reichspräsident Friedrich-Ebert-Gedenkstätte. "Change, Challenge and Chance - Versuch einer Standortbestimmung", unter diese Überschrift stellte Dr. Leopold Kammerhofer (MTGS ARMA Archives, International Atomic Energy Agency, Wien) den Vortrag vor seinem Workshop "Quo vadis Archivar?". Wie erreiche ich es, das Archiv "gesellschaftsfähig" zu machen? Wie ist die eigene Leistung berechenbar? Wie kann das Archiv einen Mehrwert für das Unternehmen generieren und dies auch kommunizieren? Wie geht man mit der Globalisierung um? Wie kann man aktiv in den Lebenszyklus von Informationen eingreifen? Viele Fragen wurden aufgeworfen. Die Ergebnisse des Workshops zu Projektsteuerung, zu Projektdynamik und zu Mechanismen der Teambildung ließen sich in dem wohlbekannten Zitat von Antoine de Saint-Exupery zusammenfassen: "If you want to build a ship, don't drum up the men to gather wood, divide the work and give orders. Instead, teach them to yearn for the vast and endless sea".

Für das Mittagessen in Restaurant Asia hatte Dr. Blum ein Zusammentreffen mit einer Delegation aus dem Stadtarchiv Shanghai arrangiert, eine besondere Form eines International Meetings! Der Versuch eines zwanglosen Gedankenaustausches machte uns aber schnell deutlich, dass eine anzustrebende Kompetenz in der Zukunft vielleicht lauten muss: Chinesisch für Archivare!

Meinhard Motzo (Praxisinstitut, Organisations- und Personalentwicklung, Bremen) gestaltete den Nachmittag mit zwei Vorträgen: "Der menschliche Faktor! Personal im Archiv" und "Was machen eigentlich die da oben? - Führungskompetenz und Teamfähigkeit zwischen klassischem Hierarchiedenken und so genanntem "Modern Leadership". Da sich seine Darstellungen vornehmlich auf Erfahrungen in Archiven außerhalb von Unternehmen stützten, gab es eine lebhaft Diskussions zu beiden Beiträgen, in der die Teilnehmer den Aussagen eigene Erfahrungen gegenüber stellten.

Die Abendveranstaltung im Restaurant "Zum Gülden Schaf" brachte Andreas Kellerhals lic. phil. (ICA-PCOM/ICA-EURBICA/Schweizerisches Bundesarchiv, Bern) unter das Motto "Cooperation in times of Globalization - One step beyond or one step too much!?!?" Ein wesentliches Thema war die Frage, wie es in globalen Unternehmen gelingen kann "aus distributed intelligence auch shared intelligence werden zu lassen". Kellerhals schaffte es trotz der fortgeschrittenen Zeit, alle bei der Stange zu halten. Angepasst an die Lokalität hatte er ein Kartenspiel entworfen, mit dem man die wesentlichen Aussagen seines Themas "auf die Hand" bekam, und damit spielen konnte - eine ungewöhnliche, reizvolle Idee.

Der Dienstag wurde von Regina Zelms (PASO Partnerin für Seminare und Seminarorganisation, Frankfurt) gestaltet. In gewohnter Weise fesselte und motivierte sie ihre Zuhörer! "Dumm gelaufen ..." oder "Warum Projekte schief gehen" - Einführung in das Projektmanagement, "Ende gut, alles gut!???" - Übungen zu outputorientierter Projektplanung, "Controlling und Evaluation allein sichern noch nicht den Erfolg!" - Warum und wie Kommunikationsmanagement und Projektarbeit zusammen gehören, Projektmanagement im Wirtschaftsarchiv: Übungen zu Konflikt- und Krisenmanagement im "Unternehmen auf Zeit" - so waren die Workshops und Übungen überschrieben. Fiktive Projekte wurden in Gruppen durchgespielt, die unterschiedlichen Projektphasen analysiert, Spielregeln für Meetings aufgestellt, zwischenmenschliche Konflikte betrachtet, Führungsstile und Charaktere von Mitarbeitern untersucht - es wurde viel gelacht und viel nachgedacht - manch einer fand zu einem Stück Selbsterkenntnis ... Frau Zelms stellte zum Abschluss ausführliches Arbeitsmaterial zur Nachbearbeitung zur Verfügung - wirkliches "Know-how für Projektleiter"!

Wolfgang A. Kasper wollte in der Abendveranstaltung mit ungewöhnlichen Methoden kreative Gestaltungskräfte (mentale Kompetenzen) in den Teilnehmern wecken: "Zeit für Tapetenwechsel! - Tools und Techniken für kreative Kicks" lautete die Programmankündigung. "Schreibdialoge", "Ideen-Generator", "Mindmapping" - diese Instrumente konnten nur angedacht werden, das verteilte Material gibt aber sicher Anstoß, sich weitergehend mit diesen Themen als Impuls für die eigene Arbeit zu beschäftigen: Nachdenken und Querdenken!

Am Mittwoch waren wir im Schmitthennerhaus zu Gast. Bärbel Kern (Company Archives Kraft Foods Deutschland, Bremen) stellte "Strategiemanagement und Global Partnership am Beispiel des "Global Archives Project" von Kraft Foods North America/Deutschland" vor. "Aufstieg und Fall eines Projekts..." hatte Sie ihren Bericht überschrieben. Sehr engagiert und mitreißend zeigte sie, wie es gelingt, eine funktionierende internationale Zusammenarbeit aufzubauen, ein gemeinsames Archiv-Projekt zu schaffen und stetig zu verbessern, bis ... - ja bis sich die Rahmenbedingungen des Unternehmens ändern und das Projekt zu scheitern droht. Es wurde heftig diskutiert und man darf gespannt sein, wie sich die Zukunft dieser "Global Archives" gestaltet!

"Excellence in Change - Wege zu strategischer Erneuerung. Einführung in Möglichkeiten und Chancen des Wandlungsmanagements" - dies bot der Beitrag von Dr. Carsten Brehm (eic-partner excellence-in-change GmbH Co. KG, Gießen). Dass Veränderungen von Erfolg gekrönt werden, hängt wesentlich auch davon ab, diesen Prozess bewusst zu begleiten, sinnvoll zu steuern und verständlich und glaubwürdig zu kommunizieren. Nach einem konzeptionellen Überblick wurde über "Mitarbeiter und Führung im Wandel" oder "Implementierung und Kommunikation als Kern" gesprochen sowie eine Reihe von Handlungsempfehlungen vorgestellt. Das Thema fand große Beachtung und es wurde bedauert, dass nicht mehr Zeit für eine Vertiefung zur Verfügung stehen konnte.

Nach der Abschlussbesprechung und einem letzten gemeinsamen Mittagessen gab eine kleine Exkursion Gelegenheit, sich von dem stimmungsvollen Tagungsort Heidelberg zu verabschieden. Dr. Peter Blum hat es wieder einmal verstanden, den hohen Standard der VdW-Kurse zu festigen: Eine perfekt organisierte, mit ungewöhnlichen Referenten besetzte, spannende und lehrreiche Veranstaltung machte Lust auf mehr Fortbildung!