

<b>Zeitschrift:</b>	Arbido
<b>Herausgeber:</b>	Verein Schweizerischer Archivarinnen und Archivare; Bibliothek Information Schweiz
<b>Band:</b>	14 (1999)
<b>Heft:</b>	4
<b>Artikel:</b>	Die Aktenführung als Kernelement des Informationsmanagements
<b>Autor:</b>	Schaffroth, Marc
<b>DOI:</b>	<a href="https://doi.org/10.5169/seals-769090">https://doi.org/10.5169/seals-769090</a>

### Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 01.02.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# DIE AKTENFÜHRUNG ALS KERNELEMENT DES INFORMATIONSMANAGEMENTS

von Marc Schaffroth, Schweizerisches Bundesarchiv, Bern

## 1. ZUR DEFINITION DES INFORMATIONSMANAGEMENTS

In der Fachliteratur wird mit Informationsmanagement «(...) das Leitungshandeln in einer Betriebswirtschaft in bezug auf Information und Kommunikation bezeichnet, folglich alle Führungsaufgaben, die sich mit Information und Kommunikation in der Betriebswirtschaft befassen» (Heinrich 1992, 8).

Das Informationsmanagement beinhaltet sämtliche Aufgaben, «die für die Planung, Gestaltung, Organisation und Kontrolle der Information und Kommunikation in einem Unternehmen wichtig sind» (Fank 1996, 161).

Zwar sind diese Definitionen korrekt; für sich genommen haben sie aber nur einen beschränkten Erkenntniswert und Nutzen, wenn nicht gleichzeitig auch das Zielobjekt des Informationsmanagements eindeutig bestimmt wird. Die konsequente Ausrichtung des Informationsmanagements an den strategischen Zielen der Organisation bedingt dessen systematische Verknüpfung mit der Geschäftstätigkeit. Diese Verknüpfung wird auf der Grundlage des Konzepts der Aktenführung erreicht, das sich insbesondere mit folgenden zentralen Fragestellungen des betrieblichen Informationsmanagements befasst:

- Was zeichnet Geschäftsunterlagen (Akten) im Unterschied zu anderen Informationsobjekten aus?
- Welchen verschiedenartigen Informationsfunktionen müssen Geschäftsunterlagen genügen?
- Wie und nach welchen Kriterien und Methoden sind Geschäftsunterlagen zu erzeugen, zu strukturieren und zu bewirtschaften?

Aus der strategischen Sicht der Unternehmensführung (und nicht weniger aus der dispositiven resp. operationellen Sicht der Geschäftssteuerung und -bearbeitung) stellen Geschäftsunterlagen die wichtigsten betrieblichen Informationsressourcen dar. Unter Geschäftsunterlagen verstehen wir Informationsobjekte, welche bei der Ausführung der Geschäftstätigkeit erzeugt resp. verwendet werden. Geschäftsunterlagen (Akten) sind Aufzeichnungen der Geschäftstätigkeit, d.h. sie beinhalten primäre geschäftsrelevante Informationen und widerspiegeln die Vorgänge, aufgrund derer sie erzeugt wurden.

Der «organische» Zusammenhalt der einzelnen Unterlagen untereinander ist ein Resultat der Akterstellung im Rahmen der Geschäftsbearbeitung (Prinzip der Schriftlichkeit der Geschäftstätigkeit). Geschäfts- und Informationsprozesse finden somit nicht nebeneinander statt, sondern sind Elemente ein- und derselben Vorgangs. Im Unterschied zu allen anderen Informationsressourcen haben Akten aufgrund ihres Entstehungszusammenhangs im Rahmen der Geschäftsbearbeitung einen mehrdimensionalen Informationsgehalt. Akten enthalten gleichzeitig Prozess-, Kontext- und Sachinformationen. Durch diese Merkmale unterscheiden sich Akten von allen anderen Arten der Information.

- Prozess- oder Handlungsinformationen: Die schriftlich fixierten Handlungsanweisungen in Akten beziehen sich auf die Art der konkreten Leistungserbringung an einem bestimmten Objekt (Auftrag, gewünschtes Ergebnis), die Rahmenbedingungen (Termine, Aufwand usw.) sowie die beteiligten Akteure.

- Kontextinformationen: Darunter sind implizite oder explizite Hinweise auf Organisation, Funktionsweise, Kernkompetenzen und -prozesse, Geschäftsfelder, Kundenbeziehungen etc. der Behörde zu verstehen, welche insgesamt für das Ergebnis ihres verzweigten und arbeitsteiligen Geschäftshandelns verantwortlich zeichnet.
- Sachinformationen: Die Sachinformation liefert die zur Sachbearbeitung erforderlichen Grundinformationen (Beschreibung des Problems, Wiedergabe oder Verweise auf die zum Verständnis des Problems erforderlichen Sachverhalte, d.h. Informationen über Personen, Tatsachen und Ereignisse usw.). Diese Sachinformationen sind – da eingebettet in den Handlungskontext der Aufgabenerledigung – zweckorientiert.

Durch die Fokussierung auf Geschäftsunterlagen ist es möglich, das Informationsmanagement konsequent an der Strategie und den Aufgaben einer Organisation auszurichten. Informationen, die massgeblich mit der Aufgabenerledigung in Verbindung stehen und in diesem Kontext zur Entwicklung der Kernkompetenzen der Organisation beitragen, haben – und nur diese – den Stellenwert von primären betrieblichen Informationsressourcen. Die Aktenführung stellt eine wirksame Schranke dar gegen die durch die steigende Informationsflut verursachte «Informationsermüdung»: Die Aktenführung erlaubt eine gezielte Triage der Informationen nach überwiegend geschäftlichen Kriterien (Orientierung an Kernkompetenzen). Das spart nicht nur Kosten, sondern es wertet die vorhandenen (Geschäfts-)Informationen entscheidend auf – und stellt dadurch die Informationskompetenz einer Organisation unter Beweis.

## 2. DIE FUNKTION DER AKTENFÜHRUNG IM GESCHÄFTSPROZESS

Ein Informationsmanagement-Konzept, welches die Aktenführung ins Zentrum stellt, deckt auch die verschiedenenartigen Informationsfunktionen ab, die im Rahmen der Geschäftsführung von Bedeutung sind. Aktenführung beinhaltet in dieser Hinsicht wesentlich mehr als Dokumentenmanagement, d.h. als das simple Ablegen, Verwalten, Suchen und Archivieren von Dokumenten. Aktenführung unterstützt – da «organisch» mit den Prozessen verknüpft – gleichermaßen die Bearbeitung, Steuerung und Rechenschaftslegung (Transparenz) von Geschäften.

**2.2.1 Dispositive und operative Funktionen der Aktenführung bei der Steuerung und Bearbeitung von Geschäften**  
 Geschäftsprozesse einer Organisation hängen über alle Bearbeitungsstufen und Aktivitäten hinweg mit der «Verarbeitung» von mehr oder weniger strukturierter Information zusammen. Durch die Schriftlichkeit werden Aktivitäten und Ergebnisse in zuverlässiger Weise kommunizier- und steuerbar. Durch die Aktenführung werden die einzelnen Handlungselemente (Aktivitäten oder Bearbeitungsstufen) innerhalb eines Geschäfts untereinander verbunden (Auslöse- und Verklammerungsfunktion der Akten). Akten übernehmen im Geschäftsverlauf gleichzeitig Antriebs-, Planungs-, Steuerungs- und Koordinationsfunktionen.

### 2.2.2 Strategische Funktionen der Aktenführung:

#### *Die Nachvollziehbarkeit des Geschäftshandels*

Aus der Sicht der Unternehmensführung ist die Nachweisfunktion von Geschäftsunterlagen von zentraler Bedeutung. Die Vorgänge und Fakten des Geschäftshandels müssen auf der Grundlage der im Geschäftsprozess erzeugten Unterlagen nachvollziehbar und beweiskräftig sein. Ihrer Nachweisfunktion wegen haben Geschäftsunterlagen einen bedeutenden geschäftsstrategischen Nutzen. Die Aktenführung unterstützt

- **Führungsprozesse:** Die Qualität der Führungsentscheide sowie der Prozessergebnisse auf allen hierarchischen Ebenen hängt u.a. mit der Qualität der Aktenführung zusammen. Eine kontinuierliche, zielorientierte Geschäftsführung setzt das Vorhandensein eines umfassenden Organisations«gedächtnisses» voraus, das auf verlässliche Weise Auskunft über bisher getätigte strategische, operative und administrative Vorgänge gibt. Aus der Sicht des Managements erlaubt die Aktenführung ein übergreifendes, qualitatives Geschäftscontrolling.
- **Die interne und externe Rechenschaftslegung und Informationsbereitschaft:** Die Bildung nachweisfähiger Unterlagen ist eine Voraussetzung dafür, dass eine Organisation sich selbst und Dritten gegenüber Rechenschaft über ihre geschäftlichen Aktivitäten ablegen kann. Die systematische Aktenführung erhöht die Informationsbereitschaft gegenüber Kunden («Kundenorientierung», «Kundenzufriedenheit») und – bei der Verwaltung – gegenüber der Öffentlichkeit (Bürgernähe, Öffentlichkeitsprinzip).
- **Die Rechtssicherung:** Besitzes- und andere Rechtsansprüche sind zu sichern. Die strikte Anwendung des Prinzips der Schriftlichkeit bei Vorgängen und Fakten der Geschäftstätigkeit ist die Basis der Rechtssicherung.
- **Das Wissensmanagement:** Die Aktenführung erlaubt eine gezielte Nutzung des Informationsgehaltes von Geschäftsunterlagen, d.h. der Führungs-, Prozess-, Sach- und Kontextinformationen im Rahmen des Wissensmanagements. Durch die Aktenführung wird das implizite Wissen der Mitarbeitenden in Form der Geschäftsunterlagen objektiviert («explizit»)!
- **Die Ressourcenoptimierung und Effizienzsteigerung:** Die Transparenz der Vorgänge auf der Grundlage von Geschäftsunterlagen ist eine Voraussetzung zur Erreichung einer erhöhten betrieblichen Effizienz und Flexibilität. Transparenz hilft Kosten reduzieren: Schwachstellen in Geschäftsprozessen können erkannt und beseitigt, Durchlaufzeiten von Geschäften optimiert und die Qualität der Produkte/Dienstleistungen auf einem hohen Standard gesichert werden.
- **Das Qualitätsmanagement:** Die Aktenführung ist ein tragendes Element des Qualitätsmanagements. Die Zertifizierung nach dem ISO-9001-Standard bedingt, dass das Geschäftshandeln auf der Basis von Akten jederzeit überprüft werden kann.
- **Das Integrations- und Veränderungsmanagement:** Integrationssziele bei der Fusion verschiedener Unternehmen resp. der Zusammenführung verschiedener Unternehmensbereiche werden rascher, billiger und zuverlässiger realisiert, wenn die Beteiligten eine transparente Geschäftsführung ausweisen können.

## 3. VOM KONZEPT ZUR UMSETZUNG

Wie ist das strategische Informationsmanagement auf der Basis des Konzepts der Aktenführung umzusetzen? Im Rahmen dieses Artikels können lediglich einige Anhaltspunkte geliefert werden:

- **Normensetzung.** Die Aktenführung muss unternehmensweit geregelt werden. Verfahren, Zuständigkeit und Verantwortlichkeit sind im Rahmen von Organisationsvorschriften festzulegen (Definition des Verfahrensstandards). Die organisatorischen

und – daraus abgeleitet – die technischen Regelungen bilden die Voraussetzung dafür, dass die Geschäftstätigkeit auf der Basis der (elektronischen) Geschäftsunterlagen zuverlässig nachgewiesen werden kann.

- **Informatikgestützte IM-Projekte.** Die Evaluation und Einführung elektronischer Informationssysteme zur Unterstützung der Aktenführung setzt das Vorhandensein entsprechender Organisationskonzepte und Anforderungsprofile voraus.
- **Informationskultur.** Es sind *best practices* bei der Aktenführung zu erarbeiten (als Konkretisierung des Verfahrensstandards). Ebenso sind Qualitätsstandards für Form und Inhalt der Geschäftsinformationen zu vereinbaren. Die Informationskultur ist durch Ausbildungsmassnahmen gezielt zu fördern.
- **Kompetenzzentrum.** Ein IM-Kompetenzzentrum mit Schwerpunkt Geschäftsunterlagen/Aktenführung ist aufzubauen. Das Zentrum übernimmt insbesondere Beratungs-, Koordinations-, Ausbildungs- und Kontrollaufgaben.

## 4. SCHLUSS

Ohne eine Neuaustrichtung des betrieblichen Informationsmanagements auf der Basis der Aktenführung lassen sich die organisatorischen und infrastrukturellen Probleme im Umgang mit Informationen nicht bewältigen. Im Rahmen der Aktenführung werden Verfahrensstandards für die Erzeugung und Verwendung von Informationen im *Geschäftsprozess* definiert. Die Aktenführung ermöglicht eine gezielte Triage der geschäftsrelevanten Information (Informationsökonomie) und sorgt für die Transparenz der Geschäftstätigkeit.

*Weitere Informationen  
zur Aktenführung in der Bundesverwaltung sind verfügbar unter  
der WWW-Adresse [http://www.admin.ch/bar/aida/w1\\_1.htm](http://www.admin.ch/bar/aida/w1_1.htm)*

## IMPRESSUM

### ARBIDO N° 4/99 – 14<sup>e</sup> année

© ARBIDO ISSN 1420-102X

Offizielle monatliche Revue des Vereins Schweizerischer Archivarinnen und Archivare (VSA), des Verbands der Bibliotheken und der Bibliothekarinnen/Bibliothekare der Schweiz (BBS) und der Schweizerischen Vereinigung für Dokumentation (SVD)

*Revue officielle mensuelle de l'Association des archivistes suisses (AAS), l'Association des bibliothéques et bibliothécaires suisses (BBS), l'Association suisse de documentation (ASD)*  
Rivista ufficiale mensile dell'Associazione degli archivisti svizzeri (AAS)  
Associazione delle biblioteche e delle bibliotecarie e dei bibliotecari svizzeri (BBS)  
Associazione svizzera di Documentazione (ASD)

**Chefredaktor – Rédacteur en chef**  
Daniel Leutenegger, Büro Bulliard, 1792 Cordast  
Tel.: 026/684 16 45 Mo und Do 14–17 Uhr  
Fax: 026/684 36 45  
E-Mail: 102.212.1125@compuserve.com

**Redaktorin BBS – Rédactrice BBS**  
Danielle Mincio, Bibliothèque cantonale et universitaire, Bâtiment central, 1015 Lausanne-Dorigny  
Tel.: 021/692 47 83, fax: 021/692 48 45  
E-Mail: Danielle.Mincio@bcu.unil.ch

**Redaktorin VSA – Rédactrice AAS**  
Barbara Roth, Archives d'Etat de Genève,

case postale 3964, 1211 Genève 3  
Tél.: 022/319 33 95, fax: 022/319 33 65  
E-Mail: Barbara.Roth@diae.etat-ge.ch

**Redaktor SVD – Rédacteur ASD**  
Jürg Hagmann, Credit Suisse Group, Leiter Zentralarchiv, Postfach 1, 8070 Zürich  
Tel.: 01/333 98 33, Fax: 01/332 63 11  
E-Mail: Jürg.Hagmann@swissonline.ch

**Inserate, Stellenangebote, Beilagen usw.  
Annonces, offres d'emploi, encarts, etc.**  
Stämpfli AG, Inseratenabteilung, Postfach, 3001 Bern, Tel.: 031/300 63 84  
Fax: 031/300 63 90  
E-Mail: inserate@staempfli.com

**Abonnements – Abonnements –  
Einzelnummern**  
Stämpfli AG, Administration, Postfach, 3001 Bern, Tel.: 031/300 63 41  
Fax: 031/300 63 90  
E-Mail: abonnements@staempfli.com  
11 Hefte – 11 n°: Fr. 100.– (im Mitgliederbeitrag inbegriffen – Compris dans la cotisation des membres)  
Auslandsabonnement – Abonnements étrangers:  
Fr. 120.– (inkl. Porto – frais de port inclus)

Kündigung ARBIDO-Abo: November  
Einzelnummer: Fr. 15.– plus Porto und Verpackung

**Layout – Druck – Impression**  
Stämpfli AG, Hallerstrasse 7, Postfach, 3001 Bern