

**Zeitschrift:** Arbido

**Herausgeber:** Verein Schweizerischer Archivarinnen und Archivare; Bibliothek Information Schweiz

**Band:** 16 (2001)

**Heft:** 4

**Artikel:** Records management - Erfahrungsbericht zu einem Organisationsprojekt

**Autor:** Schaffroth, Marc

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-769169>

#### 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

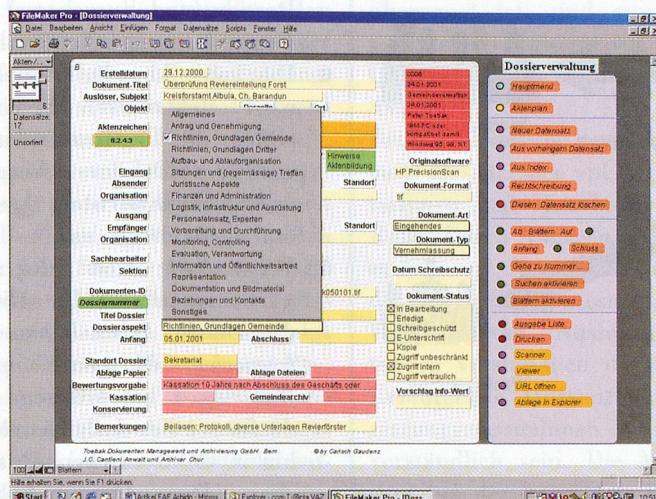
The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media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

**Download PDF:** 11.01.2026

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

des Gebäudes, die Metadaten-Felder sind die Wände und die Auswahlmenüs und Indexlisten betreffen die Einrichtung und das Mobiliar.

unterstützung herkömmlicher, bestehender Abläufe reicht nicht aus. Die Betriebsprozesse (Abläufe, Vorgänge, Geschäfte, Projekte) müssen zum Teil



Für eine einfache Übersicht der Metadaten-Angaben wird verwiesen auf eine frühere Publikation in diesem Fachblatt<sup>7</sup>. Die Metadaten-Eingabemaske für Dossierverwaltung einer (kleineren) Gemeinde sieht wie abgebildet aus, wobei ein Akten- und Bewertungsplan sowie Auswahlmenüs und Indexlisten elektronisch hinterlegt sind, Feldverknüpfungen für die automatisierte Eingabe realisiert wurden und ein direkter Zugriff auf die Primärdokumente über das URL-Schema ermöglicht wurde (Grafik<sup>8</sup>).

#### Organisationsvorschriften

IT (Informationstechnik) und Reorganisation gehen Hand in Hand. Computer-

überdacht, neugestaltet und wirklichkeitsnah abgebildet werden. Hier liegen Chancen, aber auch Herausforderungen und Probleme. Das Festlegen der Ablauffolge von Arbeitsschritten und Aktivitäten, mit ihrem schriftlichen Niederschlag in Daten und Dokumenten, ist immer die schwierigste Aufgabe eines Reorganisationsprojekts für die Einführung computergestützter Geschäftsplanung und -abwicklung. Makro- und Mikroebene müssen beide berücksichtigt werden.

Als wichtige Voraussetzung für den Erfolg eines Dokumentenmanagement-Projekts gilt die richtige Einpassung der Registratur- und Archivfunktion in die Aufbau- und Ablauforganisation der

Verwaltung oder des Unternehmens. Eine klare Rahmenorganisation muss für die Festschreibung der Kompetenzen und Pflichten der Geschäftsleitung und gesamten Belegschaft erstellt werden. Jeder Mitarbeiter und jede Mitarbeiterin sollte seine und ihre formale, aber auch konkrete Rolle kennen.

Die Organisationsvorschriften müssen Erstellung, Erfassung, Zugang, Benutzung, Verwaltung und Langzeitaspekte der Dokumente und Dossiers umfassen. Das Dokumenten-Handling sollte in allen Einzelheiten geklärt sein. Das Lebenszyklus- und Kontinuum-Konzept dient dabei als roter Faden: Vom Posteingang bis zur Endarchivierung besteht ein fließendes Kontinuum zwischen persönlichen Ablagen, Gruppen oder Abteilungsablagen, zentraler Registraturablage und Endarchiv. Die Federführung oder «eigentliche Ausführung» eines Geschäfts oder Projekts beinhaltet auch die Dossierführung<sup>9</sup>. Der Abschluss eines Geschäfts führt zum Verdichten und «Einfrieren» des elektronischen und/oder papieren Dossiers. Der Archivar/die Archivarin muss bei der Entwicklung dieses Instruments bedenken, dass Verwaltungen und Unternehmen nicht für die Historie arbeiten. Sie wollen rationell und (müssen) transparent arbeiten und akzeptieren nur aus dieser Perspektive das notwendige logisch-organisatorische Gerüst. Archivierung darf (und muss) nicht nach «Bürokratie» aussehen, Verweise auf Gesetz- und Rechtmäßigkeit reichen für sich nicht aus.

## 7. RECORDS MANAGEMENT – ERFAHRUNGSBERICHT ZU EINEM ORGANISATIONSPROJEKT

von Marc Schaffroth

Im nachfolgenden Bericht werden Vorgehensweisen und Erfahrungen bei der Initialisierung und Umsetzung eines *Records Management*-Projekts in der Informatikabteilung (ca. 350 Mitarbeitende) eines Grossunternehmens (SBB) wiedergegeben (Stand: Januar 2001).

#### Ausgangslage (Herbst 1999)

Verfahren und Zuständigkeiten im Umgang mit Geschäftsunterlagen waren in der Geschäftseinheit nicht geregelt. Eine eigentliche Geschäftsablage, welche die massgeblichen Dossiers beinhaltet,

existierte nicht. Geschäftsunterlagen wurden unsystematisch, teils elektronisch, teils auf Papier, abgelegt. Eine geschäftsorientierte Ablage und Bewirtschaftung der Unterlagen war nicht vorgesehen.

#### Lancierung eines Organisationsprojekts

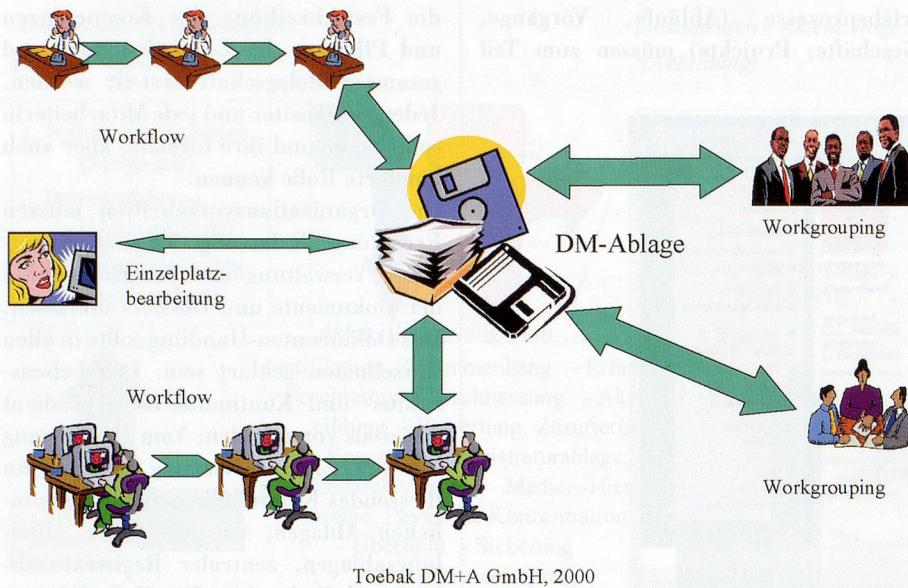
Nachdem in einem Bericht und einer Situationsanalyse die konzeptionellen, rechtlichen und organisatorischen Lücken im Informationsmanagement aufgezeigt wurden, beschloss die Leitung der

Geschäftseinheit die Lancierung eines *Organisationsprojekts Records Management*. In diesem Projekt waren basierend auf der Identifizierung der gesetzlichen wie betrieblichen Anforderungen die wesentlichen organisatorischen Vorgaben und Massnahmen zu definieren und umzusetzen.

#### Organisatorische Massnahmen

Auf dem Hintergrund der Analyse und Bewertung der Anforderungen an die Aktenführung (konzeptioneller Teil des Projekts) bestimmte das Projektteam

## Dokumentenmanagement, Workflow und Workgrouping



fünf prioritäre organisatorische Massnahmen für das Informationsmanagement in der Geschäftseinheit:

- **Geschäftsablage:** Es wird eine Geschäftsablage aufgebaut, in welcher die gesamte Geschäftstätigkeit zuverlässig nachgewiesen wird. Die Unterlagen werden über den gesamten Lebenszyklus der zugrunde liegenden Geschäfte bewirtschaftet. Entsprechendes Fachpersonal (Registratoren/ Records Manager) wird eingestellt.

- **Federführung:** Die Ablage aller relevanten Unterlagen zu einem (laufenden) Geschäft wird von einer dafür bestimmten Person besorgt, welche somit das massgebende (Geschäfts-) Dossier führt.

Das Prinzip der «Federführung» schafft Transparenz darüber, wer zu einem bestimmten Geschäft das massgebliche Dossier führt, und entlastet damit alle anderen am Geschäft beteiligten Mitarbeitenden von einem zeitraubenden, administrativen Leerlauf.

- **Dossierbildung:** Sämtliche originalen Unterlagen zu einem Geschäft werden (von der federführenden Person) in einem Dossier zusammengefasst. Durch die Dossierbildung wird der originale Geschäftskontext (Entstehungskontext) der Unterlagen gesichert.

- **Ordnungssystem/Ablagestruktur:** Hauptkriterium für die logische Gliederung und Identifizierung der Unterlagen resp. Dossiers der Organisationseinheit sind deren Kompe-

tenzen, Prozesse und Geschäfte, die dem Ordnungssystem der Geschäftsablage zugrunde gelegt werden. Auf der Basis des Registraturplans werden die Dossiers gebildet und bewirtschaftet (Vergabe von Aufbewahrungsfristen, Zugriffsrechten usw.).

- **Organisationshandbuch:** Das Organisationshandbuch hält verbindlich die grundlegenden Verfahren und Verantwortlichkeiten (siehe 1–4) bei der Aktenführung innerhalb der Geschäftseinheit fest.

Die Leitung der Geschäftseinheit stimmte den vorgeschlagenen Massnahmen zu, verabschiedete das *Organisationshandbuch Records Management* und bewilligte die Anstellung einer Fachperson. Zugleich wurde die vom Projektteam erarbeitete Grundstruktur des Registraturplans genehmigt (Aufteilung in Führungs-, Kern- und Ressourcenprozesse).

### Übergangsstrategie

Weil die geeigneten IT-Mittel für die Umsetzung und Einführung der elektronischen Aktenführung erst noch zu evaluieren sind, schlug das Projektteam vor, im Hinblick auf die Erfüllung der strategischen und operativen Zielsetzungen des Projekts (Prozessbeherrschung, Nachvollziehbarkeit, Innovationsfähigkeit und Wirtschaftlichkeit) eine Übergangsstrategie zu «fahren». Deren Gültigkeitsdauer richtet sich nach dem Zeitpunkt der Bereitstellung von EDV-Funktionalitäten, welche die Anforderungen des *Records Managements* erfüllen.

Die *Übergangsstrategie* beinhaltet folgende Regelungen:

- Die Geschäftsablage wird vorderhand als rein *konventionelle Ablage* weitergeführt, d.h., das massgebliche Dossier (und nur dieses) muss als *Papierdossier* geführt werden.
- Die konventionelle Geschäftsablage wird elektronisch bewirtschaftet (Pflege des Registraturplans, Nachweis der Dossiers, Vergabe von Aufbewahrungsfristen, Ausleih- und Standortkontrolle usw.).
- Verwendung von elektronischen «Arbeitsdossiers»: Die Mitarbeiter können *Arbeitskopien* der *elektronisch erstellten oder empfangenen Unterlagen* entsprechend den Bedürfnissen des *daily business* weiterhin in elektronischen Ablagen speichern. Diese Ablagen haben ihren *ausschliesslichen Zweck in der verbesserten Wiederverwendbarkeit* der elektronischen Unterlagen. Das *Masterdossier* bleibt das Papierdossier!
- Start eines IT-Evaluationsprojekts für die Beschaffung einer *Records Management*-Software.

### Umsetzung

Die Einführung und Umsetzung der grundlegenden organisatorischen Massnahmen wird im Rahmen von Informations-, Ausbildungs- und Feedbacksitzungen zusammen mit den einzelnen Facheinheiten lanciert. Diese werden auch methodisch bei der Umsetzung ihres Aufgabenbereichs in die Struktur und den Inhalt des Registraturplans unterstützt. Für die inhaltliche Ausgestaltung des Plans tragen die Facheinheiten die Verantwortung. Gleichzeitig wird die Geschäftsablage aufgebaut und die Registraturfunktion personell besetzt.

Das Projektteam erstattet der Leitung regelmässig Bericht über den Stand der Umsetzung. Mit dem Personaldienst werden weiter für Neueintritte bzw. Ausritte die entsprechenden Massnahmen koordiniert (Einführung der neuen Mitarbeitenden in das Informationsmanagement, Abgabe des Organisationshandbuchs, Abschluss und Übergabe von Dossiers usw.).

### Zwischenbilanz und nächste Schritte

Die Lancierung des Projekts (Sensibilisierung der Leitung, Erarbeitung der Grundlagen, Beschlüsse auf Leitungsebene) nahm zirka ein halbes Jahr in

Anspruch (bei ca. 100 Stellenprozenten, verteilt auf zwei Personen). Die organisatorische Umsetzung läuft seit einem halben Jahr und ist noch nicht abgeschlossen: Im Rahmen der Übergangsstrategie konnten die grundlegenden Massnahmen flächendeckend eingeführt werden (Federführung, Dossierbildung, Unterscheidung von Masterdossier und Arbeitsdossier usw.).

Aufgrund eines angelaufenen Reorganisationsprojekts in der Geschäftseinheit war es allerdings nicht möglich, den Registraturplan für die Führungs- und Kernprozesse auszuarbeiten. Die Reorganisation bremste zusehends das Tempo des *Records Management*-Projekts. Da parallel auf Konzernebene *Records Management* als Thema lanciert worden ist und im Januar 2001 die entsprechenden Führungsvorgaben (Konzernweisung und Ausführungsbestimmungen) verabschiedet wurden, sind von dieser Seite her neue Anstösse zu erwarten – insbesondere auch die Evaluation einer IT-Lösung.

#### **Lessons learned**

##### **Management-Unterstützung:**

Wesentlich für den Erfolg eines *Records Management*-Projekts ist die Unterstützung seitens der Führung der Geschäftseinheit (Promotorenfunktion). Das Management muss das Projekt aus-

lösen, die wichtigsten Meilensteine beschliessen und die erforderlichen Ressourcen bereitstellen. Wichtig ist daher, dass die Leitung vom strategischen Nutzen des *Records Managements* überzeugt ist, und zwar nach dem Grundsatz «Strategie vor Organisation, Organisation vor Technik».

##### **Akzeptanz:**

Bei der Umsetzung der *Records Management*-Massnahmen spielen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die zentrale Rolle. Deren Anliegen sind daher ernst zu nehmen. Nutzen und *best practices* des *Records Managements* müssen im Rahmen von Ausbildungsveranstaltungen verständlich dargelegt werden. Erläuternde Hilfsmittel zu den Umsetzungsmassnahmen sollen kurz und verständlich sein. Die Mitarbeitenden sind bei der korrekten Dossierbildung und -führung durch den *Records Manager* zu unterstützen.

##### **Zeitfaktor und Ressourcen:**

Aufgrund der Projekterfahrung erscheint als Faustregel folgender Zeithorizont für die Initialisierung und Durchführung eines *Records Management*-Organisationsprojekts sinnvoll (die Bereitstellung von Ressourcen hat sich nach den zeitlichen Vorgaben zu richten): Erarbeitung, Kommunikation und Beschluss der Grundlagen (Ist-Erhebung, Konzept, Organisationshandbuch, Grundstruktur

Registraturplan) sollten ein halbes Jahr nicht überschreiten. Diese Aufgaben können von einem kleinen Team von FachspezialistInnen geleistet werden, wobei fortschreitend auch Mitarbeitende der Organisationseinheiten einzubeziehen sind (Kommunikation und Know-how-Aufbau in den Organisationseinheiten). Die weit ressourcenintensivere Umsetzung (Einführung der grundlegenden organisatorischen Massnahmen inkl. Detailausarbeitung der Registraturpläne) sollte möglichst zügig durchgeführt werden, dies heisst nach einem weiteren halben Jahr abgeschlossen sein.

##### **Prioritätensetzung:**

Wichtig für die Akzeptanz des *Records Managements* sowohl bei den EntscheidungsträgerInnen als auch bei den Mitarbeitenden ist, dass die Umsetzung zukunftsgerichtet erfolgt. Die Umsetzung soll nicht bei den «Altlästen» ansetzen, sondern prioritär bei den neu erstellten resp. zu erstellenden Geschäftsunterlagen. Im Rahmen der Umsetzung der neuen Konzernvorgaben werden die *Records Management*-Projekte in den Geschäftseinheiten überwiegend mit der organisatorischen Einführung von IT-Mitteln (Einführung von *Records Management*-Lösungen, welche anstelle der herkömmlichen Dokumentenmanagement-Anwendungen zu beschaffen sind) gekoppelt sein.

## **8. ATELIER SUR LE FORMAT DES DOCUMENTS ÉLECTRONIQUES. REFLETS DU DÉBAT DU 16 MAI 2000**

*par Jean-Daniel Zeller*

C'est plus de 40 participants de toute la Suisse romande (et de nombreux collègues alémaniques) qui ont participé au premier atelier sur les formats de documents électroniques le 16 mai 2000 à Lausanne.

A partir du niveau de connaissance actuelle des archivistes à ce sujet, la matinée a été consacrée à définir et clarifier les rapports entre normes, formats et applications informatiques. En début d'après-midi, M. Miguel Santa Cruz, du Laboratoire des signaux de l'EPFL, a présenté les travaux qui aboutiront à la nouvelle norme JPEG, ce qui a permis aux participants de toucher du doigt la complexité de la mise en œuvre de ces normes.

Le reste de l'après-midi était consacré à un débat qui s'est concentré sur l'ex-

pression de nos besoins archivistiques en la matière, plutôt que d'essayer de définir le(s) format(s) de données idéal pour la conservation à long terme.

Les pistes ouvertes lors du débat et les suites qui lui seront données (mise à jour des textes de base, prochains ateliers, etc.) sont mis à disposition sur le site Internet du groupe de travail sur l'archivage des documents électroniques: [http://www.staluzern.ch/vsa/ag\\_aea/ate\\_1/ate\\_1\\_1.html](http://www.staluzern.ch/vsa/ag_aea/ate_1/ate_1_1.html).

#### **Vaut-il la peine de numériser les documents?**

Pour les documents produits sur un support traditionnel, les archivistes sont plus ou moins les maîtres du jeu. Les options choisies doivent se refléter dans la stratégie générale des services d'ar-

chives. Bien que la numérisation présente un certain nombre d'avantages, en particulier au niveau de la diffusion et, par conséquent, de la préservation des documents, il convient néanmoins de rester prudent lorsqu'on envisage la numérisation dans un but conservatoire<sup>10</sup>.

#### **Compresser avec ou sans perte**

Compte tenu de la nécessité de compresser les données pour gagner de la place mémoire (et donc réduire les coûts), faut-il utiliser des compressions avec ou sans perte? Le débat s'articule autour de la numérisation en vue de la conservation ou de la substitution.

Une option possible est de différencier les actes importants des autres:

- pour les actes importants: numérisation avec compression sans perte.