

**Zeitschrift:** Arbido  
**Herausgeber:** Verein Schweizerischer Archivarinnen und Archivare; Bibliothek Information Schweiz  
**Band:** 17 (2002)  
**Heft:** 2

**Artikel:** Wissensmanagement und Dokumentenmanagement : Überlegungen aus der Praxis  
**Autor:** Toebak, Peter  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-768696>

### **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:** 12.04.2026

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

# Wissensmanagement und Dokumentenmanagement: Überlegungen aus der Praxis



■ **Peter Toebak**  
Berater im Bereich  
Dokumentenmanagement  
und Archivierung

**D**ieser Artikel bezieht sich auf einen Beitrag von *Angelika Menne-Haritz*, bis vor kurzem Direktorin der Marburger Archivschule, in *Der Archivar* vom November 2001<sup>1</sup>. Die Autorin spricht darin über mögliche Synergien zwischen dem Wissensmanagement und der Archivarbeit, in dem Sinne, dass die Archivwissenschaft dem Wissenskonzept neue Impulse verleihen kann. Der Beitrag ist sehr interessant und lesenswert, wenn auch meine Sichtweise manchmal ganz anders ist.

Wissensmanagement hat als Konzept, wie ich es sehe, (noch immer) nicht gebracht, was viele Vertreter vor einigen Jahren versprochen. Die methodische Basis fehlte, zum Teil haben einfach die falschen Leute das Thema monopolisiert und vor allem auch vermarkten wollen. Menne-Haritz hat Recht, wenn sie meint, dass die Archivistik (wie die Bibliotheks- und Dokumentationslehre) und die Archivare (wie andere Informationsspezialisten) hier vieles (hätten) beitragen können.

Meine Sichtweise bezüglich Wissensmanagement ist – zugegeben – eher etwas pessimistisch. Wissensmanagement übersteigt, in der Realität genau angeschaut, oft kaum den Nutzen einer traditionellen Adresskartei oder eines handlichen Who-is-Who-Verzeichnisses. Der versprochene «Quantensprung» lässt auf sich warten. Für die Effizienz, Transparenz, Innovation und Kontinuität mit IT-Unterstützung in einer Organisation wurde bisher meist nur wenig gewonnen.

Wissensmanagement, so meine berufliche Erfahrung, lenkt oft leicht von der wichtigsten Wissensbasis einer Verwaltung oder eines Unternehmens ab, nämlich den bereits vorhandenen unstrukturierten oder niedrig strukturierten Daten betriebsinterner und -externer Art. Die Denk- und Feinarbeit, die es braucht, gerade auch diese Daten zu nutzen und in das Wissenskonzept mit einzubeziehen, wird möglichst gemieden.

Menne-Haritz geht den Begriff Wissensmanagement viel optimistischer an. «Bisher wurden mit dem Begriff der Informationen meist gespeicherte oder speicherbare Daten, die beliebig neu formiert, sortiert und wiedergefunden werden können, bezeichnet.» Es handelt sich dabei um «eine Input-orientierte Vorstellung». «Wissen dagegen (...) legt Wert auf den Nutzen und die Verwendbarkeit der gespeicherten Angaben. Die Wirkung und die Leistungen des Informations- oder Wissensmanagements für die Nutzer, also der Output, treten stärker in den Vordergrund.»<sup>2</sup>

In der Wissensmanagement-Literatur wird im gleichen Kontext von implizitem und explizitem Wissen geredet. Das menschliche Wissen wird in zwei Kategorien aufgeteilt: explizites Wissen, das sich «formal» umschreiben und mitteilen lässt, und implizites Wissen, das sich «dem formalen sprachlichen Ausdruck» weitgehend entzieht. Implizites Wissen ist «subjektiv» und «intuitiv» und lässt sich mit dem Computer kaum verarbeiten. «Die Kunst besteht darin, dieses implizite Wissen so umzuwandeln, dass es im Organisationsprozess zu explizitem Wissen wird.»<sup>3</sup>

Der Vergleich «Input-orientiert versus Output-orientiert» und «implizit versus explizit» ist interessant, auch wenn es nicht stimmt, dass Schriftgutverwaltungen, Archive, Bibliotheken und Dokumentationsstellen vorher (gar) nicht auf Vermittlung und Benutzung eingerichtet waren.

Menne-Haritz sieht Wissensmanagement als die Chance für die Neuordnung

und Strukturierung der Daten und Informationen, insbesondere auch als Reaktion auf die begrenzten Möglichkeiten des Volltextretrievals. Sie räumt dabei ein, dass die neuen Ansätze und Suchtechniken sich im Wesentlichen immer noch auf den Informationswert (inhaltliche Bedeutungen) der gespeicherten Informationen beschränken. Dies ändert sich nicht, so geht sie weiter, wenn aus bibliothekarischer, dokumentarischer oder informationswissenschaftlicher Sicht logische Instrumente wie Indizes, Klassifikationen und/oder Thesauri eingesetzt werden.

Hiermit kann ich mich nicht völlig einverstanden erklären. Diese Instrumente, so würde ich sagen, reichen gerade für Daten und Informationen betriebsexterner Art natürlich sehr wohl aus. Inhalt hat bei diesen Daten und Informationen eine herausragende Bedeutung, Kontext versteht sich nur als «aktueller Zweck» oder auch als Zeit-, Fachbereichs- und Kulturgebundenheit der angewendeten Regelwerke.

Im Archiv- und Schriftgutwesen hat Kontext eine spezifischere Bedeutung. Es geht dabei um den Entstehungs- und Handlungszweck der Daten und Informationen betriebsinterner Art. Die Provenienz, die Funktions- und Prozessumgebung, oder aber die Aufbau- und vor allem auch die Ablauforganisation, sind hier entscheidend. «Dabei hilft keine verbale Beschreibung, kein Text», wie Menne-Haritz schreibt<sup>4</sup>, und meint damit offensichtlich eine eindimensionale Inhaltsbezeichnung ohne Angabe von Strukturwissen.

«Zur Darstellung (archivischer Unterlagen) für Dritte helfen (...) semantische Beziehungen von Ober- und Unterbegriffen, Inhaltsklassifikationen und Sachsystematiken nicht weiter.»<sup>5</sup>

Dies stimmt natürlich nur insofern, als dass diese Hilfsinstrumente nicht eine Art «organisatorische Verankerung» der Dossiers, Serien und Geschäfte gestatten. Über Basisklassifikationen und Index- oder Metadaten war dies immer schon möglich, im elektronischen Umfeld ist es dies aber noch stärker als vorher.

1 Angelika Menne-Haritz, «Wissensmanagement und Archive. Angebote der Archivwissenschaft für ein neues Wissenskonzept», *Der Archivar. Mitteilungsblatt für deutsches Archivwesen*, 54 (2001), Heft 4 (November), S. 303–309.

2 Menne-Haritz, 303.

3 Hermann Simon (Hrsg.), *Das grosse Handbuch der Strategiekonzepte. Ideen, die die Businesswelt verändert haben*, Frankfurt/New York, 2000, 339–340.

4 Menne-Haritz, 305.

5 Menne-Haritz, 306.

Solche Systematiken (Aktenpläne, Registerpläne, Ordnungssysteme) und Sekundärdaten können durchaus für einen transparenten, kontextgebundenen Interpretierungsrahmen sorgen, sowohl für interne als auch für externe Benutzer.

Dies ist auch der Grund, warum sich nachträglich zu erstellende Findbücher, die das Inhalts- und Strukturwissen in Bezug auf archivarische Unterlagen dokumentieren und für Dritte objektivieren und erschliessen, im elektronischen Zeitalter erübrigen werden, sobald das Dokumentenmanagement oder Recordsmanagement logisch-organisatorisch voll funktionstüchtig ist. Die richtig definierten und konsequent, vor allem während der Anfangsphase des Lebenszyklus der Dokumente und Dossiers, erfassten Metadaten (inklusive der Aktenplanpositionen) werden dann völlig ausreichen, für die Verwaltung oder das Unternehmen, die Öffentlichkeit sowie die Forschung.

Die «Tendenz zur verstärkten Verschriftlichung von Kommunikation»<sup>6</sup> und, so füge ich hinzu, Prozesssteuerung wird allmählich sichtbar. Gute Schriftgutinventare genügen übrigens bereits seit längerem den forschenden Dritten. Sie fanden sich hierin genau so zurecht wie in klassischen Findbüchern. Die niederländische und schweizerische Tradition unterscheidet sich diesbezüglich offenbar stark von der deutschen.

Menne-Haritz hat Recht, wenn sie schreibt, dass Archivare dem Wissensmanagement grosse Dienste leisten könnten. Ich glaube aber weniger, dass dies möglich ist, weil sie «einen Ansatz anbieten (können), der es erlaubt, Spuren vergangener Handlungen so aufzubereiten, dass aus ihnen Wissen zu gewinnen ist, das nicht zuvor gespeichert werden musste und das auch nicht bezeichnet oder beschrieben werden muss und trotzdem oder gerade deswegen neue Erkenntnisse liefert und einen grossen Nutzen entfaltet»<sup>7</sup>. Dies ist retrospektive Archivistik und bleibt zu abstrakt in einer schnelllebigen Zeit.

Natürlich verleiht die Fähigkeit, non-verbale «Spuren» in Archivbeständen, Dossiers und auf Dokumenten aufzudecken, der Archivarbeit eine extra Dimension. Der Grundgedanke lautet: Wissensmanage-

ment will implizites Wissen explizit machen, Archivare können dies seit jeher. Es handelt sich um eine der Schlüsselkompetenzen archivischer Natur.

Das Gewicht dieser Fähigkeit gibt Archivaren aber keinen besonderen Vorsprung im Bereich Wissensmanagement. Bei Wissensmanagement, aber auch bei Dokumentenmanagement und elektronischer Archivierung, geht es gerade darum, diese «Spuren» (wenn relevant, z.B. Prozessverlauf, Federführung oder eigentliche Ausführung, Herkunft, Geschwindigkeit eines Verfahrens) über Metadaten auf Anhieb explizit zu machen. Archivare können ihre wertvollen Dienste anbieten, durch die Mitgestaltung geeigneter und passender Metadaten-Schemen für die Verwaltungsdienststellen und Unternehmen (zweifelloos auch auf der Basis des zitierten Ansatzes der Autorin).

Vieles wird im elektronischen Umfeld explizit über Metadaten kanalisiert werden müssen, bei Dokumentenmanagement, bei Contentmanagement sowie auch bei Wissensmanagement, und dies geschieht erst und vor allem über die Sprache.

Trend ist überdies, über semantische Bezeichnungen (gemeinsame Metadaten als «crosswalks») unterschiedliche logische Systeme vermehrt mit einander kommunizieren zu lassen. Ausgefeilte Quellenkritik hat in diesem Rahmen höchstens noch Bedeutung, wenn die elektronische Datenbasis unstrukturiert vorliegt, wenn auf einem Datenfriedhof «archäologische Feldarbeit» gefordert wird. Dies wird aber nicht Normalfall bleiben. Hier bin ich – zugegeben – eher optimistisch. Archivare werden weiter Einfluss nehmen können, wenn sie als Aufsichtsbehörde/Autorität die notwendigen organisatorischen Voraussetzungen für ein effizientes Vorgehen klar machen, stimulieren und (mit-)realisieren.

Es gibt in einer Verwaltung nicht nur Entscheidungsprozesse, sondern auch Arbeitsprozesse zur Vorbereitung und Umsetzung der Entscheide (Geschäftsprozesse). Beide Prozesse generieren und benötigen Daten und Informationen, die in Dokumenten einen schriftlichen Niederschlag finden und damit einen «betriebsinternen Charakter» erhalten.

Dokumentorientierter Workflow ist im Verwaltungsumfeld und in Dienstleistungsunternehmen durchaus realisierbar. Das Motto «Hat man die Dokumente im Griff, dann hat man auch die Prozesse im Griff und umgekehrt», gilt in starkem Masse.

Letztendlich handelt es sich auch diesbezüglich um die Erfassung expliziter

Metadaten, zur Steuerung, Handhabung und Auswertung der Abläufe, Aktivitäten, Ereignisse und Aufgaben. Sogar industrielle Fertigungsprozesse basieren in hohem Mass auf Daten und Informationen<sup>8</sup>.

Dass Akten (Dossiers) grosse Bedeutung für das Wissensmanagement in einem Betrieb haben (sollten), wird von niemandem, wenigstens nicht in zweiter Instanz, bestritten. Auch nicht von den Leuten, die bei Wissensmanagement in erster Instanz noch ausschliesslich an das Wissen denken, das aus den Köpfen der Mitarbeitenden, Partner, Kunden usw. geholt werden muss.

Akten sind auch kein Commodity-Wissen, das frei auf dem Markt beschafft werden kann; sie betreffen das «proprietäre» Wissen einer Verwaltung oder einer Firma. Sie beinhalten angewandtes Fachwissen, benutzte externe Informationen und neu erarbeitetes zweckspezifisches Wissen. Der Nutzen von Akten ist horizontal (innerhalb der Gesamtorganisation) und vertikal (über die Zeit hinweg) evident.

Menne-Haritz schreibt zu Recht, dass die «Funktionen der analogen Aufzeichnungen (wie Verfügungen und Geschäftsgangsvermerke) (...) nicht durch eine Abbildung der bisherigen analogen Form in eine digitale Form übertragbar» sind<sup>9</sup>.

Dokumentenmanagement und dokumentorientierter Workflow müssen tatsächlich anders organisiert werden. Sie können dabei über Metadatierung und Prozess-Reengineering (z.B. Einbau informativer bzw. konstitutiver Momente wie Meilensteine, Anträge, Zwischen- und Abschlussberichte) aber vieles mehr rekonstruierbar machen als bisher oft für möglich gehalten. Es kommt auf die richtige technische Umsetzung und vor allem auch auf das Prozess- und Changemanagement an.

Es muss eine neue «Schriftgut-Tradition» entstehen, reagierend auf die Digitalisierung, wobei die Disintermediation kanalisiert und ausreichend unterstützt wird. Die Systeme können auf jeden Fall gleiches Prozess- und Strukturwissen dokumentieren wie Stempel, Paraphen oder rote Striche auf den analogen Dokumenten und mehr als zufällige Spuren wie Rostflecken entfernter Büroklammern oder Löcher entfernter Bostitche.

Der Artikel von Menne-Haritz gibt viele Denkanstösse.

Der Grundgedanke bleibt, wie ich es sehe, dennoch zu abstrakt.

<sup>8</sup> Kurt Hässig, *Prozessmanagement. Erfolgreich durch effiziente Strukturen*, Zürich, 2000, 73–99.

<sup>9</sup> Menne-Haritz, 308.

<sup>6</sup> Michael Hollman, Rezension des Buchs *Geschäftsprozesse der Öffentlichen Verwaltung. Grundlagen für ein Referenzmodell für Elektronische Bürosysteme*, Heidelberg, 1999, von Angelika Menne-Haritz, in: *Der Archivar. Mitteilungsblatt für deutsches Archivwesen*, 54 (2001), Heft 2 (Mai), S. 161–162.

<sup>7</sup> Menne-Haritz, 306.

Wissensmanagement versucht «Handlungen und nicht nur Texte» (sowie Kontakte, Ideen und Erfahrungen) in einer IT-Umgebung zu strukturieren und nutzbar zu machen; damit wäre «ein Terrain für eine neue, produktive Kooperation (mit der Archivwissenschaft) eröffnet», weil diese (die Archivistik) sich althergebracht «mit schriftlichen, aber nicht allein textlichen Verwaltungsaufzeichnungen» herumgeschlagen hat<sup>10</sup>.

Wissensmanagement (im engen Sinne) ist wahrhaftig mit Dokumentenmanagement (als spezifische Form von Informationsmanagement), also mit elektronischer Schriftgutverwaltung, gut kombinierbar.

Neben «klassischen», physischen Dossiers, die mittels eines Aktenplans abgelegt und organisatorisch verankert werden, können zum Beispiel gleichzeitig über eine Sachsystematik und/oder über Auswahllisten mannigfaltiger Art sehr flexibel, per Abfrage, «virtuelle» Dossiers gebildet werden.

<sup>10</sup> Menne-Haritz, 309.

An sich ist dies ebenfalls nicht neu. In früheren Zeiten brauchte es dazu eine oder mehrere Zusatzkarteien, die bestimmte Serien nach Themen, Namen oder Ereignissen näher zugänglich machten.

Ich denke, dass Wissensmanagement erst fruchtbar angewendet wird, wenn es alle «herkömmlichen» Wissensbestände in einer Organisation, namentlich Archiv- und Schriftgut, Bibliotheks- und Dokumentationsgut und Datenrepositories, nicht nur holistisch mit einbezieht, sondern diese auch als die erklärte Wissensbasis nimmt. Dies bedeutet immer auch Knochenarbeit; aber die angestrebte Effizienz, Kontinuität und Innovation kommt erst dann in Reichweite.

Wissensmanagement hat als Dachkonstrukt für alle Disziplinen im Daten-, Informations- und Wissensmanagement (im engen Sinne) sicherlich Bedeutung. Es kann ohne Zweifel auch eine wichtige sensibilisierende Wirkung innerhalb von Organisationen haben.

Vorläufig hat aber vor allem der Markt mit Organisationsberatern und Software-

anbietern reagiert – wie immer viel schneller als die oftmals träger reagierenden Verwaltungs- und Unternehmenskulturen.

Vorauszusehen ist, dass E-Government als Konzept wiederum von den falschen Leuten vereinnahmt und in die falsche Richtung gelenkt wird.

Einzige Hoffnung wäre, dass sich die I+D-Berufswelt (Archivare, Records Manager, Dokumentare und Bibliothekare) selbstbewusst steuernd in diesen Prozess einschaltete. ■

#### contact:

Peter Toebak

Berater im Bereich Dokumentenmanagement und Archivierung

Spitzackerstrasse 7

4410 Liestal

Tel. 061 921 89 92

Fax 061 921 89 93

E-Mail: [toebak@toebak.ch](mailto:toebak@toebak.ch)

Internet: <http://www.toebak.ch>

## Lagerungssystem

# Ein neues Lagerungssystem für Pergamenturkunden mit Siegel



■ **Andrea Giovannini**  
Conservateur-restaurateur  
ACR MIPC, SCR



■ **Martin Strebel**  
Restaurator  
Atelier für Buch- und Papierrestaurierung

**G**efaltete Urkunden werden gewöhnlich in Briefumschlägen gelagert, welche den Siegeln keinerlei Schutz bieten. Die Schäden an den Siegeln und die Wachsfragmente, welche man des öfters in diesen Briefumschlägen vorfindet, beweisen die Grenzen einer solchen Aufbewahrungsart.

Die Firma Oekopack bietet ein gutes Lagerungssystem mit Montage der Siegel an,

das aber wesentlich mehr Platz benötigt als eine konventionelle Lagerung in Briefumschlägen.

Das hier vorgestellte System geht davon aus, dass viele Archive auf eine platzsparende Lagerungsmöglichkeit angewiesen sind und den Standort in den Rollregalen doch beibehalten möchten.

Ein erster Schritt in Richtung Entwicklung eines Behältnisses für gefaltete Urkunden mit Siegel wurde mit der skandinavischen Urkundenschachtel «Arkiva» unternommen. Die Schachtel «Arkiva» aus dünnem Karton verhindert zwar, dass die Siegel zerdrückt werden, aber der Schutz ist unseres Erachtens noch ungenügend.

Aus diesem Grund haben wir das Innenleben der Schachtel «Arkiva» modifiziert; unser Schachteltyp bleibt jedoch einfach und kostengünstig. Natürlich ist diese Schachtel punkto Wirksamkeit nicht mit dem zuvor genannten Modell von Oekopack vergleichbar. Die Kosten sind jedoch gegenüber dem System Oekopack bedeu-

tend geringer; die Urkunde muss weder ganz noch teilweise aufgefaltet, noch individuell montiert werden. Dies ermöglicht nicht nur bedeutende Kosten-, sondern auch Platzeinsparungen. Unser Schachteltyp ist allerdings als Kompromisslösung zu betrachten und stellt keine absolut ideale und perfekte Lagerungsart dar. Von der Verwendung unseres Schachteltyps raten wir insbesondere ab für

- Urkunden mit mehreren Siegeln;
- Urkunden, deren Pergament in sehr schlechtem Zustand ist (welches restauriert werden muss und danach nicht wieder gefaltet werden kann);
- Urkunden, die häufig ausgestellt werden und für die sich eine flache Lagerung mit individuellem Schutz der Siegel empfiehlt.

Unser Schachteltyp wird aus säurefreiem Karton zugeschnitten und gefalzt (ohne Heftklammern, ähnlich dem Modell «Arkiva»). Die Urkunde wird durch eine Rolle aus Polyester material gehalten, wel-