

**Zeitschrift:** Arbido  
**Herausgeber:** Verein Schweizerischer Archivarinnen und Archivare; Bibliothek Information Schweiz  
**Band:** - (2009)  
**Heft:** 1: Managemententwicklung und Personalführung im I&D-Bereich =  
Evolution du management et gestion du personnel dans le domaine I&D  
= Evoluzione del management e gestione del personale in ambito I&D  
**Rubrik:** Rezensionen = Recensions

### **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>**



## Records Management Revisited Ein Schweizer Leitfaden für Praktiker

Stephan Holländer, Redaktion *arbido*

**Der bewährte Praktiker-Leitfaden des Records Managements von Jacques Beglinger u.a. liegt in zweiter, aktualisierter und erweiterter Auflage vor. Er wendet sich an Anwender aus Wirtschaft und Verwaltung sowie an der Materie interessierte Juristen. Die Anforderungen an das Records Management werden aus fachlicher, rechtlicher, revisionstechnischer und aus IT-Sicht beleuchtet. Der Ausbau des fachlichen Teils gegenüber der Erstauflage erfolgt etwas zulasten der konzisen Darstellung des juristischen Teils, der früher die Stärke des Buches ausmachte.**

Das Handbuch Records Management liegt jetzt in zweiter, aktualisierter und erweiterter Auflage vor. Eine Aktualisierung drängte sich auf, weil unter anderem auf den 1. Januar 2008 ein revidiertes Datenschutzgesetz in Kraft getreten ist. Die Autoren haben dieses Buch für Praktiker konzipiert und bauen in der zweiten Auflage den Handbuchcharakter des Buches noch aus. Als neue Dienstleistungsaspekte des Buches gelten die Checkliste für die betriebliche Umsetzung von Records Management, die überarbeiteten Ausführungen zum Einsatz elektronischer Signaturen, die Archivierung von E-Mails und die Abschnitte zur elektronischen Rechnungslegung.

### **Starke Erweiterung in der zweiten Auflage**

Erweitert wurde die jetzige Auflage durch die Aspekte des Records Managements in der öffentlichen Verwaltung

und durch ein Kapitel, das die praktische Umsetzung von Records-Management-Projekten behandelt. Mit diesen Erweiterungen weicht die jetzige Auflage von der ursprünglichen Kernfokussierung der ersten Auflage ab: Jetzt stehen nicht nur die juristischen Regelungen des Gesetzgebers im Zentrum der Betrachtung, sondern es liegen verstärkt auch organisatorische und operative Fragen im Fokus der Autoren.

Der bewährte Aufbau des Buches wurde grundsätzlich beibehalten, es wurde jedoch teilweise neu gegliedert. Damit hat das Buch an Leserfreundlichkeit gewonnen. Einerseits lassen sich nun die Teilthemen besser auffinden, andererseits sind die Kapitel in ihrem Umfang jedoch stark angewachsen. Eine Stärke der ersten Auflage war, dass es die Autoren verstanden haben, die gesetzlichen Regelungen auch einer breiteren Leserschaft näherzubringen. Beispielsweise Treuhändern und IT-Spezialisten, die mit der Thematik des Records Management befasst sind. Es macht den Eindruck, als sollen in der jetzigen Auflage auch die Juristen selbst angesprochen werden. Dies könnte auch den inhaltlichen Ausbau und damit die ansehnliche Zunahme des Buchumfangs erklären.

Eine gute Idee der Autoren ist die Unterteilung der Publikation in einen gedruckten Teil und einen Teil im Web, «Web Companion» genannt. Alle Inhalte, welche einer schnellen Veränderung unterliegen oder zu umfangreich für den Abdruck im Buch ausgefallen sind, werden im «Web Companion»

veröffentlicht. Ein Blick ins Inhaltsverzeichnis zeigt, dass vermehrt spezielle Themen in die gedruckte Auflage gelangt sind, die in den «Web Companion» gehören. Dies verlangt nach einem dritten Kriterium für die Aufnahme in den Buchteil. Spezielle Themen und Fragestellungen sollten prinzipiell im Web-Teil veröffentlicht werden.

### **Ausgebaute Thematik**

Für die behandelte Thematik dieses Buches sind die folgenden Kernaufgaben des Record Managements wichtig:

- Behandlung der unternehmens- oder organisationsweiten, strategischen Prozessverantwortung für das Management von Geschäftsunterlagen über deren gesamten Lebenszyklus hinweg (Governance);
- Erläuterung der regulatorischen, gesetzlichen und geschäftsspezifischen Anforderungen der Aufbewahrung (Compliance);
- Ausführungen zur Implementierung von Records-Management-Projekten;
- Festlegung von Verantwortlichkeiten innerhalb einer Organisation (Policy).

### **Umfangreiche Darstellung**

Der Teil A ist der Einleitung in die Thematik gewidmet. Die Gliederung des Werkes wird erläutert, und es wird auf den «Web Companion» verwiesen.

Die Corporate Governance wird im Teil B des Buches angesprochen. Hier werden die Grundlagen vermittelt. Es geht um das Setzen und Einhalten von Verhaltensregeln, die für Mitarbeiter von Unternehmen oder das Unternehmen selbst sowie von öffentlichen Verwaltungen gelten. Wer diese Rahmen-



bedingungen stellt, ist unterschiedlich. Die Autoren weisen auf die in den Zulassungsbedingungen zum Börsenhandel an der SWX definierten Mindestanforderungen zur Corporate Governance für Unternehmen hin. Seit dem 1. Juli 2002 existieren überdies der Swiss Code of Best Practice (oder «Swiss Code») des Dachverbands der Schweizer Wirtschaft economiesuisse.

Als spezifischer Teil der Unternehmensführung wird die IT-Governance genannt. Für die Autoren besteht IT-Governance aus Führung, Organisationsstrukturen und Prozessen, die sicherstellen, dass die IT die Unternehmensstrategie und -ziele unterstützt. Hier kommt das spezielle Verständnis von Records Management der Autoren zum Ausdruck. Wie bereits in der ersten Auflage wird Records Management als IT-Governance verstanden. Dies hat jedoch recht wenig mit der Realität in Schweizer Unternehmen zu tun. Oft finden sich auch noch umfangreiche Dokumentensammlungen auf Papier, die mit verwaltet werden müssen. Insofern erscheint die hier zum Ausdruck gebrachte Auffassung nicht sehr praxisnah zu sein.

Unter Information Compliance verstehen die Autoren die Erfassung, Schaffung, Speicherung, Nutzung und den Schutz von Informationen in Übereinstimmung mit innerbetrieblichen und externen Vorschriften. Die rechtlichen Grundlagen des Datenschutzes, die auch zur Information Compliance gehören und natürlich auch einen Einfluss auf die betriebsinternen Regelungen haben, werden erst in Teil C gesondert abgehandelt.

Die Gewährleistung des Zusammenwirkens von Records Management, IT-Governance und Information Compliance gehört nach Aussagen der Autoren zu den Kernaufgaben eines jeden Verwaltungsrates. Diese Erkenntnis dürfte bei hiesigen Verwaltungsräten noch nicht allzu verbreitet sein.

#### **Das Kernstück und die Stärke des Buches**

Im Teil C des Buches werden die rechtlichen Anforderungen behandelt. Es werden die handelsrechtlichen sowie weitere rechtliche Bestimmungen zur

Aufzeichnungs- und Aufbewahrungsvorschrift im schweizerischen Recht beschrieben. Hier werden auch viele spezialgesetzliche Vorschriften zu Risikokapitalgesellschaften und zur Mineralsteuer behandelt.

Hier wäre, wie bereits angesprochen, die Formulierung eines dritten Kriteriums für die Veröffentlichung im «Web-Companion» hilfreich gewesen. Spezielle Fälle wie Risikokapitalgesellschaften und Mineralölsteuer gehören nach Ansicht des Rezensenten in den Web-Teil. Die Übersichtlichkeit dieses Kapitels im Teil C hat im Vergleich zur ersten Auflage abgenommen. Das ist bedauerlich, denn dies war die eigentliche Stärke des Buches. Ein Hinweis im Buch auf den Web-Teil sowie die dortige ausführlichere Erläuterung wäre die konsequentere Entscheidung der Herausgeber gewesen.

Anlass für die Neuauflage des Buches ist unter anderem das revidierte Datenschutzgesetz (DSG), das Anfang letzten Jahres in Kraft gesetzt worden ist. Hier erfolgt eine detaillierte Bespre-

chung der Artikel des revidierten Gesetzes. Einiges mag erstaunen. So etwa die kritische Kommentierung der Revision des genannten Gesetzes. Das vorliegende Werk will ein Praktiker-Leitfaden sein, der sich in erster Linie an Nichtjuristen wendet, und kein Gesetzkommentar, der hauptsächlich von Juristen konsultiert wird. Wichtige Neuerungen der Gesetzesrevision werden dargestellt, so etwa die aktive Informationspflicht gemäss Art 7a DSG.

Der Teil C des Buches wird durch ein Unterkapitel zum Thema Beweis-eignung der Records und einen Ausblick auf die diesbezügliche Regelung abgeschlossen. Angesichts der Wichtigkeit des Sarbanes Oxley Acts für Unternehmen in der Schweiz, die auch in den USA tätig sind, hätte gerade hier die Darstellung ruhig etwas ausgebaut werden können.

#### **Ausgewählte Fragestellungen aus der Praxis neu bearbeitet**

Der Teil D des Werkes wendet sich an die Spezialisten des Records Manage-

## **TRIALOG**

*Dokumentations- und Organisationsberatung*

*In der Unternehmensberatung die Spezialisten für  
Dokumentation, Bibliothek, Archiv/Records Management*

**Wissen speichern  
und nutzen.**

**Wir wissen wie.**

*Trialog AG, Holbeinstr. 34, 8008 Zürich*

*Tel. 044 261 33 44, Fax 044 261 33 77*

*E-Mail: [trialog@trialog.ch](mailto:trialog@trialog.ch) - Homepage: <http://www.trialog.ch>*



ment und widmet sich ausgewählten Fragestellungen aus der Praxis. Dabei gilt es, das überarbeitete Kapitel zur elektronischen Rechnungsstellung positiv hervorzuheben. Betreffend die Einfügung eines Kapitels zur Problematik von elektronischen Bankdokumenten im Records Management stellt sich die Frage, ob diese Darstellung im Sinne der Präsentation einer speziellen Fragestellung aus den obgenannten Gründen nicht in den «Web-Companion» gehört hätte. Der Rezensent ist sich der Wichtigkeit dieses Wirtschaftssektors durchaus bewusst, findet aber deren Problemstellungen angesichts der für diese Branche geltenden speziellen rechtlichen Rahmenbedingungen als doch etwas zu solitär für eine Darstellung im gedruckten Teil. Dieses Thema und weitere spezielle Regelungen in anderen Wirtschaftsbranchen sollten im «Web-Companion» publiziert werden.

Angesichts der Wichtigkeit von E-Mails in der Praxis ist die Überarbeitung der Ausführungen zu deren Aufbewahrung in der vorliegenden Publikation sicher nötig. Die Zusammenführung ehemals getrennter IT-Anwendungen wie E-Mail-Systeme und Dokumentenmanagementsbeziehungsweise Archivierungssysteme wird angesprochen. Eine Skizzierung der in der Praxis gängigen Ansätze schliesst die Ausführungen ab. Dies ist zweifellos eine Verbesserung gegenüber der Erstauflage.

#### Checklisten sollten ausgebaut werden

Im Teil E der Publikation wird in verschiedenen Anhängen auf Fragestellungen eingegangen, die branchenübergreifend von gemeinsamem Interesse sind. Bei den häufig gestellten Fragen zur Aufbewahrung von Records stellt sich die Frage, ob die Ausführungen zu E-Mail und SMS nicht vollumfänglich im Teil D bei den Problemstellungen aus der Praxis hätten besprochen werden sollen. Als Gewinn gegenüber der Erstauflage dürfen zweifelsfrei die Checklisten zum Projektvorgehen gewertet werden, die als Anhang 4 in die Publikation aufgenommen wurden. Hier werden praktische Projekterfahrungen in kompakter Form an die Leser weitergegeben. Diese erste Liste könnte im «Web-Companion» gerne mit wei-

teren Checklisten ausgeweitet werden, oder allenfalls könnten auch mit Links auf weitere Blogs wie etwa Records Mgmt & Archiving von Jürg Hagmann (<http://jhagmann.twoday.net/>) verwiesen werden. So wäre etwa eine Checkliste für die minimalen Anforderungen an die Funktionalitäten einer Records-Management-Applikation wünschenswert. Ein zusätzlicher Hinweis auf die ISO-Norm 15489 könnte die Gesamtdarstellung abrunden.

Eine Anmerkung zum Stichwortverzeichnis und zur Literaturliste des Buches sei dem Rezensenten noch gestattet. Das marginale Stichwortverzeichnis hilft dem Praktiker in der vorliegenden Form nur wenig bei der täglichen Arbeit. Ein Index kann ohne weiteres mit einer gängigen Schreibsoftware erstellt werden und wäre eine hilfreiche Handreichung für die Leser.

Die Literaturliste bedürfte mehr als nur einer kleinen Aktualisierung. Einige Werke fehlen bei den Literaturangaben in der gedruckten Version und auch in der erweiterten Literaturliste im «Web-Companion» mit Stand vom 9. Dezember 2008. So fehlt etwa der Hinweis auf den im letzten Jahr erschienenen Band des Basler Kommentars zur Regelung der kaufmännischen Buchführung sowie auf die im letzten Jahr erschienenen Publikationen zum revidierten Datenschutzgesetz. Einige interessante Aufsätze und elektronische Publikationen könnten ja auch im «Web-Companion» referenziert werden. Als Inspiration kann die Seite des Zürcher Datenschutzbeauftragten ([www.datenschutz.ch](http://www.datenschutz.ch)) oder die Seite des Vereins Unternehmens-Datenschutz ([www.vud.ch](http://www.vud.ch)) dienlich sein. Dies nicht zuletzt in Erwägung der Tatsache, dass einer der Mitautoren mit dem vorgenannten Verein auch beruflich verbunden ist.

Eine technische Anmerkung zum «Web-Companion» sei hier noch angebracht: Den passwortgeschützten Teil der Website konnte der Rezensent nur mit dem Internet Explorer öffnen. Versuche mit Firefox oder mit Opera, jeweils in ihrer neuesten Version, blieben erfolglos. Dies ist heute nicht mehr zeitgemäss und lässt kein anonymes Surfen zu.

#### Auch die zweite Auflage lohnt die Anschaffung

Beim abschliessenden Blättern in der aktuellen Auflage des Buches bleibt festzuhalten:

- Das Buch ist für Praktiker immer noch eine unumgängliche Publikation zu den rechtlichen Anforderungen im Bereiche des Records Managements.
- Die grosse Arbeitsleistung, die in diesem Buch steckt, muss neidlos auch für die zweite Auflage anerkannt werden.
- Teilweise haben die Übersichtlichkeit und die Gesamtschau im Vergleich zur ersten Auflage durch den thematischen Ausbau und die Einführung von speziellen Themenstellungen gelitten.
- Die Kriterien für den Entscheid, was im gedruckten Teil erscheinen soll und was im «Web-Companion» publiziert werden soll, sollte sich nicht nur von den Auswahlkriterien «schnell wechselnde Veränderung» oder «Umfang des Textes», sondern auch vom Kriterium der Spezialisierung der Fragestellung leiten lassen.

Zusammenfassend gilt für alle, die sich mit Records Management in der Schweiz befassen, dass sich die Anschaffung des Buches auch in seiner zweiten Auflage lohnt.

Beglinger Jacques, Daniel Burgwinkel, Beat Lehmann, Peter Neuenschwander, Bruno Wildhaber. – records management: Leitfaden zur Compliance bei der Aufbewahrung von elektronischen Dokumenten in Wirtschaft und Verwaltung, mit Checklisten, Mustern und Vorlagen unter Einbezug des revidierten Datenschutzrechts, mit grossem Onlineteil. – 2; akt. und stark erw. Aufl. – 432 S.: Ill. – Zollikon: Kompetenzzentrum Records Management, 2008, Herausgeber/Verlag. – SBN 978-3-033-01801-3; Fr. 112.–



# Résistance au changement et gestion axée sur les prestations et les résultats au sein de l'administration fédérale suisse: entre blocage et acceptation

Julien Berthoud, Master of Arts in Public Management and Policy (Master PMP), Université de Lausanne, Institut de hautes études en administration publique, 2008

(sg) Après avoir rappelé dans la première partie de son travail de master l'origine et les aspects théoriques de la Nouvelle gestion publique (NGP) et sa mise en place, en Suisse, par les autorités politiques et les administrations publiques sous la dénomination «gestion par mandat de prestations et enveloppe budgétaire» (GMEB), l'auteur souligne que cette nouvelle perspective de management a fait naître chez les gens toutes sortes de résistances.

L'analyse des entretiens menés par l'auteur auprès de plusieurs instances nationales, dont swisstopo, la Bibliothèque

que Nationale et le Centre de services informatiques du Département fédéral des affaires étrangères lui suggère les résultats suivants:

- Le modèle de la GMEB a été globalement bien accepté par les cadres intermédiaires. Aucun d'entre eux ne souhaiterait retourner dans un système «traditionnel» de gestion.
- Le passage à la GMEB a amené toutefois son lot de résistances au changement dans les trois unités qui ont fait l'objet de l'étude, quoique à des degrés divers.
- L'acceptation de la GMEB dépend pour une bonne part du style de conduite, plus ou moins participatif, ainsi que de l'implication des cadres supérieurs.
- L'information est un élément important; le style de conduite et le change-

ment supposent aussi de bien communiquer si l'on veut le réussir et éviter les résistances.

Et l'auteur de conclure que «la GMEB doit encore être expliquée avec davantage de précision car les chefs intermédiaires ne savent pas toujours toutes les dimensions présentes derrière ce concept. Ainsi la GMEB n'est pas simplement une réorganisation managériale, un mandat de prestations ou une enveloppe budgétaire, c'est aussi avant tout la volonté de «mieux faire» avec une orientation vers les effets et également le souhait de modifier les comportements et la culture de l'organisation par un modèle d'effet. L'expérience montre qu'il faudrait environ dix ans pour modifier le comportement et préparer des gens à la GMEB.»

## Widerstand gegenüber Veränderungen – outputorientiertes Management – Auswirkungen in der Schweizerischen Bundesverwaltung: zwischen Ablehnung und Akzeptanz

Julien Berthoud, Master of Arts in Public Management and Policy (Master PMP), Universität Lausanne, Institut de Hautes Etudes en Administration Publique, 2008

(sg) Im ersten Teil seiner Master-Arbeit beleuchtet der Autor Ursprung und theoretische Aspekte des New Pu-

blic Managements (NPM) und untersucht dessen Umsetzung in der Schweiz durch die politischen Behörden und die öffentliche Verwaltung. Die Umsetzung lief unter dem Titel «Führen mit Leistungsauftrag und Globalbudget (FLAG)». Der Autor stellt fest, dass diese neue Form von Management bei den Angestellten in

der Bundesverwaltung vielfach Widerstand hervorruft.

Die Analyse der Gespräche, die der Autor mit verschiedenen Instanzen (darunter swisstopo, Schweizerische Nationalbibliothek und die Informatikdienste des eidgenössischen Departements für auswärtige Angelegenheiten) ge-



führt hat, legen folgende Schlussfolgerungen nahe:

- Das FLAG-Modell wurde vom mittleren Kader allgemein gut akzeptiert. Keine der befragten Personen möchte zu einem «traditionellen» Managementmodell zurückkehren.
- Der Übergang zu FLAG hat aber in den drei im Rahmen der Studie untersuchten Einheiten doch zu einem gewissen Widerstand geführt; letzterer war graduell unterschiedlich.

Die Akzeptanz von FLAG ist zu einem guten Teil abhängig vom – mehr oder

weniger partizipativen – Führungsstil und vom Einbezug und entsprechenden Engagement der höheren Kader.

- Die Information ist ein zentrales Element; ein guter Führungsstil und eine möglichst reibungslose Einführung der Veränderungen setzen, will man Erfolg haben und Widerstände vermeiden, eine entsprechende Kommunikation voraus.

Der Autor zieht den Schluss, dass «FLAG noch eingehender und genauer erklärt werden muss, denn die das Modell vermittelnden Vorgesetzten kennen nicht immer alle Details des Konzepts, auf dem

FLAG letztlich aufbaut. FLAG ist nämlich nicht nur eine Führungsreorganisation, ein Dienstleistungsauftrag oder ein Budgetrahmen, sondern drückt sich ganz wesentlich auch darin aus, «es besser machen zu wollen», und zwar mittels einer stärkeren Fokussierung auf den Output. Der Erfolg des Modells ist letztlich auch abhängig vom Willen, Verhalten und Kultur der Organisation im Hinblick auf den (verbesserten) Output zu verändern. Die Erfahrung zeigt, dass es ungefähr zehn Jahre dauert, bis sich das Verhalten und die Kultur entsprechend verändern und bis die Personen, die in der Organisation tätig sind, vollumfänglich auf das FLAG-Modell vorbereitet sind.»

## Was sind Archive?

Guido Koller, Andreas Kellerhals

Rezension von Louise Craven (Ed.), *What are Archives? Cultural and Theoretical Perspectives: A Reader*, Hampshire (UK), 2008 (Ashgate), 196 S.

Was sind Archive? Die neun Kapitel des spannenden Readers sind aus Beiträgen zu einer gleichnamigen Sektion der Tagung der englischen Society of Archivists in Lancaster 2006 hervorgegangen und stammen von acht renommierten Autorinnen und Autoren aus dem Archiv-, Bibliotheks-, Museums-, Universitäts- und Informatikbereich, welche anstelle der manchmal harmonieorientierten archivischen Introspektion eher einen Blick von aussen auf Archive und ihre Nutzung wählen – Archive müssen unbedingt den «archival gulag» (Michael Moss) verlassen.

Technische Entwicklungen, die veränderte Rolle der Archive sowie ihre hohe Präsenz in wissenschaftlichen Diskursen prägen die gegenwärtige Situation. Für eine Profession, die sich bis anhin in England vornehmlich um das *Wie* kümmerte statt um das *Warum*, sind solche technischen, sozialen, politischen, akademischen und berufspraktischen Entwicklungen entscheidende Herausforderungen. Kommt

dazu, dass sich daraus Fragen ergeben, die zum Teil an die Grundfesten archivischer Theorie rühren (Fragen über Authentizität, Bedeutung von Originalen, ursprüngliche Ordnung usw.).

Die Beiträge sind in vier Hauptteile gegliedert: Kontinuität und Wandel archivischer Paradigmata, Auswirkungen der Technik (Informatik), veränderte Nutzungsansprüche unter dem zunehmenden Einfluss politischer Gruppen (und Gemeinschaften) auf die Überlieferungsbildung, Benutzung und Benutzende des Archivs: alles Themenbereiche und Fragen, die auch hierzulande in der Archivlandschaft diskutiert und teilweise auch ganz pragmatisch Lösungen zugeführt werden. Die verschiedenen Beiträge gehen von unterschiedlichen Positionen aus, aber die Bezüge zur Theorie des Archivs – Stichworte sind etwa Foucault und Derrida – und zu den Auswirkungen der Informatik als Risiko und als Chance schaffen einen roten Faden, auch wenn keine einheitliche Meinung sichtbar wird. Der Hintergrund aller Beiträge ist dabei englisch geprägt; die Beiträge sind aber auch für ein nicht britisches Publikum von Interesse. Im Folgenden seien einige Aspekte besonders herausgegriffen.

Louise Craven zeigt beispielsweise auf, wie Selbstverständlichkeiten der

Archivtheorie und -funktionen aus der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts heute grundlegend in Frage gestellt sind: einmal durch den Wandel des kulturellen sowie des akademischen archivischen Umfeldes, dann durch die Technik – original digitale Unterlagen und neue Kommunikationsmöglichkeiten – und nicht zuletzt auch durch die (massen-)mediale Nutzung des Archivguts. Dazu hat u.a. der TV-History-Channel das Seine beigetragen und etwa den Modetrend Genealogie zusätzlich verstärkt. Damit sind Archive nicht nur in den Fokus (kultur-)theoretischer Reflexion geraten, sondern auch ins Zentrum des öffentlichen Interesses, sodass sogar von der Popularität der Archive in Grossbritannien gesprochen werden darf. Dies bewirkt eine stark wachsende Nachfrage, was beispielsweise das Nationalarchiv dazu bewogen hat, vermehrt Dokumente online zugänglich zu machen. In diesem Zusammenhang untersucht Craven, wie neue Sichtweisen und Methoden sowie die veränderte Nachfrage auf die Arbeiten im Archiv zurückwirken. Die archivarische Einflussnahme auf Aktenführung (Records Management) bleibt dabei umstritten, während Bewertung und Auswahl der archivierungswürdigen Unterlagen (Überlieferungsbildung) un-



angefochten die Zuständigkeit der Archivarinnen und Archivare bleiben sollen. Das berufliche *Anforderungsprofil* im Archivbereich wird sich ebenfalls einschneidend verändern müssen, die Auseinandersetzung mit Entwicklungen benachbarter (I+D-, IT-)Berufe ist ebenso unumgänglich wie ein intensiver Dialog mit der Wissenschaft mit ihren veränderten Bedürfnissen gegenüber Archiven.

Michael Moss und Jane Stevenson gehen anschliessend konkret auf die Auswirkungen der Informationstechniken ein. Moss, mit theoretischem Blick, greift auf Hilary Jenkinson zurück, um klar den Geschäftsbezug von Akten und Archivgut herauszustreichen, wobei er aber mehr als die Transaktionsbezogenheit des Archivguts die *treuhänderische Funktion* der Archive betont, welche unverzichtbare Voraussetzung für die Erfüllung rechtlicher Anforderungen und Stärkung der Rechtstaatlichkeit ist. Nach einem längeren Abstecher in Diskussionen um Textlichkeit von Archiven, Sinnstiftung und (grosse) Erzählungen wird ihm diese treuhänderische Funktion geradezu zum spezifisch Archivischen, welches sowohl den Archivgut Produzierenden als auch dessen Nutzerinnen

und Nutzern zum Vorteil gereicht (sichere Überlieferung, Schutz, rechtskonforme Nutzung, Gewährleistung des Zugangsrechts).

Stevenson ihrerseits geht die Thematik auf einer viel pragmatischeren Ebene an und plädiert dafür, die technische Entwicklung ernsthaft zur Kenntnis zu nehmen und nicht nur als Herausforderung, sondern auch als Chance zu begreifen. Sie behandelt in ihrem Beitrag Themen wie Dateiformate, Webseiten usw. und stellt diese einerseits in Bezug zu den notwendigen Findmitteln und deren nachhaltiger Gestaltung sowie Präsentation im Internet, andererseits zu neuen Suchgewohnheiten und Interessen der Benutzenden, welche ihre Gewohnheiten und Ansprüche in Auseinandersetzung mit nicht archivischen Webangeboten ausbilden und – als Generation, die keine Welt ohne Internet kennt – für ältere Archivarinnen und Archivare oft unvertraute Wege gehen und bislang unbekannte Vorstellungen entwickeln.

Andrea Johnson knüpft thematisch in gewissem Sinne hier an, wenn sie über Benutzerinnen, Benutzer und Benutzung schreibt und ihre Analyse der Suchansätze und -gewohnheiten, der Erfolge und Frustration beim Besuch

virtueller Archive vorstellt und auf dieser Basis ein generisches *Modell kontextbezogener Interaktion* für die erfolgreiche Gestaltung eines virtuellen Archivangebots entwickelt. Sie orientiert sich dabei an der russischen *Activity Theory* (Leontiev, Kaptelinin und Nardi) und zielt auf ein robustes Nutzermodell, welches dem Problem der *Disintermediation* zwischen Nutzern und Archiven Rechnung trägt, welches beim Onlinezugang bis jetzt praktisch immer entstanden ist und sich aus dem Gegensatz zwischen dem informatiktechnischen Können der Benutzenden und deren fehlender archivischer Intelligenz ergibt, was den Einsatz von – wie sie schreibt – Übersetzungshilfen notwendig macht, um den Interpretationsbedarf beim Umgang mit Archivgut zu befriedigen. Es geht also darum, ein *Modell für kontextuelle Interaktion* zu entwickeln, was für Archivarinnen und Archivare totales Neuland darstelle. Wir dürfen gespannt sein, wie sich dieses *work in progress* noch weiterentwickeln wird.

Zu jedem Beitrag gibt es eine umfangreiche Bibliografie, ein kombinierter Namen- und Sachindex schliesst den Band ab.

## Le changement selon Ann-Laure Bassetti et Arnaud Groff

(sg) Dans leur ouvrage sur le changement en entreprise, réédité en 2008\*, Ann-Laure Bassetti et Arnaud Groff donnent toute une série de conseils destinés aux consultants, aux cabinets de conseil en stratégie de changement, aux responsables et chefs de projets et bien d'autres «cadres» encore qui souhaitent faire évoluer leur organisation et la transformer pour la rendre plus performante.

L'objectif de l'ouvrage est de proposer une méthode opérationnelle en réponse au besoin de fiabilisation des projets de conception et de mise en place d'une nouvelle organisation dans

les entreprises. Cette méthode, organisée autour de huit principes clés, repose sur les actions suivantes:

- rendre fiable la phase de conception d'une nouvelle organisation, en ayant une approche en amont du management des risques liés aux projets;
- favoriser la mise en place d'une nouvelle organisation, en observant alternativement des phases de rupture et des phases d'amélioration continue;
- s'appropriier la nouvelle organisation, en accompagnant véritablement les acteurs dans la démarche de changement.

Les auteurs insistent notamment sur le fait que le changement recouvre des phénomènes très différents par leur amplitude et leur étendue. Ils définissent, à la suite des travaux de Grouard et Mes-ton (*L'entreprise en mouvement. Conduire et réussir le changement*, 4<sup>e</sup> édition, Paris, 2004, Dunod), les quatre principes fondamentaux du changement:

- *Le principe de globalité*: le changement demande d'agir conjointement sur

\* *Le guide du changement en entreprise. 8 clés pour réussir en toute sécurité*, Afnor, 2006



les composantes qui concrétisent l'entreprise et sur celles qui l'animent. Cela suppose d'avoir une vue globale sur le changement, même s'il ne semble porter que sur une de ses parties.

- *Le principe de rupture*: le changement exige de déséquilibrer la situation existante et de maintenir l'instabilité durant tout le processus.
- *Le principe d'universalité*: le changement requiert la participation de tous les salariés de l'entreprise.

– *Le principe d'indétermination*: le changement peut être guidé mais ne peut pas être parfaitement maîtrisé. C'est un phénomène chaotique qui ne suit pas la loi de causes et effets.

Il convient néanmoins, au-delà des principes théoriques, de relever, comme le font les auteurs, que le changement peut également naître d'une situation de stress et de tension dans l'organisation, qui prend forme dans l'incohérence entre trois niveaux: la

structure, la culture et le leadership, et le contexte.

En résumé, «faire évoluer son organisation, la transformer pour la rendre plus performante, est impératif pour nombre d'entreprises et d'organisations. Créer, organiser et gérer ce changement en toute maîtrise permet d'éviter des écueils d'ordres technique, financier, juridique ou humain qui pourraient se révéler fatals à l'entreprise.»

## La réforme de l'Etat et la Nouvelle gestion publique: mythes et réalités

(sg) *La Revue française d'administration publique* (RFAP) a publié, dans son édition n° 105-106 de décembre 2003, un bilan critique très bien étoffé de la réforme de l'Etat et de la Nouvelle gestion publique.

La réforme de l'Etat change-t-elle les systèmes administratifs? C'est à cette question fondamentale que s'attelle *Geert Bouckaert*, l'auteur de la première contribution de ce double numéro de la RFAP. Répondre à cette question nécessite de distinguer trois hypothèses explicatives sur la transformation des systèmes administratifs: le changement d'outils dans la gestion publique, qui modifie la disponibilité de l'information, le comportement d'une élite importante et la nature du «leadership»; les pressions institutionnelles mises en place pour améliorer la performance; enfin, la restructuration des organisations, fondée sur la spécialisation, et les cycles de politiques visant à améliorer la performance.

Mais il y a changement et changement. Comment distinguer les vrais et les faux changements? *Jacques Ziller* souligne que la réponse n'est pas simple, car, notamment, il n'existe pas d'instruments de mesure et d'étalons

permettant d'opérer une comparaison utile dans le temps et dans l'espace.

A cette difficulté s'ajoute la suivante, mise en exergue par *Luc Rouban* dans sa contribution intitulée «Réformer ou recomposer l'Etat? Les enjeux sociopolitiques d'une mutation annoncée»: si l'on peut constater l'existence d'une doctrine commune reposant sur la conjugaison d'une philosophie libérale de l'Etat et d'une remise en cause critique de la fonction publique, force est toutefois de constater que ce processus se présente comme le moment d'une recomposition d'un système complexe d'ordres institutionnels n'obéissant ni aux mêmes normes ni aux mêmes rythmes.

En bref: «Il paraît difficile d'y déceler l'apparition d'un modèle qui ferait sens pour tous les acteurs.»

Autre contribution particulièrement intéressante, celle de *Colin Talbot* qui souligne que «la mise en œuvre du *New Public Management* au Royaume-Uni durant les deux dernières décennies repose sur de nombreux paradoxes. Ces contradictions permanentes et irréductibles tiennent à la coexistence, au sein de cette politique de réformes, de quatre aspects contradictoires: assurer simultanément le pouvoir de décision

des décideurs publics, le pouvoir de direction des cadres, la capacité de choix des consommateurs et la possibilité de participation des actionnaires. Reconnaître l'existence de ces tensions contradictoires permettrait de rompre une forme d'hypocrisie politique et de mieux les gérer.»

Une autre question cruciale, enfin, est posée par *Anne Stevens*, dans son article intitulé «Une simple amélioration ou une modernisation radicale? La réforme de l'administration de la Commission européenne». L'auteure résume ainsi sa réponse: «Bien que la réforme de la gestion publique semble se focaliser sur la réduction du personnel et les économies, la modernisation va bien au-delà: les réformes budgétaires vont dans le sens de la budgétisation des résultats et de la performance, l'accent est mis sur la responsabilité individuelle et l'évaluation, sur l'allègement des rigidités liées à la gestion du personnel, la planification stratégique et le transfert de l'autorité.»

Ce numéro double de la *Revue française d'administration publique* constitue un jalon incontournable pour celles et ceux qui entendent aborder la Nouvelle gestion publique d'un œil critique et sans complaisance.