Zeitschrift: Arbido

Herausgeber: Verein Schweizerischer Archivarinnen und Archivare; Bibliothek Information Schweiz

Band: - (2010)

Heft: 2: Records Management in Verwaltung und Privatwirtschaft - ein neues Aufgabenfeld? = Le records management dans l'administration et l'économie privée : un nouveau territoire? = Il records management nell'amministrazione e nell'economia privata : nuovo territorio?

Artikel: Records Management in Verwaltung und Privatwirtschaft - Gemeinsamkeiten und Unterschiede : eine Einführung

Autor: Hagmann, Jürg

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-768638

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: 12.07.2025

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

apportera son lot de nouveaux défis. Au sein des entreprises privées, un lien dynamique et fluide entre la gestion des affaires et des archives est à intégrer d'emblée – et avec lui la conscience de la valeur à long terme des archives retenues. Dans l'administration publique, d'un autre côté, la question de la protection juridique va pour longtemps encore demeurer un point difficile. Si la démarche aboutit, tous profiteront des informations structurées.

Il est clair que ce travail, comme par le passé, apportera son lot de nouveaux défis.

Dans tous les cas, il est néanmoins essentiel que la question de la gestion électronique au cœur des institutions, en particulier ses aspects organisationnels, soit tenue pour une priorité absolue de la direction. D'un autre côté, il faut être sûr que les missions du records management et de l'archivage soient confiées à des spécialistes compétents.

Qu'une organisation efficace du records management soit portée par le versant archives du cycle de vie des informations, comme c'est généralement le cas dans l'administration publique, ou qu'elle se développe sous l'impulsioin d'un management stratégique de l'entreprise, orienté sur les besoins et porté structurellement, cela est somme toute assez secondaire. Les deux méthodes peuvent converger avec succès vers l'objectif.

Avec ce numéro d'*arbido*, nous voulons présenter les différents aspects et la diversité du travail des records managers, qu'ils soient dans le secteur privé ou l'administration publique. A partir d'études de cas, nous voulons expliquer, faire ressortir et porter le débat sur les différences et les similitudes des métiers. Nous espérons que nous saurons rapprocher les spécialistes de l'information documentaire des secteurs public et privé afin de renforcer leur compréhension mutuelle et favoriser leurs échanges – tout en sachant que les deux secteurs présentant de nombreuses relations et points de contact offrent aussi de nettes différences. C'est justement par ce savoir sur les interdépendances et sur les différences que l'on pourra aboutir à une meilleure compréhension du travail de chacun et aussi nourrir une collaboration constructive et compréhensive des liens qui nous unissent.

Contact: annapia.maissen@zuerich.ch

Traduction: Frédéric Sardet, arbido

Records Management in Verwaltung und Privatwirtschaft – Gemeinsamkeiten und Unterschiede. Eine Einführung

Jürg Hagmann, Novartis Pharma AG

Die Idee für diese Tagung hat die Arbeitsgruppe «Records Management und Digitale Archivierung» 2005 entwickelt, und zwar im Zusammenhang mit der gemeinsam mit der HTW Chur erarbeiteten Umfragestudie «Records Management Survey Schweiz in ausgewählten Sektoren der Privatwirtschaft (2005/2006)[1]. Ziel der Tagung ist es, die Gemeinsamkeiten und Unterschiede des Records Managements in Verwaltung und Privatwirtschaft auszuleuchten und anhand vordefinierter Leitthemen herauszuarbeiten.

Diese Studie ist dabei bewusst als Ergänzung zur Studie der KLA Schweiz und Liechtenstein über die dauerhafte Archivierung elektronischer Unterlagen erschienen[2], die sich ausschliesslich auf den öffentlichen Sektor bezogen hatte. Daraus entstand eine interessante Debatte innerhalb der Arbeitsgruppe, weil sich erstens der Anspruch aufdrängte, den Bezugsrahmen nicht nur auf die digitale Archivierung zu beschränken, sondern auf den gesamten Lebenszyklus von digitalen Unterlagen auszuweiten, und dies zweitens anhand einer Gegenüberstellung der Thematik der Aktenführung in der öffentlichen Verwaltung und in der Privatwirtschaft abzuhandeln.

Die AG befand dies als eine spannende Diskussion, die eine VSA-Tagung wert sei. Als dann das Thema «Records Management» in den vergangenen drei Jahren immer mehr an Aktualität gewann und der VSA diesbezüglich aufholte – nicht zuletzt im Zuge der zunehmenden Aktenführungsprojekte in den Kantonsverwal-

1 Records Management Survey Schweiz in ausgewählten Sektoren der Privatwirtschaft (2005/2006), Synthesebericht hrsg. vom Ausschuss eArchiv des VSA und der HTW Chur, Fachbereich Informationswissenschaft, Chur 2006: http://www.vsa-aas.org/uploads/media/RMSurveySchweiz.pdf. Fast zum gleichen Zeitpunkt hat die Firma Sieber und Partner zusammen mit dem Kompetenzzentrum Records Management eine Studie zum Records Management in der schweizerischen Privatwirtschaft publiziert: Records Management – Aufbewahrungspraxis in der Schweiz. Wahrnehmung der regulatorischen Anforderungen und deren Umsetzung in Schweizer Unternehmen, Bern 2006.

2 Vgl. den Bericht «Gesamtschweizerische Strategie zur dauerhaften Archivierung von Unterlagen aus elektronischen Systemen» von 2002: http://www.vsa-aas.org/uploads/media/d_strategie.pdf.

tungen –, ist diese Tagung endgültig Tatsache geworden.

Ziel der Tagung ist es, die Gemeinsamkeiten und Unterschiede des Records Managements in Verwaltung und Privatwirtschaft auszuleuchten und anhand vordefinierter Leitthemen herauszuarbeiten. Dabei soll deutlich werden, dass es sowohl Aktionsfelder gibt, in denen sich Verwaltung und Privatwirtschaft gegenseitig befruchten können, als auch Gebiete, die relativ inkompatibel sind.

Die AG hat einen Katalog von Leitthemen herausgearbeitet, mit denen sich die Referenten auseinandersetzen können oder die einfach als Grundlage der Debatte dienen. Wie fruchtbar diese Leitthemen schliesslich sind, müssen die Leser und Tagungsteilnehmer entscheiden.

Die AG befand jedoch dieses Konzept der Leitthemen durchaus tagungstauglich, auch weil es über die sektoriellen Gegensätze hinausweist und generische Anstösse liefert.

Die Leitthemen führen in Form von vier Hauptblöcken durch die Tagung und bilden so einen roten Faden. Die Tagungsbeiträge sollen dabei mögliche Antworten auf die Fragen «Warum Records Management?» und «Wie Records Management?» geben.

1. Normative Rahmenbedingungen/ Gesetze/Zielsetzungen/Strategien → Welches sind die Treiber des Records Managements?
2. Verankerung in der Organisation/ Rollen und Verantwortlichkeiten/ Verfügbare Ressourcen → Verhältnis u.a. zwischen Records Managern und Archivaren[3].
3. Records-und-Life Cycle-Management-Konzepte/Rolle des Geschäftsprozessmanagements.
4. Praktische Umsetzung für physische und elektronische Records/IT-Solutions.

Die folgende detaillierte Übersicht enthält zum Teil bewusst provokative oder gewagte Aussagen, sie sollen zum Nachdenken anregen und die Debatte über die Tagung hinaustragen (siehe Themen 1–4).

Der Autor hat dazu in einem Artikel zur Records Management-Studie von 2006[4] bereits ein paar Thesen zu potenziellen Spannungsfeldern formuliert, die allenfalls auch in die Tagungsdebatte einfliessen können. Die Themen 1 bis 3 beleuchten Unterschiedsfelder, der vierte Punkt betrifft die Ähnlichkeiten.

1. Relevanz der organisatorischen Einbettung und Positionierung der Records-Management-Funktion in der Organisation

Während im öffentlichen Sektor in der Regel ein zwingender Aufbewahrungsauftrag vom Gesetz her besteht und daraus eine entsprechende (stufengerechte) Funktion mit den nötigen Kompetenzen abgeleitet wird, muss sich in der Privatwirtschaft die Funktion Records Management ihre Position in der Organisation trotz der gesetzlichen Vorgaben meist erst erkämpfen. Wenn sie dann einmal geschaffen ist, geht es um die Einbettung in der Unternehmenshierarchie. Hier gilt: je höher, desto besser der Stellenwert von Records Management und desto grösser die Budgets. Allerdings kann eine gute Positionierung den Durchsetzungserfolg eines Records Management-Programms noch nicht garantieren, aber es ist eine wichtige Voraussetzung. Während das Topmanagement in der Regel die Legitimation von Records Management ohne Vorbehalte einsieht (compliance), hapert es beim Middle Management, da diese Stufe primär am Erfolg ihrer Geschäftsprozesse gemessen wird und nicht an der Qualität des Informations- und Records Managements.

2. Anforderungen an die Aufbewahrung

Während im öffentlichen Sektor die Aufbewahrungsanforderungen durch die jeweiligen Archivgesetze und -verordnungen (Kantone und Bund) einschliesslich der dauernden Aufbewahrung (Auftrag zur Überlieferungsbildung) definiert sind (z.B. mittels Registraturplänen), betrifft dies im privaten Sektor nur bestimmte Arten von Unterlagen, die als Akten einer gesetzlichen Aufbewahrungsfrist unterliegen (v.a. Geschäftsbücher, Steuerakten). Selbst diese Unterlagen werden oft nicht systematisch in Aufbewahrungsplänen (retention schedules) dokumentiert,

Hier gilt: je höher, desto besser der Stellenwert von Records Management und desto grösser die Budgets.

obwohl sie mehr oder weniger sachgemäss aufbewahrt werden. Gross wird die Unsicherheit dagegen bei Unterlagen ausserhalb der gesetzlichen Aufbewahrungsanforderungen, die jedoch für das betriebliche Know-how relevant sind. Hier wird meist nach Gutdünken und unkoordiniert aufbewahrt. Zusätzliche Komplexität erwächst denjenigen Unternehmen, die neben den nationalen Aufbewahrungsanforderungen auch noch internationalen Regeln nachkommen müssen (z.B. Sarbanes-Oxley, SEC). Hier haben es öffentliche Einrichtungen einfacher, sie müssen nur den nationalen Normen Folge leisten.

3. Heterogenität und Dynamik der Prozesse

Es wäre zu untersuchen, inwiefern es Unterschiede betreffend die Heterogenität und Dynamik von Geschäftsprozessen zwischen den Sektoren gibt.

Hier haben es öffentliche Einrichtungen einfacher, sie müssen nur den nationalen Normen Folge leisten.

Stimmt die vage Vermutung, dass die Privatwirtschaft einem intensiveren Change Management (Markt) ausgeliefert ist? Grundsätzlich steht zwar jede Bürokratie (unabhängig vom Sektor) vor der Aufgabe, für alle vorkommenden Geschäftsprozesse die daraus generierten Unterlagen adäquat zu handhaben, und je verschiedenartiger diese anfallen, desto komplexer und anspruchsvoller dürfte ihr Management sein. Aber es geht auch um das Verhältnis zwischen Entscheiden mit vordefi-

3 Vgl. dazu meinen Aufsatz: Records Management – Strategien für den vorarchivischen Bereich, in: Archiv und Wirtschaft, H.4, 2008.

4 Vgl. project consult newsletter v. 25.10.2006: http://pcnewsletter.coextant.info/.

Öffentliche Verwaltung	Privatwirtschaft
Nationaler Rahmen	
– Allg. Gesetze und Verordnungen wie BGA, RVOG, BGOe, DSG, OR/GeBüv	– Allg. Gesetze und Verordnungen
– Spezifische Verordnungen	– Branchenspezifische Regulierungen (Finanzmarkt, Umwelt etc.)
– Archivgesetz und -verordnung → Anbietepflicht = Perspektive Archiv – Gesetzlich verordnete Überlieferungsbildung – Gesetzlich verordnete Nachweisbarkeit der Geschäftstätigkeit (RVOV)	Interne Weisungen/Richtlinien → Überlieferungsbildung = Perspektive Betrieb
– Informationschutzverordnung, BGOe (Öffentlichkeitsprinzip → öffentlicher Zugang	– Geheimhaltungsprinzip → restriktiver Zugang
Internationaler Rahmen	
– Int. Kodex für Archivethik (ICA) – ISO 15489 wird als normativ referenziert (P024)	– Betrifft internationale Unternehmen (zusätzliche Normen je nach geografischer Ausrichtung), z.B. SOX, SEC
Ziele und Strategien	
Compliance/Governance: Erfüllung der gesetzlichen Auflagen Rechtmässige/ordentliche Abwicklung der Prozesse	
– Nutzenoptimierung – WOV	– Nutzenoptimierung – ROI
– Risikomanagement, Notfallplanung, Kulturgüterschutz, Sicherheit	– Risikominimierung (z.B. Reputation), Sicherheit

Thema 1: Normative Rahmenbedingungen/Gesetze/Zielsetzungen/Strategien

Öffentliche Verwaltung	Privatwirtschaft
Verankerung in der Organisation	
Hierarchiestufe (hoch, niedrig)	
Fachstelle: Strategisch übergreifend für Gesamtorganisation oder nur für Einzelfunktionen (Dept.)	
Rollen und Verantwortlichkeiten	
Trennung der Verantwortlichkeit für physische und elektronische Akten (Rolle der IT)	
Trennung der Verantwortlichkeit für Endarchiv und Verwaltungsablage	
Rolle des Records Managers	
Definition «ownership»	
Verfügbare Ressourcen	
– Adäquat qualifiziertes Personal (Information und Dokumentation); v.a. im Archivbereich in den Verwaltungseinheiten unterschiedlich	– Im operativen Bereich niedrige Qualifikationen (geringe Professionalität sowie interne Gelegenheitsrekrutierungen)
– Finanzielle Möglichkeiten/Budgetrahmen als Funktion der Anforderungen und «Einfluss» der Vorgesetzten (Positionierung Archiv-Management)	– Finanzielle Möglichkeiten/Budgetrahmen als Funktion des Geschäftsgangs (z.T. «guter Draht» zum Topmanagement)
Kostenmanagement (Kontinuität oder Projektabhängigkeit)	

Thema 2: Verankerung in der Organisation/Rollen und Verantwortlichkeiten/Verfügbare Ressourcen

Öffentliche Verwaltung	Privatwirtschaft
Prozesse	
Workflow-Management – Aktenführung (Planung, Design)	
Heterogenität/Komplexität/Dynamik der Prozesse	
Flexibilität betr. Change Management	
– RM tendenziell integriert in Geschäftsprozesssteuerung und Kontrolle (z.B. GEVER)	– RM beschränkt auf Aktenführung der wichtigsten vitalen Prozesse (Finanz- und Rechnungswesen, Personal, Kernprozesse)
Life Cycle Management	
Klare Trennung zwischen Registratur/Archiv oder Business/Archiv (Custodywechsel)	
– Dossierbildung verbreitet/vorgeschrieben – Oft noch physische Masterdossiers	– Systematische Dossierbildung nur in streng regulierten Bereichen üblich
– Lebenszyklus-Management v.a durch Bewertung von Akten auf der Basis von Registraturplänen (wenig prospektive Bewertung)	– Lebenszyklus-Management in der Praxis noch wenig etabliert; Policies und Retention Schedules z.T. definiert, jedoch im heutigen hybriden Umfeld wenig umgesetzt (Problem: Schedule compliance)
– Unkontrollierte oder frühzeitige Vernichtungen eher selten; Vernichtungen systematisch dokumentiert	– «wilde» Vernichtungen jederzeit möglich; Aktenvernichtung oft nicht protokolliert
– Zusammenhang zwischen Ordnung (Registratur) und Lebenszyklus-Management wird häufig verstanden	– Zusammenhang zwischen Ordnung (Registratur) und Lebenszyklus-Management wird häufig nicht verstanden

Thema 3: Records und Life Cycle Management-Konzepte/Rolle des Geschäftsprozessmanagements

Öffentliche Verwaltung	Privatwirtschaft
Praktische Umsetzung Archivierung/Filing	
– In-house-Lagerung	– Storage häufig als Outsourcing (je nach Branche)
– Archive werden professionell betreut	– Betreuung der Archive meist notwendiges Übel
– Ablageinstruktionen werden gem. den Registraturplänen befolgt	– Ablagepläne (filing) meist nicht vorhanden, v.a. im unstrukturierten Bereich; schlecht befolgt
IT-Solutions	
Datenscope: Strukturierte Daten (Fachapplikationen) und unstrukturierte Daten (Office and Mail)	
Applikationsscope: ECM oder nur Einzelfunktionen/-bereiche	
Driver – Durchsetzung der IT-Lösung: Archiv/RM-Fachstelle oder IT?	
– Systeme: Verwendung von professionellen Archivverwaltungssystemen (digital preservation)	– Systeme: Elektronische Ablagen werden durch die Primärapplikationen verwaltet (keine spez. E-Archive)

Thema 4: Praktische Umsetzung für elektronische und physische Records/IT-Solutions

niertem Ergebnis und Entscheiden mit offenem Ergebnis. Ersteres ist berechenbarer und als Workflow einfacher zu entwerfen. Es gibt eine endliche Anzahl Records-Serien innerhalb eines definierten Prozesses. Es ist zu vermuten, dass im öffentlichen Sektor der Anteil von Entscheiden mit vordefiniertem Ergebnis grösser ist als jener von Entscheiden mit offenem Ergebnis. Gibt es Hinweise aus der betriebswirtschaftlichen Literatur, die diese These stützen?

4. Ähnlichkeiten

Wo es jedoch mehr Ähnlichkeiten als Unterschiede gibt, ist in den Bereichen Records Management-Projektmanagement sowie in der technischen Implementierung von Lösungen, wenn sie nicht allzu (branchen-)spezifisch sind (Fachapplikationen), also etwa auf der Ebene der Langzeit- oder E-Mail-Archivierung. Auch in der Formatfrage kämpfen alle mit derselben Problematik, unabhängig vom Sektor. Was PwC vor zwei Jahren als Empfehlung für die Umsetzung von Records Management-Projekten im öffentlichen Sektor abgegeben hat, lässt sich genauso gut auf

den privaten Sektor übertragen[5]. Womit ebenfalls alle zu kämpfen haben, ist mit der Durchsetzung einmal beschlossener Regelwerke und Massnahmen innerhalb eines Records-Management-Programms. Schliesslich geht es auch um die ständige Verbesserung der Prozesse bzw. um ein Monitoring des Reifegrads eines Records-Management-Programms. Dazu hat die ARMA ein generisches Modell vorgestellt, das eine Organisation dabei unterstützen kann, ihre Records Management-Fortschritte zu messen[6].

Fazit

Unabhängig vom Sektor ist es das Ziel eines jeden effizienten Records-Management-Programms, eine verlässliche Grundlage der Aktenführung sowie des Informationsmanagements zu gewährleisten, um Rechenschaftsfähigkeit, Risikominimierung und Sicherheit im Umgang mit Geschäftsinformation sicherzustellen.

Auch in der Formatfrage kämpfen alle mit derselben Problematik, unabhängig vom Sektor.

Der Fall Tinner hat 2009 in der Öffentlichkeit für einiges Aufsehen gesorgt, haben sich doch viele Bürger zu Recht gefragt, ob denn die Verwaltung keine Transparenz in ihrer Aktenführung hat. Eine solche Situation kann jederzeit auch in der Privatwirtschaft auftreten, wofür es zahlreiche Beispiele gäbe. Anhand solcher Zwischenfälle wird jeweils auch dem Management und nicht nur den Records Managern bewusst, welche Auswirkungen eine schlechte Aktenführung haben kann.

Kontakt: juerg.hagmann@novartis.com

5 Vgl. Reitze, T.; Braun, T.; Bischof, M.: Elektronische Verwaltung von Akten und Geschäftsprozessen, Studie zum aktuellen Stand des Records Management im öffentlichen Sektor, PwC Bern 2004, S.21.

6 Vgl. GARP: General Accepted Record Keeping Principles: http://www.arma.org/garp/index.cfm.