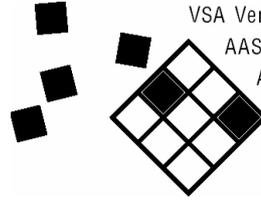




**HTW** Chur  
Hochschule für Technik und Wirtschaft

Fachhochschule Ostschweiz  
University of Applied Sciences



VSA Verein Schweizerischer Archivarinnen und Archivare

AAS Association des archivistes suisses

AAS Associazione degli archivisti svizzeri

UAS Uniuin da las archivarias e dals archivaris svizzers

## Publikation zur Informationswissenschaft

---

Arbeitsbereich Informationswissenschaft HTW Chur  
Ausschuss eArchiv des VSA

### Records Management Survey Schweiz in ausgewählten Sektoren der Privatwirtschaft (2005/2006) Synthesebericht

Hrsg. vom Ausschuss eArchiv des VSA  
und der HTW Chur,  
Fachbereich Informationswissenschaft

Autoren:

Niklaus Stettler, Jürg Hagmann

Gerhard Emch, Anna Fridrich, Joseph Wandeler

---

**Chur, Sept. 2006**

# Inhalt

<b>1. Vorwort</b> .....	<b>4</b>
<b>2. Management Summary</b> .....	<b>5</b>
<b>3. Einleitung</b> .....	<b>6</b>
<b>4. Ergebnisse der Umfrage: Bericht</b> .....	<b>9</b>
4.1. Einleitung .....	9
4.2. Mit Records Management verbundene Erwartungen .....	13
4.3. Gesetzliches / Compliance.....	15
4.4. Organisation und Verantwortlichkeiten .....	18
4.5. Elektronische Systeme und Sicherheit .....	23
4.6. Wie wird in der Praxis abgelegt?. .....	26
4.7. Langzeitarchivierung.....	29
4.8. Herausforderungen und Prioritäten für die nächsten Jahre.....	30
4.9. Weitergehende Wünsche? .....	31
4.10. Wie sehen die Experten die Zukunft des Records Managements? .....	32
4.11. Fazit: Was ist aus Praxissicht neu bezüglich Records Management?.....	34
<b>5. Fallstudien (Best Practice)</b> .....	<b>35</b>
5.1. Records Management bei der UBS .....	36
5.2. Records Management bei Novartis .....	39
5.3. Records- und Dokumentenmanagement beim Elektrizitätswerk der Stadt Zürich (ewz).....	44
<b>6. Fazit - Perspektiven und Handlungsbedarf</b> .....	<b>52</b>

# 1. Vorwort

Der Ausschuss eArchiv<sup>1</sup> (AeA) besteht seit 2003 als Nachfolgeorganisation der Arbeitsgruppe elektronische Archivierung des Vereins schweizerischer Archivarinnen und Archivare (VSA)<sup>2</sup>. 2002 erschien die Strategiestudie zur dauerhaften Archivierung von Unterlagen aus elektronischen Systemen<sup>3</sup>, die den Fokus auf die Situation in den öffentlichen Archiven der Schweiz und Liechtenstein gelegt hat, wenn auch unter Einbezug des internationalen Kontextes. Daraus lässt sich unschwer ableiten, dass das Thema Records Management nur am Rande erwähnt wurde - allerdings als klare Aufforderung die vorarchivischen Tätigkeiten auszuweiten<sup>4</sup> - liegt doch das Kerngeschäft der öffentlichen Archive in der dauernden Aufbewahrung und nicht in der Schriftgutverwaltung. Erfreulich ist deshalb die Beobachtung, dass der öffentliche Sektor inzwischen angefangen hat, Stellen für Records Manager auszuschreiben. In der Studie konnten schliesslich auch die Bemühungen der privatwirtschaftlichen Akteure im Bereich Records Management und Archivierung nicht berücksichtigt werden, obwohl der VSA auch einen Teil der Mitgliedschaft aus der Privatwirtschaft rekrutiert (allerdings nur etwa 8 - 10%).

Vor diesem Hintergrund beschloss der AeA eine Umfrage über die Situation des Records Management in der schweizerischen Privatwirtschaft in Angriff zu nehmen. Aufgrund der bescheidenen Ressourcen über die das Gremium verfügt, konnte dies nur in beschränktem Umfang geplant und ausgeführt werden. Dank der Unterstützung durch die Fachhochschule HTW Chur, Fachbereich Informationswissenschaft, konnten Studierende engagiert werden, um unter Anleitung des Ausschusses und des Dozenten für Records Management, Prof. Dr. Niklaus Stettler, die Umfrage durchzuführen. Wir mussten uns auf drei Branchen und eine relativ kleine Zahl von Firmen beschränken. Immerhin sind gewisse Daten herauskristallisiert worden, die durchaus glaubwürdige Aussagen über den Stand des Records Management in der schweizerischen Privatwirtschaft erlauben. Der Dank geht an dieser Stelle an die Studierenden der Fachhochschule Chur<sup>5</sup>, aber auch an die Firma PriceWaterhouseCoopers, die den Studierenden Kontaktpersonen in den entsprechenden Firmen vermittelt hat.

Für die Gesamtedaktion zeichnen Jürg Hagmann (Vorsitzender des AeA) sowie Niklaus Stettler, der die Ergebnisse der Umfrage zusammengefasst hat.

September 2006

Im Namen des Ausschusses eArchiv: Jürg Hagmann      Niklaus Stettler

---

<sup>1</sup> [http://www.vsa-aas.org/Ausschuss\\_eArchiv.70.0.html](http://www.vsa-aas.org/Ausschuss_eArchiv.70.0.html)

<sup>2</sup> <http://www.vsa-aas.org>

<sup>3</sup> <http://www.vsa-aas.org/Strategiestudie.110.0.html>

<sup>4</sup> "Als unausweichlich erscheint hingegen, dass die Archive ihre vorarchivische Tätigkeit ausweiten, um die Herausforderungen der Archivierung elektronischer Unterlagen kompetent bewältigen zu können. Dieser Paradigmenwechsel kann nur schrittweise bewältigt werden." (S. 5, Strategiestudie)

<sup>5</sup> Namentlich gilt der Dank: Lilian Brändli; Beni Erny; Nicolas Escolano; Urszula Fischlin; Susanne Mayer; Regula Merz; Rafaela Pichler; Seseg Reichle; Karin Tonollo

## 2. Management Summary

Im Auftrag des Ausschuss eArchiv der Vereins schweizerischer Archivarinnen und Archivare haben Studierende der HTW Chur unter Anleitung von Prof. Dr. Niklaus Stettler und der Unterstützung von PriceWaterhouseCoopers zwischen Sommer 2005 und Frühjahr 2006 eine Umfrage über den Stand von Records Management in der Privatwirtschaft der deutschsprachigen Schweiz durchgeführt. Befragt wurden total 28 Firmen unterschiedlicher Betriebsgrösse (multinationale Grossbetriebe sowie grössere KMUs) aus den Branchen Chemie/Pharma, Finanz- und Elektrizitätswirtschaft. Primäre Zielsetzung der Umfrage ist die Sensibilisierung (awareness) von Verantwortlichen aller Stufen für das Thema Records Management. Sofern noch keine expliziten Records Management Programme bestehen oder initiiert worden sind, geht es darum, die Akteure, die für die Aufbewahrung von gesetzlich relevanten Unterlagen zuständig sind, zu erreichen und sie mit dem Konzept des Records Managements bekannt zu machen (basierend auf der ISO Norm 15489). Zur Erhebung wurden fragebogenunterstützte Experteninterviews durchgeführt. Der Fragebogen besteht aus 22 Fragen, die in acht Schwerpunkte (inhaltliche Themenblöcke) aufgeteilt sind.

Die Ergebnisse lassen sich wie folgt zusammenfassen: Es besteht eine starke Korrelation zwischen der Betriebsgrösse und dem Stand von Records Management in den untersuchten Firmen. Am weitesten fortgeschritten sind die RM Programme der Grossbetriebe in der chemisch-pharmazeutischen Industrie. In KMUs scheint der Handlungsbedarf dagegen noch gering zu sein. Hier ist der Begriff und die Disziplin des Records Management noch weitgehend unbekannt. Insbesondere in der Elektrizitätswirtschaft hat sich die traditionelle Art der Schriftgutverwaltung bis heute bewährt.

Unabhängig von der Branche haben sich im wesentlichen drei Befunde bzw. Problembereiche herauskristallisiert:

- Records Management wird noch nicht als Supportprozess verstanden, der als Querschnittsfunktion durch alle Unternehmensbereiche hindurchgeht. Es wird nicht das ganze Organigramm abgedeckt. RM beschränkt sich auf die wenigen bekannten und klassischen Bereiche des Schriftguts (Finanzen, Personal u.a.m.).
- Unvollständig ist die Abdeckung auch in Bezug auf die Kontrolle von Unterlagen. In der Regel werden die offiziellen Records, die in den Kernprozessen entstehen, gut verwaltet, hingegen entziehen sich die sogenannten Inventar resistenten Unterlagen aus Office-Systemen – insbesondere Korrespondenz mit e-Mails – der zentralen Verwaltung durch einen Akten- und .Aufbewahrungsplan (schedule). Damit entsteht ein potentielles Compliance Problem.
- Ausbildung und interne Schulung für alle Mitarbeiter einer Firma ist nötig, um die Thematik in den Unternehmen besser bekannt zu machen, um Risiken in Bezug auf die Rechenschafts- und Auskunftsfähigkeit der Organisation zu minimieren.

Nach dem Ergebnisteil werden drei Fallstudien vorgestellt (UBS, Novartis, Elektrizitätswerk der Stadt Zürich (ewz), die im Sinne von «Best-Practice» aufzeigen, wie Records Management in der Praxis umgesetzt werden kann.

### 3. Einleitung

Jürg Hagmann ([jhagmann@gmail.com](mailto:jhagmann@gmail.com))

Bereits vor zwei Jahren hat PriceWaterhouseCoopers in ihrer Studie zum Stand des Records Managements im öffentlichen Sektor der Schweiz<sup>6</sup> festgehalten, dass die Bedeutung von Records Management zunimmt. Diverse Indizien weisen darauf hin, dass dies ebenso auf den privatwirtschaftlichen Sektor zutreffen dürfte. Abgesehen von der Zunahme von Publikationen<sup>7</sup> und Veranstaltungen<sup>8</sup> auf diesem Gebiet, kann man allgemein feststellen, dass viele Firmen seit dem Inkrafttreten der neuen Geschäftsbücherverordnung (GeBüV) von 2002 vermehrt Anstrengungen machen, um auf organisatorischer Ebene, wie im technologischen Bereich Records Management Konzepte und Strategien zu implementieren. Dabei kommt dem Erfahrungsaustausch eine ausgesprochen wichtige Funktion zu.<sup>9</sup> Ob man dabei schon von einem Hype sprechen kann, sei dahingestellt. Tatsache ist, dass aufgrund der Veränderungen des regulatorischen Umfelds (z.B. Mehrwertsteuer, erhöhte Compliance oder internationale Anforderungen wie Sarbanes Oxley Act<sup>10</sup>) sowie durch die fortschreitende Automatisierung von Prozessen und entsprechender technischer Lösungen und Konzepte<sup>11</sup>, das Terrain für die Einführung oder Professionalisierung von Records Management geebnet worden ist. Zur Definition von Records Management wie sie auch in dieser Untersuchung verwendet wird, verweisen wir auf Wikipedia<sup>12</sup> und die international anerkannte ISO Norm 15489<sup>13</sup>. Demnach verstehen wir unter Records Management die „als Führungsaufgabe

<sup>6</sup> Reitze, T.; Braun, T.; Bischof, M.: Elektronische Verwaltung von Akten und Geschäftsprozessen, Studie zum aktuellen Stand des Records Management im öffentlichen Sektor, Bern, 2004, S.8

<sup>7</sup> Beglinger J., Lehmann B., Neuenschwander P., Wildhaber B.: Records Management, Ein Leitfaden, Zürich 2004; Fässler, L.; Records Management. Sorgfaltspflicht für Führungskräfte: Was Manager wissen müssen!, Rheinfelden 2006

<sup>8</sup> 1. Nationale Records Management Konferenz, v. 27.3.06, Zürich organisiert vom Kompetenzzentrum Records Management ([www.aufbewahrung.ch](http://www.aufbewahrung.ch)); Enterprise Content Management – Information Life Cycle Management - Records Management – Vom Hype zur Umsetzung und Nutzung, 19.4.06, Baden ([www.knowledgeplace.ch](http://www.knowledgeplace.ch)).

<sup>9</sup> Regelmässig trifft sich die ERFA Gruppe Records Management, um Erfahrungen auf diesem Gebiet auszutauschen (Kontakt via Autor, s. auch den Blog „Records Mgmt & Archiving“: <http://jhagmann.twoday.net>). Erwähnenswert ist auch ein europäisches Records Management Forum, das schon gezeigt hat, dass branchenübergreifende Zusammenarbeit und Vergleiche zwischen Firmen fruchtbar sein können. (vgl.: <http://www.recordsforum.org>)

<sup>10</sup> [http://en.wikipedia.org/wiki/Sarbanes-Oxley\\_Act](http://en.wikipedia.org/wiki/Sarbanes-Oxley_Act): Das Gesetz stipuliert für Firmen, die in den USA kotiert sind unter section 802, §1519:

" . . . whoever knowingly alters, destroys, mutilates, conceals, covers up, falsifies or makes a false entry in any record, document or tangible object with intent to impede, obstruct or influence the investigation or proper administration of any matter within the jurisdiction of any department or agency of the United States or any case filed under title 11 or in relation to, or contemplation of any such matter of case, shall be fined under this title, imprisoned not more than 20 years, or both." Damit wurde zwar die Bestrafung von Evidenzvernichtung nicht neu erfunden, aber perfektioniert. SOX bezieht sich primär auf den Bereich „Financial Reporting“ (Geschäftsbücher).

<sup>11</sup> Verschiedene Buzzwords aus dem Bereich Infrastruktur haben für Furore, aber z.T. auch für zusätzliche Verwirrung gesorgt: ECM = Enterprise Content Management (Integration von Lösungen und Architekturen), ILM = Information Life Cycle Management (abgestuftes Speichermanagement), SOA = Service-Oriented Architecture (auf die Benutzer optimierte SW-Architekturen und -lösungen, [http://en.wikipedia.org/wiki/Service-oriented\\_architecture](http://en.wikipedia.org/wiki/Service-oriented_architecture)).

<sup>12</sup> [http://de.wikipedia.org/wiki/Records\\_Management](http://de.wikipedia.org/wiki/Records_Management) und [http://en.wikipedia.org/wiki/Records\\_management](http://en.wikipedia.org/wiki/Records_management)

<sup>13</sup> Für die deutschsprachige Ausgabe der Norm: [http://de.wikipedia.org/wiki/ISO\\_15489](http://de.wikipedia.org/wiki/ISO_15489) (Bestellung bei DIN oder ISO)

wahrzunehmende, effiziente und systematische Kontrolle und Durchführung der Erstellung, Entgegennahme, Aufbewahrung, Nutzung und Aussonderung von Schriftgut einschliesslich der Vorgänge zur Erfassung und Aufbewahrung von Nachweisen und Informationen über Geschäftsabläufe und Transaktionen in Form von Akten.“<sup>14</sup>

Records Management wird inzwischen auch an verschiedenen Fachhochschulen und Universitäten<sup>15</sup> gelehrt. Daneben kann man sich auch im Ausland im Bereich «Electronic Records Management» (ERM) zertifizieren lassen<sup>16</sup>.

All diese Faktoren vermögen Records Management als Disziplin zu fördern und das Bewusstsein für deren Relevanz in den Unternehmen zu steigern. Dieses Ziel verfolgt auch die vorliegende Analyse der Umfrage über die Situation des Records Management in der schweizerischen Privatwirtschaft.

Die vorliegende Erhebung der Ist-Situation in drei privatwirtschaftlichen Sektoren der Deutschschweiz (Pharma, Finanz- und Elektrizitätswirtschaft) erfolgte mittels Experteninterviews.<sup>17</sup> Durchgeführt wurden diese Umfragen von Fachhochschulstudenten der HTW Chur, Fachbereich Informationswissenschaft. Es versteht sich von selbst, dass die Herausforderung gross ist, gilt es doch zuerst herauszufinden, wer für die Funktion 'Records Management' in einer Firma zuständig ist; eine besondere Schwierigkeit, wenn man bedenkt, dass diese Funktion und die entsprechenden Aufgaben selten explizit unter diesem Begriff gemanagt werden, sondern unter Bezeichnungen wie «Dokumentenarchivierung, -verwaltung oder -management», «Registratur» oder auch andern Begriffen, die der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre entlehnt sind.

### **Zielsetzungen<sup>18</sup>:**

Die Aktivitäten in Zusammenhang mit den Befragungen in den betreffenden Firmen sollen primär Kommunikations- und Sensibilisierungsprozesse in Gang setzen. Sofern noch keine expliziten Records Management Programme bestehen oder initiiert worden sind, geht es darum, Verantwortliche für Dokumentenmanagement bzw. für die Aufbewahrung von gesetzlich relevanten Unterlagen zu identifizieren und sie mit dem Konzept des Records Managements bekannt zu machen (ISO Norm 15489), um ihre Relevanz in Bezug auf 'Compliance' aufzuzeigen bzw. für die Folgen von Non-Compliance bewusst zu machen.

### **Zielpublikum:**

Speziell angesprochen werden durch die geplanten Umfragen und Analysen:

- Unternehmenseigene Records Manager, strategische Planer, Manager und Betriebswirtschaftler, die an praxis-orientierten Informationen über Records- und Informationsmanagementprozesse interessiert sind
- Records Manager in der öffentlichen Verwaltung und Bildungseinrichtungen, die an Vergleichen mit der Privatwirtschaft interessiert sind

---

<sup>14</sup> ISO 15489-1, Records Management, S.8.

<sup>15</sup> Für einen vollständigen Ueberblick siehe: <http://www.vsa-aas.org/Ausbildung>Weiterbildung.66.0.html>

<sup>16</sup> z.B. bei AIIM Europe: <http://www.aiim.org.uk/education/education.asp> (3.9.06)

<sup>17</sup> Leider konnte die Westschweiz oder auch Firmen aus dem Tessin nicht berücksichtigt werden.

<sup>18</sup> vgl. auch den Jahresbericht AeA 2005: [http://www.vsa-aas.org/uploads/media/Jahresbericht\\_2005\\_d.pdf](http://www.vsa-aas.org/uploads/media/Jahresbericht_2005_d.pdf)

- Berater aus Consultingfirmen, die an Informationen aus der betrieblichen Praxis interessiert sind
- Dozenten und andere Ausbildungspersonen, die Informationen über die Entwicklung der Profession benötigen in Zusammenhang mit der Erstellung von Curricula und Präsentationen
- Anbieter von Records und Information Management Produkten und Services, die an Informationen über die Praxis von Policies etc. bei potentiellen Kunden interessiert sind
- Vertreter von Berufsverbänden aus dem Bereich Informationsmanagement

### **Fallstudien**

Um die Ist-Situation im Records Management der konkreten betrieblichen Praxis gegenüberzustellen, präsentieren wir das Records Management von drei Unternehmen (UBS, Novartis und das Elektrizitätswerk der Stadt Zürich (ewz)), die schon seit einigen Jahren eine professionelle Records Management Organisation eingeführt und entsprechende Projekte und Programme entwickelt und unternehmensweit implementiert haben (Kapitel 5).

Die Analysen und Fallstudien sollen nicht zuletzt Anstösse, Ideen und Fachinhalte vermitteln, sowie Hinweise geben auf mögliche Lücken und sollen dazu anregen die Records Management Prozesse in den betreffenden Firmen zu professionalisieren, mit dem Ziel entsprechende Stellen zu schaffen, die idealerweise von Fachhochschulabsolventen dieser Studienrichtung besetzt werden können. Diverse Firmen in der Schweiz beschäftigen bereits Praktikanten in diesem Bereich und haben vereinzelt auch schon Fachhochschulabsolventen eingestellt. Das Potential im Arbeitsmarkt dürfte jedoch grösser sein als es momentan den Anschein macht. Dazu bedarf es jedoch gezielter Aufklärung über die Ziele und den Nutzen eines professionellen Records Managements. Der folgende Bericht und die Fallstudien sollen dazu einen Beitrag leisten.

## 4. Ergebnisse der Umfrage: Bericht

Prof. Dr. Niklaus Stettler ([niklaus.stettler@fh-htwchur.ch](mailto:niklaus.stettler@fh-htwchur.ch))

### 4.1 Einleitung

#### a) Fragestellung und Struktur des Berichts

Mit diesem ersten Records Management Survey in der schweizerischen Privatwirtschaft unternehmen wir den Versuch darzustellen, wie in ausgewählten Branchen mit Dokumenten und Records verfahren wird. Die Erhebung ermittelt die Praxis der Verwaltung von Geschäftsunterlagen in acht zentralen Bereichen des Records Management:

Die Erhebung setzt ein bei den Erwartungen, die mit der Einführung von Records Management in einer Firma verbunden sind.

Sie geht über zu den Rahmenbedingungen und ermittelt, in wie weit Schweizer Firmen sich aufgrund neuer gesetzlicher Anforderungen verpflichtet fühlen, die Verwaltung der Unterlagen zu überdenken und eventuell neue Verfahren anzuwenden. Darüber hinaus wird erfragt, wie die Unternehmen den gesetzlichen Anforderungen zu entsprechen versuchen.

Ein dritter Schwerpunkt ist den organisatorischen Massnahmen zugunsten von Records Management gewidmet. Gefragt wird nach Zuständigkeiten und Weisungsbefugnissen und Kontrollen im Bereich von Records Management.

Mit dem vierten Schwerpunkt wenden wir uns der technischen Umgebung zu. Setzen die Unternehmen spezielle technische Systeme zur Verwaltung der Geschäftsunterlagen ein? Sind diese Systeme in der Lage, die Authentizität und Integrität der Unterlagen zu garantieren?

Der fünfte Schwerpunkt widmet sich der Praxis des Ablegens. Wie werden die Geschäftsunterlagen abgelegt: auf Papier oder eher elektronisch? Was geschieht mit E-Mails, was mit den existenziell wichtigen Unterlagen?

Schliesslich erkundigen wir uns in einem sechsten Schwerpunkt auch danach, wie die Unterlagen längerfristig erhalten werden sollen. Wird an eine Langzeitarchivierung überhaupt gedacht, oder wartet man vorerst mal ab?

Unser siebter Schwerpunkt ist der unmittelbaren Zukunft gewidmet: Welche Massnahmen haben jetzt Priorität, woran wird derzeit gearbeitet? Dazu gehört aber auch die Frage nach den Wünschen / Bedürfnissen, die die Records Manager an ihr Umfeld hätten.

Und schliesslich wollen wir auch noch einen Blick in die weitere Zukunft wagen: Mit welchen Trends rechnen die Experten und was meinen sie, könnte denn Records Management, einmal etabliert, den Unternehmen bringen?

## **b) Methoden der Erhebung**

Dieser erste Schweizerische Records Management Survey beruht auf Experten-Interviews. Studierende der Informationswissenschaft an der HTW Chur haben zwischen Juni 2005 und Januar 2006 insgesamt 28 Verantwortliche für betriebliche Unterlagen (Records Manager, Dokumentalisten, Archivare, etc.) aus drei verschiedenen Branchen befragt.

Eine erste Befragung führte Luigi Ciullo im Rahmen seiner Diplomarbeit unter 8 Records Managern aus der Pharmaindustrie durch.<sup>19</sup> Dazu entwickelte er – in Anlehnung an die Fragebogen ähnlicher Erhebungen in den USA und in Australien – einen eigenen Fragebogen.<sup>20</sup>

Die Untersuchung von Ciullo hat deutlich gemacht, wie wichtig die organisatorische Positionierung der Schriftgutverwaltung in einer Organisation ist. Tatsächlich sind die organisatorischen Massnahmen wesentlich wichtiger als die technische Umsetzung eines Programms. Nun sind die organisatorischen Rahmenbedingungen in unterschiedlichen Branchen ausgesprochen verschieden. Daher haben wir beschlossen, die Erhebung auszudehnen.

Eine zweite Runde wurde im Rahmen eines Projektkurses an der HTW Chur durchgeführt. Die teilnehmenden Studierenden überarbeiteten den Fragebogen von Ciullo unter Beratung der Mitglieder des Ausschusses eArchiv des VSA und der PriceWaterhouseCoopers (PWC).<sup>21</sup> Einzelne Themen wurden in der zweiten Erhebungsrunde detaillierter erfragt, anderes ist eher zurückgetreten. Für diese zweite Runde haben Studierende der Abschlussklasse 2006 je 10 Records Manager von Banken / Versicherungen resp. von Elektrizitätswerken und –verteilern befragt.<sup>22</sup>

So sind insgesamt 28 Interviewprotokolle entstanden, die ein momentanes Bild vom Stand des Records Management in der schweizerischen Privatwirtschaft abgeben. Aufgrund des eher kleinen Erhebungssamples kann der Survey nicht den Anspruch auf eine besonders gute Repräsentativität erheben. Um trotzdem eine gewisse Konsistenz, zu gewährleisten haben wir darauf geachtet, dass wir Unternehmen aus

---

<sup>19</sup> Luigi Ciullo, Erhebung über den Stand von Records Management in der Schweiz, Eine Benchmarking-Studie über die chemisch-pharmazeutische Branche, Diplomarbeit 2005, HTW Chur.

<sup>20</sup> Saffady, Records and Information Management, A Benchmarking Study of large U.S. industrial companies, Leneka 2002; State Records Authority of New South Wales, 2004 Records Management Survey Report, Sydney 2005.

<sup>21</sup> Thomas Reitze, Tilman Braun, Michael Bischof, Elektronische Verwaltung von Akten und Geschäftsprozessen, Studie zum aktuellen Stand des Records Management im öffentlichen Sektor, Bern 2004.

<sup>22</sup> Lilian Brändli et. al., Ist-Analyse über die Situation des Records Managements in der Elektrizitäts- und in der Finanzwirtschaft in der Schweiz, WS 2005/06, HTW Chur.

unterschiedlichen Branchen und von unterschiedlicher Betriebsgrösse berücksichtigen.

Die befragten Pharma-Unternehmen gehören ohne Ausnahme der Grossindustrie an. Alle sind international tätig und sind mit einer Vielzahl unterschiedlicher gesetzlicher und regulatorischer Anforderungen konfrontiert. Die Unternehmen zeichnen sich auch dadurch aus, dass sie ausgesprochen wissensintensiv sind. Professionelle Informationsverwaltung gehört daher in der chemisch-pharmazeutischen Industrie seit Jahren zu den zentralen Erfolgsfaktoren. Die Records Manager dieser Branche können somit auf eine längere Tradition der Schriftgutverwaltung zurückgreifen.

Wissensintensiv ist auch die zweite befragte Branche: die Finanzdienstleister. Auch hier existiert eine gewisse Tradition der Schriftgutverwaltung. Im Gegensatz zur Pharmaindustrie, wo wir nicht zuletzt die in der Schweiz ansässigen Global Player interviewten, bemühten wir uns im Finanzbereich darum, eher die national orientierten Gesellschaften zu berücksichtigen. Da Records Management nicht zuletzt aufgrund der zunehmend schärferen gesetzlichen Auflagen in den USA (Sarbanes-Oxley-Act) ins Bewusstsein gelangt, wollten wir uns bewusst auf Firmen konzentrieren, die von diesen US-amerikanischen Entwicklungen nur indirekt betroffen sind. Ganz ist uns dieser Wechsel von den internationalen Konzernen der Pharmaindustrie zu den nationalen Finanzdienstleistern allerdings nicht gelungen. Zahlreiche kleinere Institute haben kein Interesse an einer Teilnahme an der Befragung bekundet. Es zeigte sich, dass es fast einfacher ist, Interviewpartner unter den international tätigen Instituten zu finden als unter den national ausgerichteten. So entschlossen wir uns dazu, einige wenige Global Player mit zu berücksichtigen. Wir befragten drei Unternehmen, die sowohl national als auch international tätig sind und je über 1000 Mitarbeiter beschäftigen, sowie sieben Unternehmen, die nur in der Schweiz aktiv sind. Von diesen 7 Unternehmen beschäftigen 4 mehr als 500 Personen, die anderen knapp darunter.

Schliesslich wählten wir die Elektrizitätsanbieter als dritte Branche für unsere Untersuchung aus, da einige Unternehmen dieser Branche derzeit mit einer Reorganisation des Records Managements beschäftigt sind. Gleichzeitig sind in dieser Branche kaum internationale Konzerne tätig. Die Betriebe sind mittelgross, national ausgerichtet und stark technologiezentriert. Diese dritte Branche ergänzt u. E. die beiden anderen Teilerhebungen ideal, da sie ein völlig neues Spektrum abdeckt. Auch in dieser Branche befragten wir zehn Unternehmen. Eines der interviewten Unternehmen kann als Kleinunternehmen gelten. Es beschäftigt weniger als 50 Mitarbeiter. Sechs befragte Unternehmen beschäftigen zwischen 50 und 500 Mitarbeiter. Schliesslich wurden noch drei Unternehmen, die mehr als 500 Mitarbeiter beschäftigen, befragt. Die meisten befragten Elektrizitätsanbieter arbeiten nicht nur im Hauptsitz, sondern unterhalten auch Filialen. Einige wenige dieser Zweigniederlassungen sind gar im benachbarten Ausland angesiedelt.

Die Interviews wurden von verschiedenen Personen durchgeführt. Das ist bei Experteninterviews nicht ideal, da in solchen Gesprächen der Interaktion zwischen

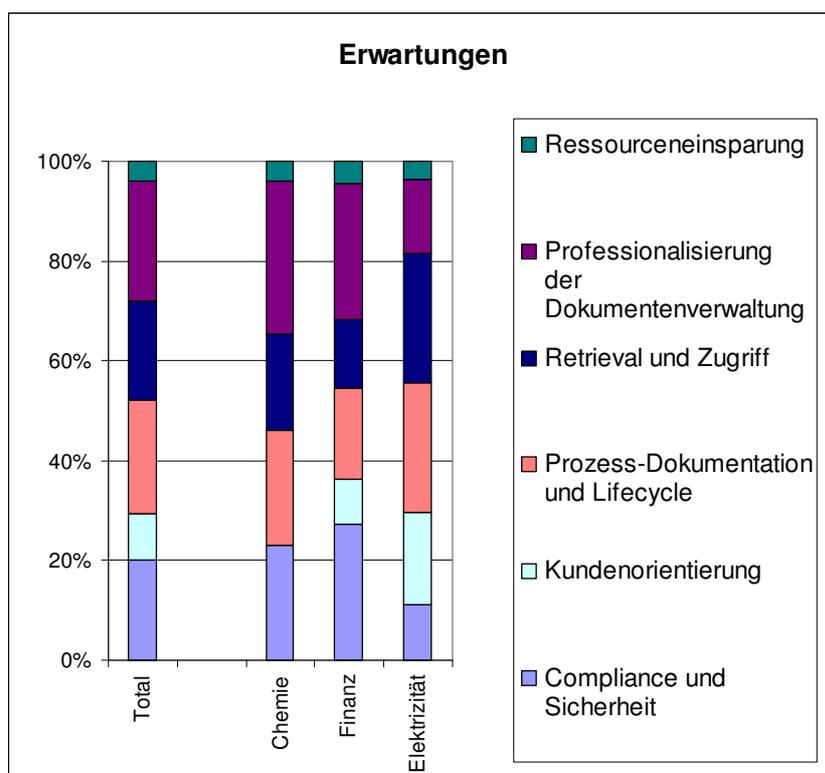
Interviewer und Interviewtem eine grosse Bedeutung zukommt. Um die Qualität der Ergebnisse trotzdem zu garantieren, haben wir uns dazu entschlossen, ein möglichst detailliertes Auswertungsraster zu entwerfen. Gleichzeitig haben wir uns mit der Überarbeitung des Fragebogens nach dem ersten Durchgang gewisse Probleme bei der Vergleichbarkeit eingehandelt. Beides führt dazu, dass unsere Ergebnisse in quantitativer Hinsicht mit einer gewissen Vorsicht zu geniessen sind. Qualitativ sind sie aber ohne Zweifel richtig und unseres Erachtens interessant.

## 4.2 Mit Records Management verbundene Erwartungen

Records Management einzuführen ist ein Entscheid mit weit reichenden Folgen. Die Implementierung erfordert meist einige Jahre. Einem solchen Entscheid gehen Erwägungen über mögliche positive Folgen voraus. Die Firmen erhoffen sich Konkretes, wenn sie sich auf diesen Weg begeben. Aber auch diejenigen, die sich noch nicht zu diesem Schritt durchgerungen haben, erhoffen sich Vorteile von jeder Massnahme im Bereich der Schriftgutverwaltung. Mit unserer ersten Frage wollten wir eben diese Hoffnungen ermitteln.

Für einige Interviewpartner, insbesondere unter den Elektrizitätsanbietern, war diese Frage nicht einfach zu beantworten, da sie ihre Arbeit oft noch in den herkömmlichen Strukturen erledigen. Aber auch hier haben sich in den letzten Jahren die Ansprüche verschoben. Wie selbstverständlich wird heute erwartet, dass auch elektronische Dokumente wieder gefunden werden können und der Austausch von elektronischen Plänen einfacher möglich ist. Die Ansprüche, seien diese nun explizit oder nicht, haben sich verändert. Unsere Frage zielt auf diese neuen Ansprüche.

Frage 1: Was wird in Ihrer Organisation vom Records Management erwartet? / Welche Erwartungen waren mit der Schaffung der Abteilung RM verbunden?



Die am häufigsten genannte Erwartung ist die Steigerung der Professionalität der Dokumentenverwalter. Darunter ist nicht zuletzt die Verwaltung elektronischer Unterlagen zu verstehen. Kaum weniger häufig genannt wurden die Erwartung, besser den gesetzlichen Anforderungen zu entsprechen, und die Reduktion der

Suchzeiten. Darüber hinaus wurden noch erwähnt: Kundenorientierung und am Rande auch die Nutzung des Sparpotenzials (Reduktion der Raumkosten, der IT-Kosten oder Minimierung des Papierverbrauchs).

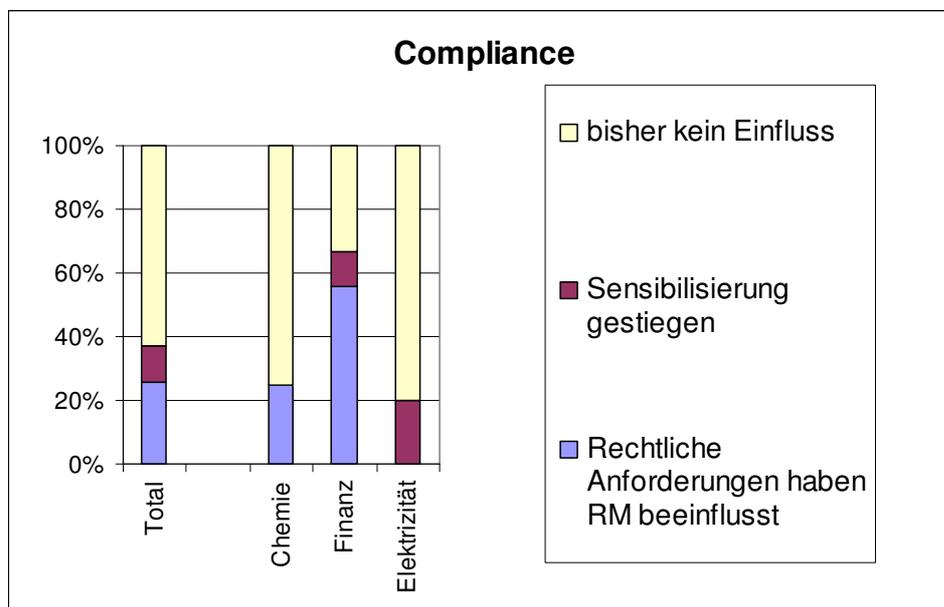
Interessant ist, dass diese Prioritätenliste je nach befragter Branche durchaus anders aussieht: Während die Pharmaindustrie und die Finanzdienstleister in derselben Reihenfolge Professionalisierung und Compliance vor Prozessorientierung und schliesslich Retrieval nennen, setzen die Vertreter der Elektrizitätsanbieter deutlich andere Prioritäten: hier stehen Prozessdokumentation und Retrieval an erster Stelle, Compliance hat demgegenüber zurückzutreten. Als wichtig wird hier aber auch die Beseitigung der Mehrfachablagen und Überwindung von Medienbrüchen genannt.

### 4.3 Gesetzliches / Compliance

Ein wichtiger Anstoss für Records Management ist die rechtliche Nachweispflicht. Tatsächlich sind die Anforderungen an die Schriftgutverwaltung von dieser Seite aus in den letzten Jahren gestiegen. Compliance – gesetzeskonformes Handeln – sowie Risikomanagement sind heute in aller Munde. Viele sprechen davon, dass die strenger gewordenen gesetzlichen Auflagen Mehrkosten verursachen. Sie bringen aber auch einiges, denn die Unternehmen sind gezwungen, genauer zu dokumentieren, was sie tun – und damit oft auch gezwungen, genauer zu denken, was getan werden soll. Compliance ist nicht nur Kostenfaktor, sondern kann auch Anstoss zur Steigerung der operationellen Effizienz sein.

Unser zweiter Fragenkomplex zielt darauf ab, zu ermitteln, welchen Einfluss die gesetzlichen Auflagen auf die Schriftgutverwaltung in den Unternehmen haben.

Frage 2: Welche Auswirkungen haben die aktuellen Debatten über den Sarbanes-Oxley-Act, die Revision der Geschäftsbücherverordnung etc. auf die Schriftgutverwaltung in Ihrer Organisation gehabt?  
Frage 3: Gab oder gibt es noch rechtliche Probleme, die Anstoss für besseres Records Management waren?



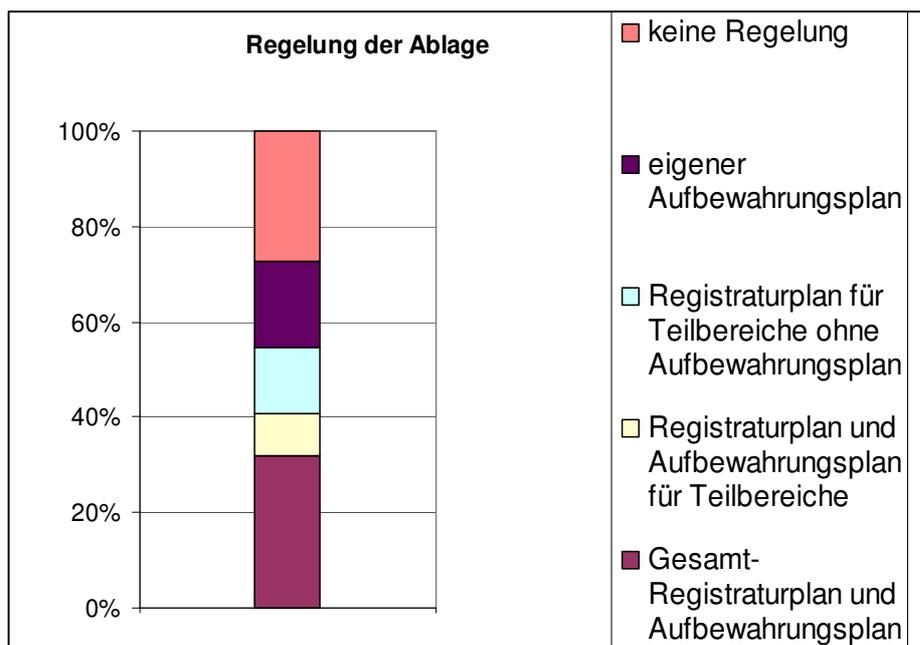
Compliance - so könnte man auf den ersten Blick aufgrund der v.a. in den USA verschärften Gesetzgebungen vermuten - ist insbesondere ein Thema für die international tätigen Konzerne. Unsere Untersuchung zeigt demgegenüber aber ein differenzierteres Bild: Die Interviewpartner der Pharmaindustrie geben grossmehrheitlich zu Protokoll, dass sich für sie dadurch kaum nennenswerte Veränderungen abgezeichnet haben.

Wesentlich stärker beeinflusst haben die neuen gesetzlichen Anforderungen die Finanzdienstleister. Aufgrund der Erfahrungen, die die Finanzinstitute im Laufe der Auseinandersetzungen um die nachrichtenlosen Vermögen aus dem 2. Weltkrieg gemacht haben, besteht hier eine ausgesprochen hohe Sensibilität für Veränderungen der rechtlichen Rahmenbedingungen. Nicht zuletzt ist man sich hier auch bewusst, wie wichtig die Aufbewahrungsfristen – und Kassationsvorgaben – sind.

Für die meisten Elektrizitätsanbieter schliesslich ist Compliance derzeit noch kein Thema. Die v.a. national operierenden Unternehmen sehen keine neuen Verpflichtungen auf sich zukommen. Dies vielleicht auch, da sie die Unterlagen ohnehin aus betrieblichen Gründen länger aufbewahren müssen, als dies das Gesetz vorschreiben würde.

Frage 4: Existieren Registraturpläne und Aufbewahrungspläne, um die gesetzlich vorgeschriebene Nachweispflicht zu garantieren?

Wird auch die Bedeutung der rechtlichen Verschärfungen in den verschiedenen Unternehmen sehr unterschiedlich eingeschätzt, so haben sich diese doch an die gesetzlichen Vorgaben betr. Aufbewahrung der Geschäftsunterlagen zu halten. Um dies gewährleisten zu können, müssen die Unternehmen die Dokumente in nützlicher Frist wieder finden können. Die Unterlagen müssen authentisch, integer, zuverlässig und benutzbar sein. Damit sie das sind, bedarf es einer geordneten Ablage (meist abgebildet im Registraturplan), sog. Organisationsvorschriften (Verfahrensregeln) und eines Aufbewahrungsplans.



Gut geregelt ist die Aufbewahrung der Geschäftsunterlagen mehrheitlich in der Pharmaindustrie und bei den Finanzdienstleistern. In beiden Branchen sind Aufbewahrungspläne – seien diese nun mit dem Registraturplan verbunden oder nicht – vorhanden. Nur eine sehr kleine Minderheit von Finanzinstituten überlässt die Aufbewahrung der Dokumente den Abteilungen oder gar jedem einzelnen Mitarbeiter, wie dies bei den Elektrizitätsanbietern üblich ist. Bei letzteren sind Aufbewahrungspläne selbst für Dokumente, die über lange Zeit aufbewahrt werden müssen, kaum vorhanden.

Inwieweit solche Hilfsmittel bereits vorhanden sind, hängt zweifellos davon ab, wie das Unternehmen die rechtliche Situation einschätzt. Offenbar sind international tätige Unternehmen hier sensibilisierter. Gleichzeitig zeigen sich hier aber auch kulturelle Unterschiede zwischen den Branchen. Während in der Pharmaindustrie Aufbewahrungspläne beinahe selbstverständlich sind, existieren solche bei den Elektrizitätsanbietern kaum. Hier scheint die Aufbewahrung der Unterlagen eher aufgrund betrieblicher Anforderungen notwendig – und wird daher auch eher den Abteilungen, die diese am besten abschätzen können, überlassen.

#### 4.4 Organisation des Records Management und Verantwortlichkeiten

Mit den folgenden Fragen wollen wir ermitteln, wie in den Unternehmen die Organisation des Records Management geregelt ist. Die Stellung der Records Manager in der betrieblichen Hierarchie ist ein nicht unwesentlicher Erfolgsfaktor für das Records Management insgesamt. Wichtig aber auch, mit welchen Mitteln die Records Manager ihre Anweisungen zur regelkonformen Aktenführung durchsetzen können.

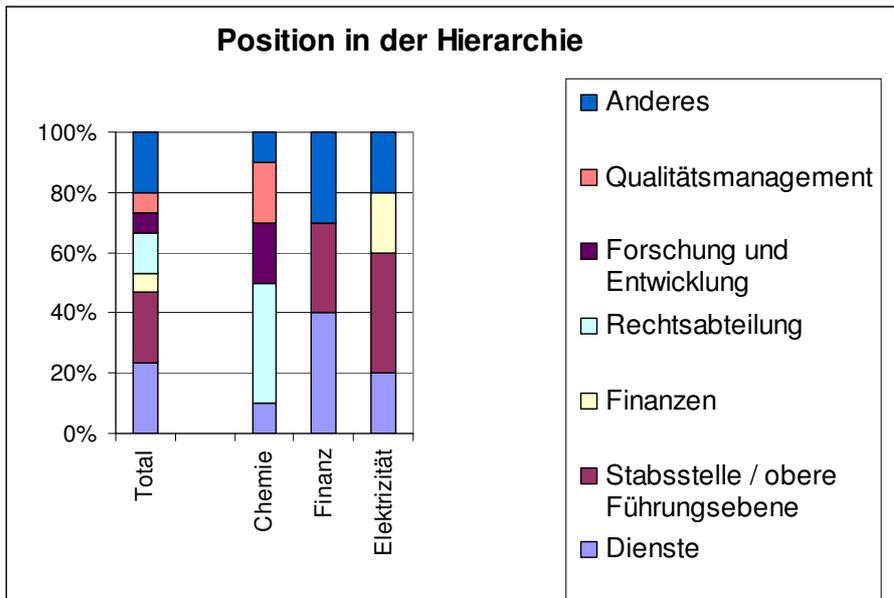
##### Frage 5: Wer ist für die Verwaltung der Unterlagen zuständig?

Die grosse Mehrheit der befragten Unternehmen hat klar geregelt, wer für die Geschäftsunterlagen zuständig ist. Sehr oft sind das eigens dafür geschaffene Abteilungen – nennen sich diese nun Registratur, Archiv oder Records Management Stelle. Wo Records Management Stellen unter diesem Namen existieren, verfügen sie meist über mehr Kompetenzen als die traditionellen Schriftgutzuständigen.

Nicht überall sind die genannten Stellen für das gesamte Schriftgut zuständig. In einzelnen Finanzinstituten und bei mehreren Elektrizitätsanbietern werden elektronische Unterlagen und Papierunterlagen von unterschiedlichen Stellen verwaltet. Während die Papierunterlagen vom Archiv betreut werden, zeichnet die Informatik für die elektronischen Unterlagen verantwortlich. Diese geteilte Zuständigkeit ist meist problematisch.

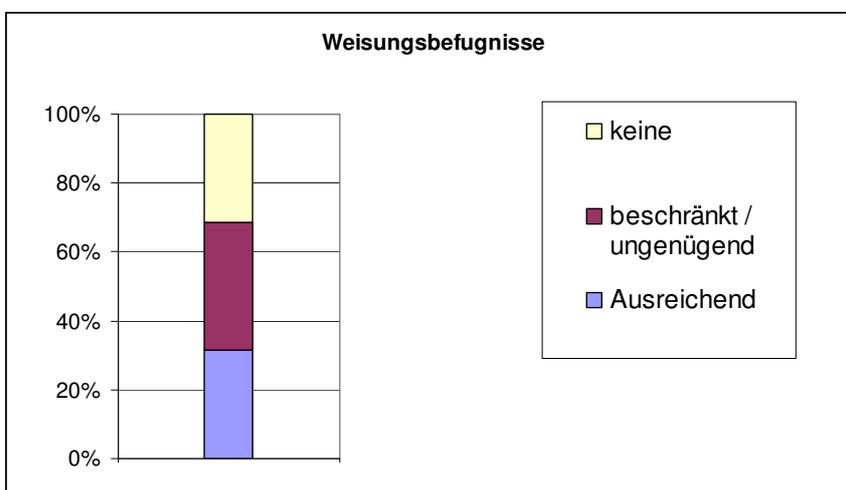
Mehrere Unternehmen lassen die Geschäftsunterlagen von den aktenproduzierenden Abteilungen verwalten. In grossen Konzernen wird dieses Modell verschiedentlich positiv beurteilt, da es eine gewisse Nähe der Records Manager zu den Aktenproduzenten ermöglicht. In kleineren Unternehmen kommt diese Abteilungslösung aber oft einer Nicht-Regelung gleich, da die einzelnen Abteilungen kaum Kapazitäten für die Verwaltung der Records aufwenden. Insbesondere bei den Elektrizitätsanbietern ist dieses Modell verbreitet.

Frage 6: Wo befindet sich die Kompetenzstelle/RM-Abteilung in Ihrem Unternehmen?



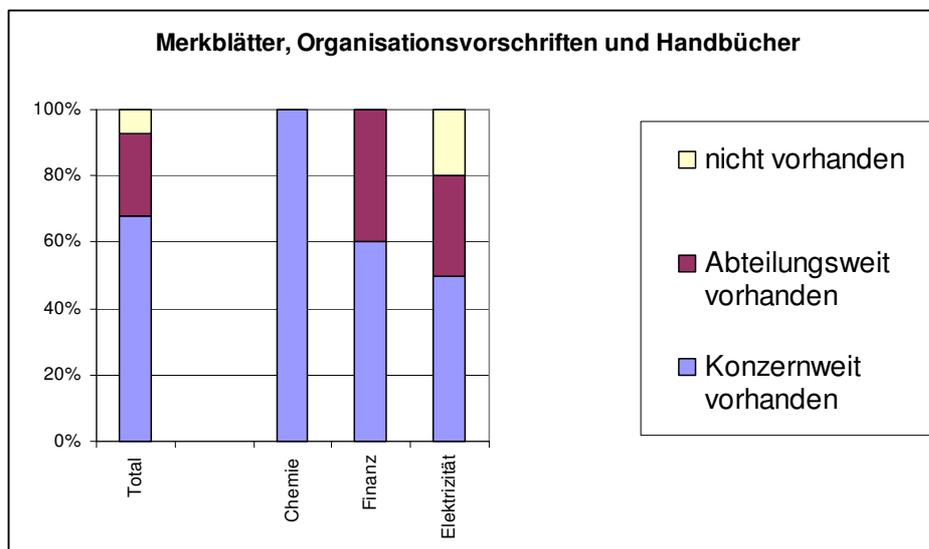
Sehr oft ist das Records Management einer Abteilung Dienste zugeordnet, nicht selten auch ist es eine eigene Stabsstelle. Je zentraler und höher die Records Management Stellen in der Organisation angesiedelt sind, desto erfolgreicher ist meist auch ihre Arbeit. Viele Records Manager, die einer Abteilung unterstellt sind, kritisieren ihre schwache Positionierung in der betrieblichen Hierarchie, da sie nicht über genügend Kompetenzen verfügen.

Frage 7: Ist die verantwortliche Stelle weisungsberechtigt gegenüber anderen Abteilungen? Sind die Befugnisse ausreichend zur Erledigung der Aufgabe?



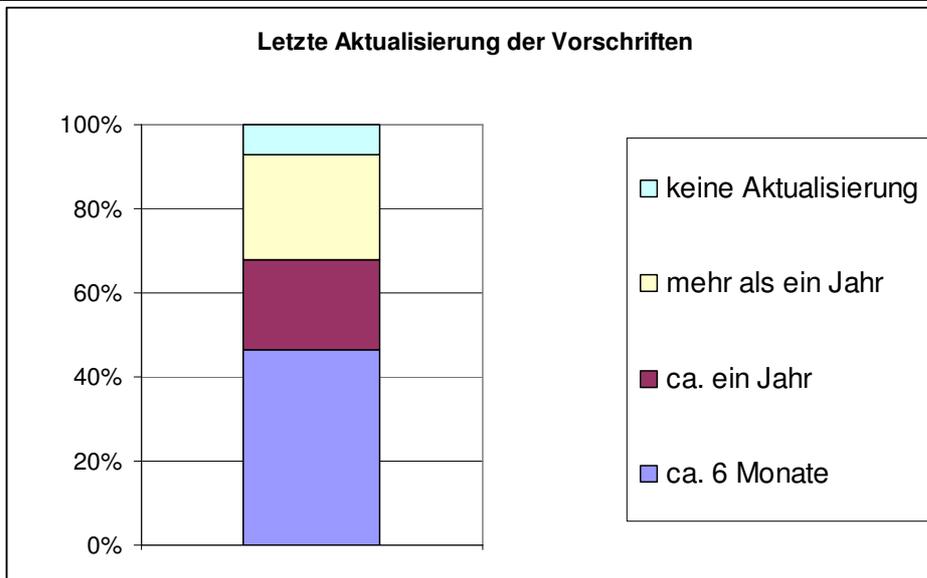
Obwohl die Hälfte aller Schriftgutverantwortlichen bei den Elektrizitätsanbietern über keine Weisungsbefugnisse verfügen, sind sie mit dem derzeitigen Zustand zufrieden. Die hier meist vorherrschende dezentrale Organisation der Schriftgutverwaltung erfordert offenbar keine zusätzlichen Befugnisse. Demgegenüber sind die meisten Records Manager in der Finanzwirtschaft der Auffassung, dass ihre Weisungsbefugnisse nicht ausreichen.

Frage 8: Ist Records Management in der Organisation bekannt, gibt es Merkblätter, Organisationsvorschriften oder ein Handbuch zur Verwaltung von Dokumenten?



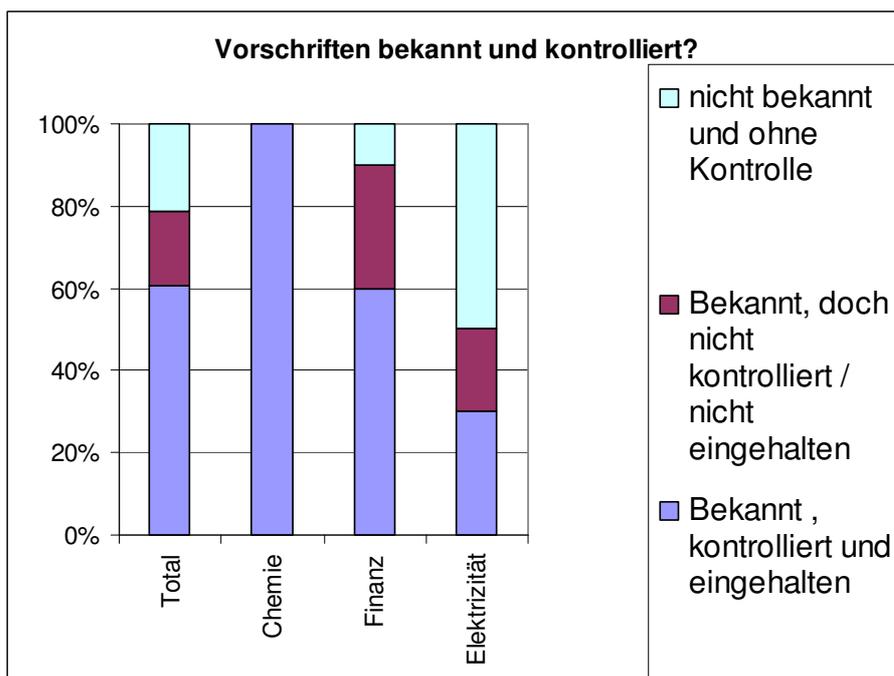
Die Mehrzahl der befragten Firmen verfügt über die Weisungen oder Merkblätter zum Umgang mit Geschäftsunterlagen. Hier allerdings sind die Unterschiede zwischen den Branchen ausgesprochen gross. Noch verfügen 40 % der Finanzdienstleister und 50% der Elektrizitätsanbieter über keine oder nur abteilungsspezifische Vorschriften zum Records Management.

**Frage 9: Wann wurden die RM-Vorschriften das letzte Mal aktualisiert?**



Wo Vorschriften zum Umgang mit Records vorhanden sind, sind diese im Allgemeinen auch aktuell gehalten. Die Mehrheit der Firmen, die über solche verfügen, geben an, dass sie diese in den letzten 6 Monaten aktualisiert haben. Weniger aktuell sind Vorschriften, die nur abteilungsweite Gültigkeit haben.

**Frage 10: Sind die Vorschriften im Unternehmen bekannt und wird deren Einhaltung kontrolliert?**



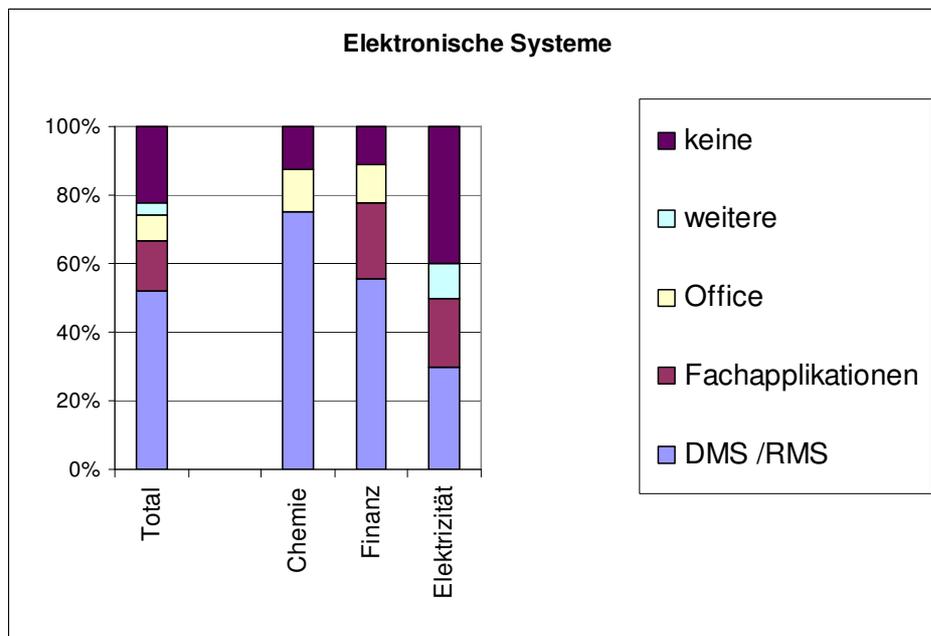
Noch werden die Unterlagen in rund 40% der Unternehmen nicht regelkonform verwaltet. Bei den Elektrizitätsanbietern, die oft auch über keine Vorschriften verfügen, sind es gar 70% der Unternehmen, die keinen geregelten Umgang mit Schriftgut pflegen.

Erstaunlich hoch werden die Regelverletzungen auch bei den Finanzdienstleistern eingeschätzt. Hier scheint aber v.a. der Vollzug der Vorschriften noch einige Probleme zu bereiten.

## 4.5 Elektronische Systeme zur Verwaltung der Geschäftsunterlagen und Sicherheit

Sehr oft wird die Verwaltung von Geschäftsunterlagen mit elektronischen Systemen unterstützt. Viele Unternehmen setzen solche Systeme ein – oft nur für einen Teil der Unterlagen, seltener für alle relevanten Records. Mit den Fragen in diesem Block wollen wir ermitteln, ob und in wie weit der Einsatz solcher Systeme die Unternehmen in die Lage bringt, die Integrität und Authentizität der Unterlagen zu garantieren.

Frage 11: Werden Sie bei der Verwaltung der Geschäftsunterlagen von einem elektronischen System unterstützt?

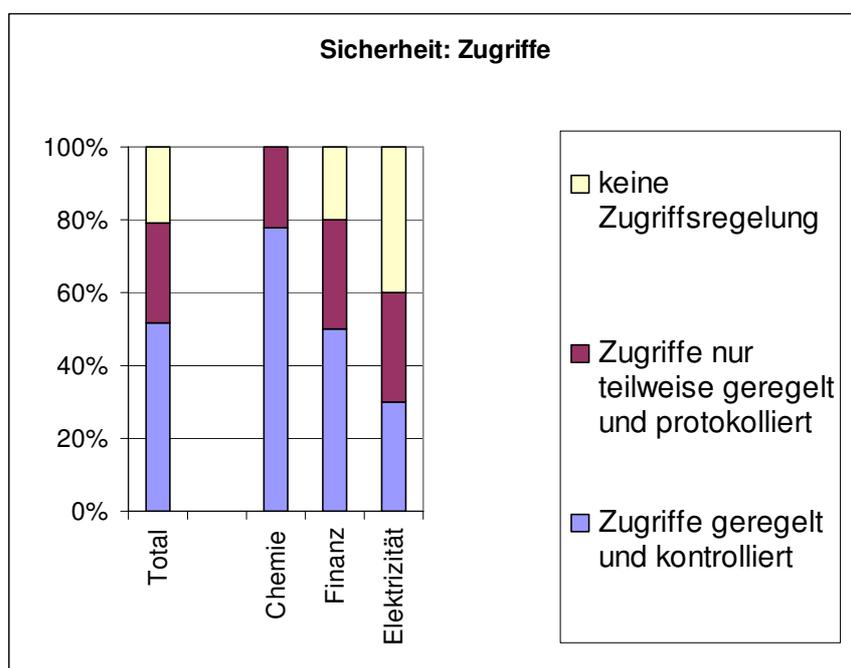


Rund 75 % der Unternehmen geben an, dass sie in ihrer Dokumentenverwaltung von elektronischen Systemen unterstützt werden. Allerdings verstehen die verschiedenen Interviewpartner Unterschiedliches unter solchen Systemen. Während die Einen sich auch mit Fachapplikationen unterstützt fühlen, erwähnen andere (ca. 50%) nur elektronische Dokumentenmanagement- oder Records Management Systeme. Zahlreiche Unternehmen haben mehrere Systeme im Einsatz und verwalten verschiedene Dokumente in unterschiedlichen Systemen. Medienbruchlose Dokumentenverwaltung ist damit nicht gewährleistet.

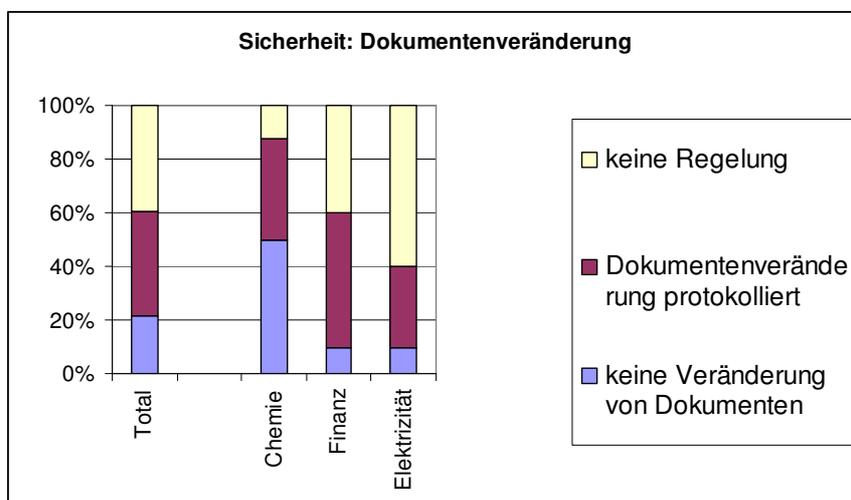
Die Unterschiede zwischen den Branchen sind gross. Während in der Pharmaindustrie über 70% der befragten Unternehmen ein ERMS oder zumindest ein DMS einsetzen, tun dies nur rund 30% der Elektrizitätsanbieter.

So können die Unternehmen denn auch oft zentrale Sicherheitsvorkehrungen, die Voraussetzung für eine gute Schriftgutverwaltung wären, nicht einhalten. Dies wird anhand der folgenden Graphiken deutlich:

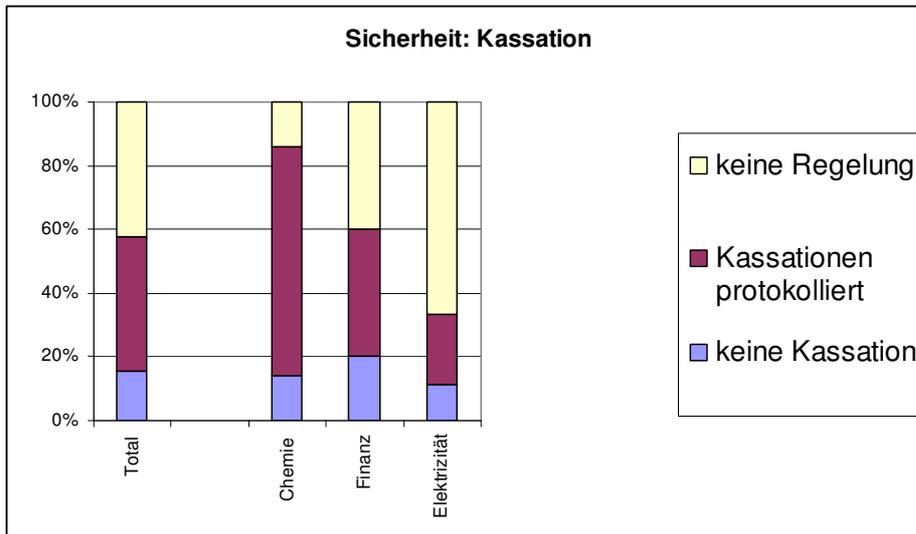
Frage 12: Werden die Zugriffe auf die Unterlagen kontrolliert, und werden sie protokolliert?



Frage 13: Wie schützt Ihr System vor Dokumentenveränderung?



#### Frage 14: Wie schützt Ihr System vor Kassation?



#### Fazit:

Die Verbreitung von Systemen, die die Verwaltung von Unterlagen unterstützen, ist ausgesprochen gross. Beinahe alle Unternehmen verfügen über mindestens ein solches, wenn nicht sogar mehrere für unterschiedliche Teilaufgaben. Nur die wenigsten dieser Systeme sind aber in der Lage, die Minimalanforderungen an ein RMS zu erfüllen. So kann rund ein Drittel der Unternehmen nicht garantieren, dass die gespeicherten Dokumente auch dem Original entsprechen. Noch problematischer wäre der Nachweis, dass die Dokumentation eines Geschäfts auch vollständig ist. Auch hier zeigen sich wieder grosse Branchenunterschiede. Während die Pharmaindustrie den Anforderungen nach authentischem und integrem Schriftgut mehrheitlich gut nachzukommen vermag, haben die Elektrizitätsanbieter da grössere Probleme.

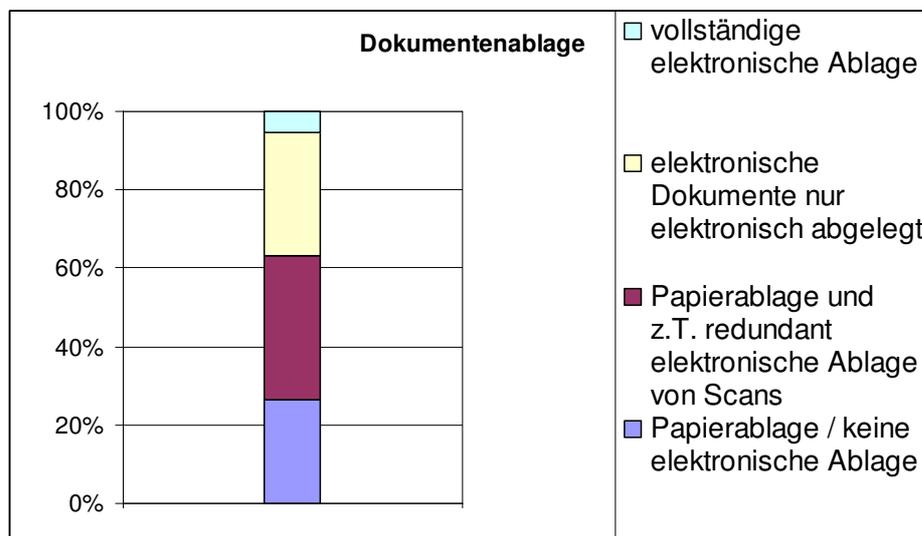
Offenbar herrscht in diesem technischen Bereich auch noch einige Unsicherheit: Noch sind sich viele Unternehmen nicht darüber im Klaren, was ein System wirklich leisten muss.

## 4.6 Wie wird in der Praxis abgelegt?

Mit diesem Frageblock wollen wir uns der Praxis des Bewirtschaftens und Ablegens von Geschäftsunterlagen nähern. Wir fragten danach, wie die Dokumente abgelegt werden: Werden Papierdokumente als solche verarbeitet und schliesslich auch abgelegt, oder werden sie eingescannt und elektronisch weiterverarbeitet? Werden elektronische Dokumente ausgedruckt? Werden Verträge physisch und/oder elektronisch aufbewahrt? Die Praxis erweist sich als ausgesprochen vielfältig. Beinahe jedes Unternehmen hat sein eigenes Vorgehen. Beinahe für jeden Dokumenttyp gibt es eigene Verfahren. Immerhin zeigen sich doch gewisse übliche Praxen, die hier kurz dargestellt werden sollen.

Frage 15: Wie geht Ihr Unternehmen mit Papierdokumenten, wie mit elektronischen Unterlagen um?

Die grosse Mehrheit der Unternehmen legt die Unterlagen in erster Linie in Papierform ab. Mehr als die Hälfte aller Unternehmen ist der Auffassung, dass sich die bisherige Art der Ablage und Archivierung mehr oder weniger bewährt hat. Daher gebe es auch wenig Grund, auf eine elektronische Archivierung umzustellen. Rund die Hälfte der Unternehmen vertritt zudem die Auffassung, dass Papierarchivierung sicherer sei.



Wo die Verwaltung von Papierunterlagen noch Priorität hat, wird derzeit nach Möglichkeit zentralisiert. Mehrere befragte Unternehmen haben in den letzten Jahren diesen Schritt vollzogen und so z.T. Mehrfachablagen eliminieren können.

Trotz dieser Papier-Priorität verfügen die meisten Firmen auch über eine elektronische Ablage. Oft enthält diese nicht nur die elektronisch erstellten Dokumente, sondern auch Scans von Papierdokumenten. Allerdings ist diese elektronische Ablage in vielen Fällen noch unsystematisch und umfasst nur einen kleinen Teil der anfallenden Dokumente. Wichtige Dokumente wie z.B. Verträge werden oft sowohl physisch als auch elektronisch abgelegt.

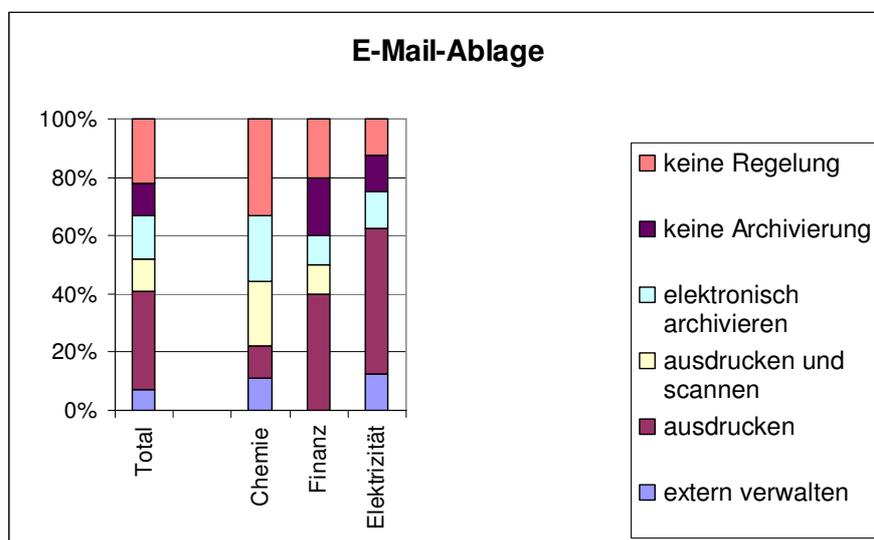
Systematisch elektronisch abgelegt werden insbesondere Unterlagen, die unmittelbar im Kontakt mit Kunden erstellt worden sind, oder technische Pläne. Zur Verwaltung solcher Unterlagen liegen oft Fachapplikationen vor.

Noch ist es eine klare Minderheit der Unternehmen, die sich v.a. auf die elektronische Archivierung konzentriert. Entsprechend selten sind auch die Unternehmen, die in der Lage wären, die Dokumente über den gesamten Lebenszyklus hinweg kontinuierlich zu verwalten.

**Frage 16: Wie ist die Aufbewahrung von E-Mails geregelt?**

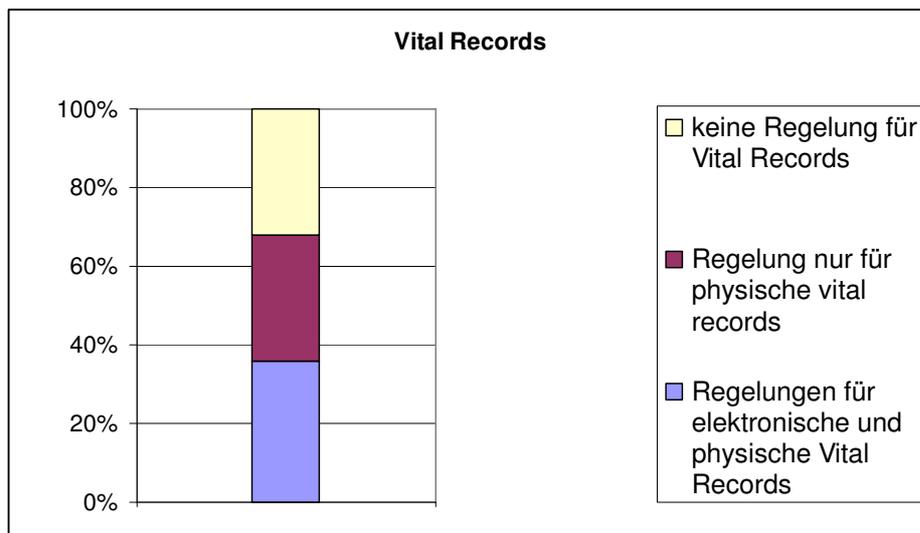
Noch stellt die E-Mail-Archivierung in den meisten Firmen ein grosses Problem dar. Kaum ein Unternehmen, das mehr als eine provisorische Lösung gefunden hätte. Immerhin verfügen die Pharmaunternehmen über eine Regelung bezüglich E-Mails, während solche bei den meisten Elektrizitätsanbietern noch fehlt. Hier, wie auch in mehreren Finanzinstituten werden die Mails nicht als geschäftsrelevant eingeschätzt. Einzelne Firmen haben auch die Weisungen erlassen, dass wichtige Korrespondenz nicht per Mail erledigt werden darf.

Darüber hinaus werden die unterschiedlichsten Ansätze verfolgt. Einzelne Firmen überlassen es den Mitarbeitern, welche Mails sie ausdrucken und einem Dossier zuordnen wollen. Andere legen diese systematisch ab. Zwei Unternehmen lassen die Mails extern verwalten.



Die Mehrzahl der Firmen ist derzeit mit einem E-Mail-Projekt beschäftigt.

Frage 17: Wie werden Vital Records verwaltet?

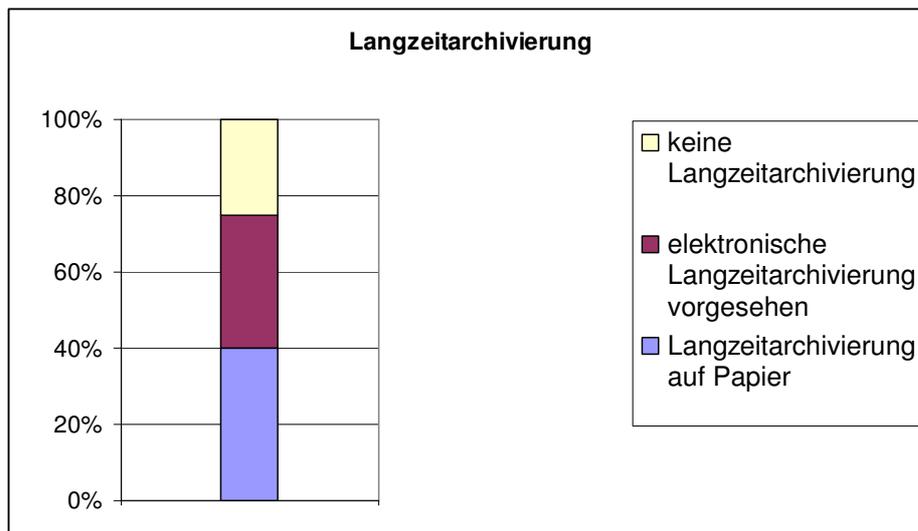


Vital Records sind Records, welche für die Kontinuität der Geschäftsaktivität unentbehrlich sind und deswegen unbedingt erhalten werden müssen. Sie erfordern deshalb besondere Sicherheitsvorkehrungen. Unsere Erhebung hat gezeigt, dass zahlreiche Firmen keine Massnahmen zur Identifikation der existenziell wichtigen Unterlagen vorgesehen haben. Hier gibt es auch keine besonderen Schutzmassnahmen.

## 4.7 Langzeitarchivierung

Langzeitarchivierung ist v.a. in öffentlichen Archiven ein oft diskutiertes und wichtiges Thema.<sup>23</sup> In der Privatwirtschaft kommt diesem eine geringere Bedeutung zu, da nur wenige Unterlagen dauernd aufbewahrt werden und die Überlieferungsbildung nicht zwingend ist. Entsprechend wenige Firmen können bereits auf Konzepte zur Langzeitarchivierung verweisen. Meist beschränken sich diese auch auf die Erhaltung von Papierunterlagen. Die Massnahmen zur elektronischen Langzeitarchivierung gehen kaum über die Festlegung von geeigneten Formaten und Bestimmung der Speichermedien hinaus.

Frage 18: Welche Massnahmen der Langzeitarchivierung wenden Sie an?

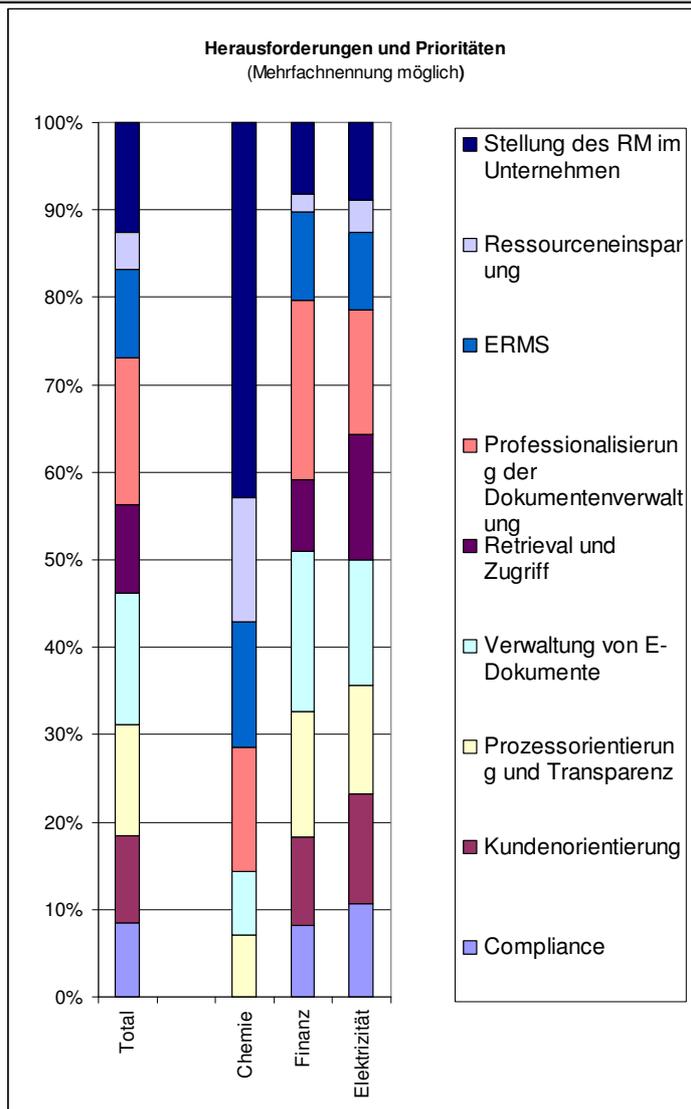


<sup>23</sup> Vgl. die Strategiestudie 2002: <http://www.vsa-aas.org/Strategiestudie.110.0.html>

## 4.8 Unmittelbare Herausforderungen und Prioritäten für die nächsten Jahre

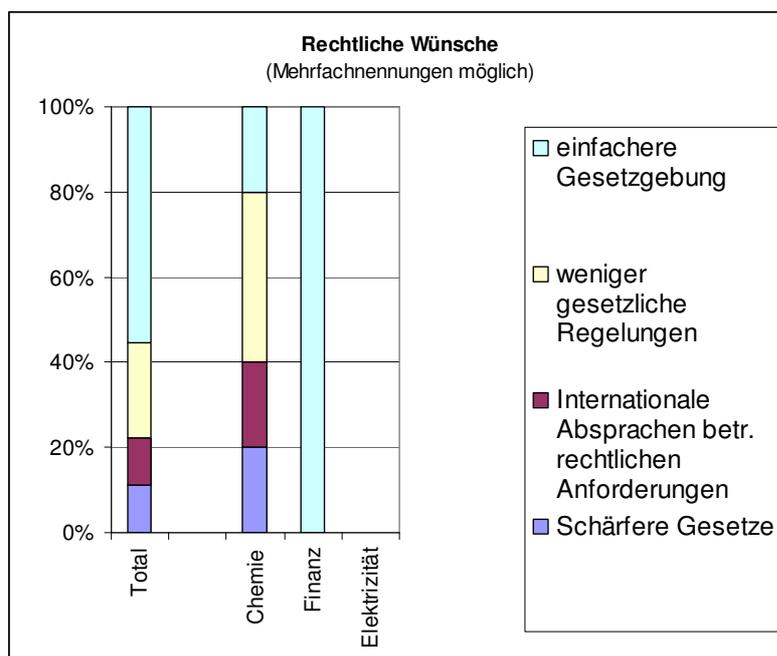
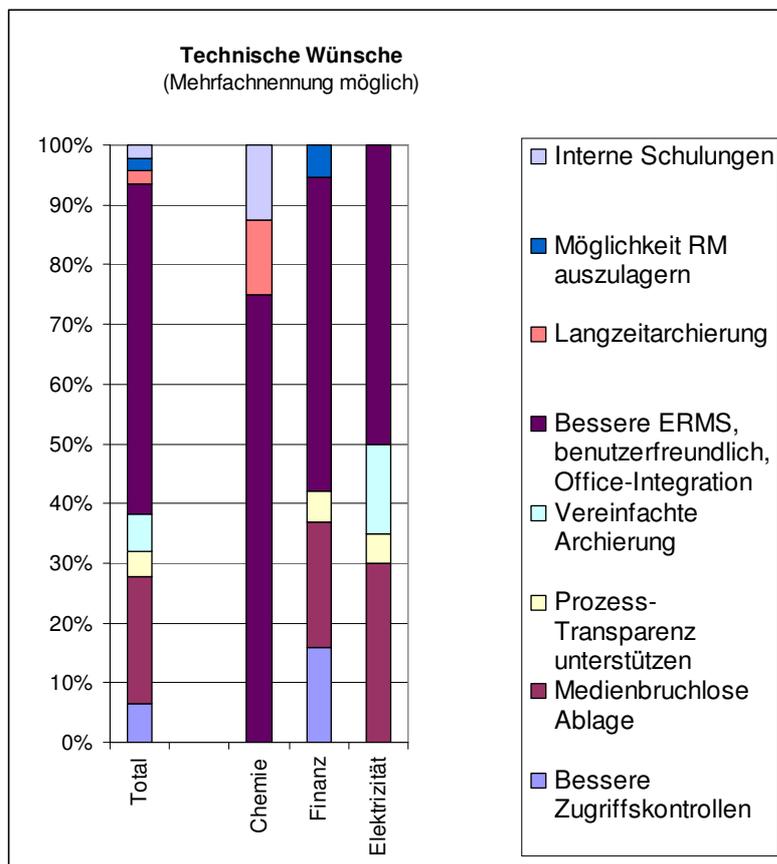
Wir fragten die Schriftgutverantwortlichen nach den nächsten Schritten, die sie nun realisieren möchten, und wo sie besonderen Handlungsbedarf sehen. Je nach erreichtem Stand der Professionalisierung der Verwaltung der Geschäftsunterlagen betrachten die Interviewpartner unterschiedliche Massnahmen als besonders vordringlich. In der Pharmaindustrie, die Records Management weiter entwickelt hat als die anderen Branchen, steht die Kommunikation der Bedeutung von Records Management im Unternehmen mit Abstand zu oberst auf der Prioritätenliste. In den beiden anderen Branchen sind die befragten Unternehmen offenbar noch stärker mit dem Aufbau einer professionellen Schriftgutverwaltung beschäftigt. Daher stehen hier Ziele wie die Verbesserung des Retrievals, Prozessorientierung etc. im Vordergrund.

Frage 19: Welche Ziele möchten Sie in den nächsten drei bis fünf Jahren erreichen?



## 4.9 Weitergehende Wünsche?

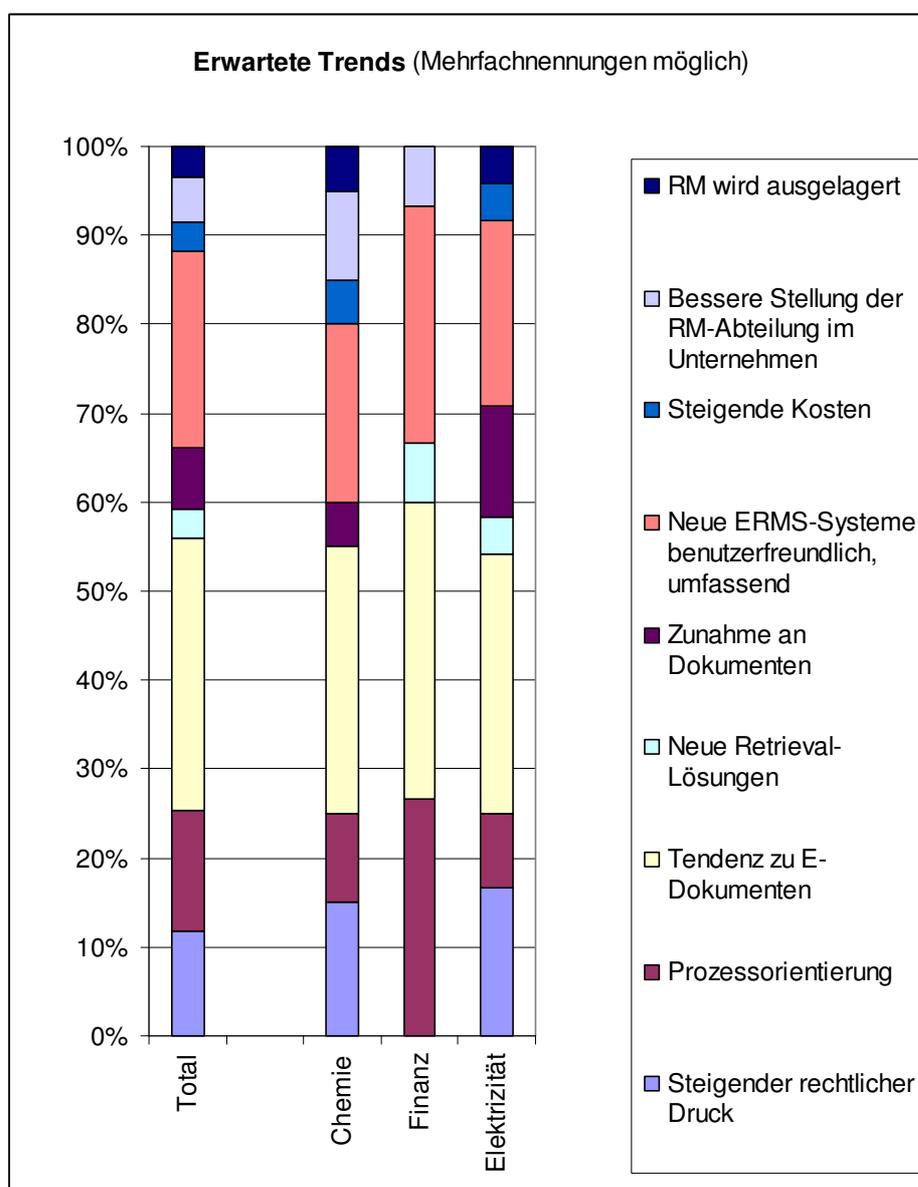
Frage 20: Was würden Sie sich im technischen und rechtlichen Bereich wünschen?



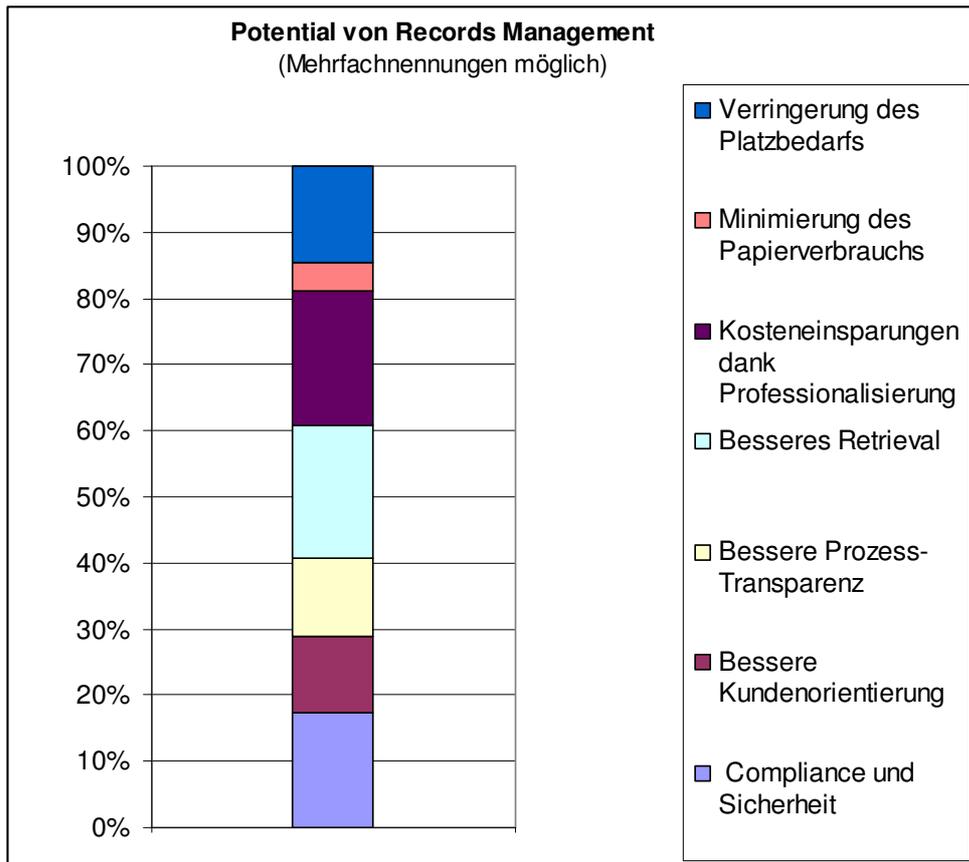
#### 4.10 Wie sehen die Experten die Zukunft des Records Managements?

Zum Schluss wollten wir wissen, wie die Records Manager die Zukunft sehen. Welche Trends machen sie aufgrund ihrer Praxis im Records Management aus, welche Neuerungen erwarten sie? Und selbstverständlich sollten die Records Manager auch die Gelegenheit erhalten zu erläutern, welchen Gewinn ihres Erachtens nach ein gutes Records Management dem Unternehmen bringen könnte.

Frage 21: Welche Trends erwarten Sie im Bereich „Records Management“?



Frage 22: Welches Potenzial sehen Sie im geregelten Umgang mit Geschäftsunterlagen in Ihrem Unternehmen?



#### **4.11 Fazit: Was ist aus der Sicht der Praxis neu bezüglich Records Management?**

Wir haben einzelne Aspekte von Records Management aus der Perspektive unterschiedlicher Schriftgutverantwortlicher in drei Branchen der schweizerischen Privatwirtschaft analysiert. Befragt wurden Records Manager von Grossbetrieben wie auch von grösseren KMUs. Insbesondere in den KMUs der Elektrizitätsproduzenten hat sich die traditionelle Art der Verwaltung von Unterlagen offenbar bis heute bewährt. Lediglich in einzelnen speziellen Fällen zeichnet sich hier ab, dass die Verwaltung der Unterlagen dringend auf eine neue Basis gestellt werden muss. Dies betrifft nicht zuletzt die technischen Unterlagen, die – sogar als hybride Ablage (physisch und elektronisch) – drohen verloren zu gehen. Eine neue Art der Schriftgutverwaltung bedeutet hier nicht zuletzt die Aufhebung der Mehrfachablagen. Da dies und der Versuch, die Prozesstransparenz zu erhöhen, hier als besonders wichtig erachtet wird, beschränkt sich Records Management in diesen Unternehmen meist auf einige wenige Bereiche des Schriftguts. Daneben wird vieles noch von Reorganisationen verschont.

Auch in einzelnen Finanzinstituten geben sich die Records Manager damit zufrieden, dass kundenbezogene Unterlagen professionell verwaltet werden. Hier sind die Mehrfachablagen offenbar ein kleineres Problem. Als problematisch hat sich hingegen die unkontrollierte Aufbewahrung von Unterlagen erwiesen. Daher kommt hier der Compliance einiges Gewicht zu: Die Unterlagen sollen so lange wie nötig – aber nicht länger – aufbewahrt werden. Grosse Bedeutung kommt – wiederum aus rechtlicher Perspektive – in diesem Sektor der E-Mail-Problematik zu. Vorwiegend national tätige Finanzinstitute sehen Records Management weniger aus dieser Optik. Für sie ist RM nicht zuletzt eine Möglichkeit Ressourcen zu sparen. Bessere IT-Systeme, die es erlauben, alle Unterlagen zu verwalten, sollen zur Kostensenkung beitragen.

Schliesslich hat sich die Pharmaindustrie, die hier am stärksten durch international tätige Konzerne vertreten war, als diejenige Branche gezeigt, die Records Management schon am weitesten vorangetrieben hat. Unternehmensweite Verwaltung der Unterlagen über deren gesamten Lebenszyklus hinweg ist hier kein Fremdwort mehr. Hier allerdings zeigt es sich, dass die professionelle Verwaltung der Records auch von den Mitarbeitern mitgetragen werden muss – entsprechend gross ist das Bedürfnis der Records Manager dieser Branche, die Thematik im Unternehmen besser bekannt zu machen. Dies nicht, weil Records Management in den Pharmakonzernen weniger bekannt wäre als in den Elektrizitätsfirmen, sondern gerade weil hier Records Management schon eine gewisse Professionalität erlangt hat. Nun, da die Grundlagenarbeiten offenbar erledigt sind, gilt es, die Mitarbeiter zu einem regelkonformen Umgang mit Records zu verpflichten.

## 5. Fallstudien (Best Practice)

Anhand von Beispielen aus der Praxis, die im Kontext der drei ausgewählten Branchen analysiert worden sind, soll ein konkreter Bezug zu Umsetzungsmöglichkeiten geschaffen werden. Die folgenden drei Organisationen, UBS, Novartis und das Elektrizitätswerk der Stadt Zürich (ewz) haben schon seit einigen Jahren eine professionelle Records Management Organisation eingeführt, entsprechende Projekte und Programme entwickelt und unternehmensweit implementiert. Diese Ansätze können als beispielhaft gelten und im Sinne von „Best Practice“ empfohlen werden. Die ewz sind zwar im rechtlichen Sinne eine öffentliche Institution, werden aber nach Grundsätzen des New Public Management verwaltet. Es ist klar, dass jede Firma ihren eigenen Weg gehen muss, der ihrer eigenen Unternehmenskultur entspricht. Interessant sind in Bezug auf die Diversität von Programmen auch die terminologischen Differenzen. Die ewz haben ihr Records Management Programm unter dem Etikett «Dokumentenmanagement» eingeführt. Dies ist ein gutes Beispiel aus der Praxis, das demonstriert, dass es im Kern der Sache um dasselbe geht, sofern die Zielsetzungen die wesentlichen Anforderungen an ein professionelles Records Management erfüllen. Es gibt in der Schweiz inzwischen eine gewisse Anzahl von meist auch international tätigen Firmen, die ein Records Management Programm eingeführt haben, das diesen Namen verdient. Dazu gehören neben den drei hier erwähnten Beispielen sicher auch die SwissRe, die Credit Suisse, Roche, ABB.

## 5.1 Records Management bei der UBS

Dr. Anna C. Fridrich ([anna.fridrich@ubs.com](mailto:anna.fridrich@ubs.com))

### Ausgangslage

Records Management in einem international tätigen börsenkotierten Finanzinstitut ist eng mit der Erfüllung gesetzlicher und regulatorischer Anforderungen sowie mit dem Risk Management verbunden. In der Schweiz sind die buchhaltungsrechtlichen Bestimmungen des Obligationenrechts und der Geschäftsbücherverordnung sowie weitere relevante Gesetze einzuhalten. Zusätzlich wird die Befolgung ausländischer Bestimmungen wie beispielsweise des Sarbanes-Oxley-Act (SOX 404) auch in der Schweiz immer wichtiger. Des Weiteren trägt Records Management zur Minimierung operationeller Risiken bei. Die grosse Beachtung, die Records Management geschenkt wird, ist jedoch erst in den letzten Jahren entstanden.

Zu Beginn der 1990er Jahre war man sich bei den Banken noch nicht bewusst, dass Akten nicht nur eine wertvolle Ressource, sondern auch ein Risiko darstellen. Von einer geordneten und geregelten Bewirtschaftung konnte damals nicht die Rede sein: Akten wurden zwar aufbewahrt, allerdings fehlten systematische Verzeichnisse, die einen Überblick über die vorhandenen Akten gaben und die gezielte Suche ermöglichen konnten. Des Weiteren führte die Gleichgültigkeit dazu, dass wertlose oder aus Reputationssicht riskante Akten weit über die gesetzliche Aufbewahrungsfristen hinaus aufbewahrt wurden.

Die Problematik unbewirtschafteter Archive wurde Mitte der 1990er-Jahre offensichtlich: Die öffentliche Forderung nach der Klärung der wirtschaftlichen Verflechtungen der Schweiz im Zweiten Weltkrieg und die Suche nach nachrichtenlosen Vermögen machte den Banken bewusst, dass sie unter den Augen einer internationalen Öffentlichkeit agieren und dass ihre Geschichte nicht einfach «abgeschlossen» ist.

Im Rahmen der historischen Aufarbeitung wurden in Bankarchiven grosse Bereinigungs- und Zentralisierungsprojekte durchgeführt. Diese bewirkten eine erhöhte Sensibilität für die Bedeutung von Records Management und Archivierung und führten nicht nur bei UBS AG zu einer Professionalisierung in diesem Bereich.

### Verantwortungsbereich des Records Management Competence Center

Im April 2002 entstand das Records Management Competence Center mit zentraler Verantwortung für die Aktenbewirtschaftung in der Schweiz. Ursprünglich im Geschäftsbereich Ressourcen angesiedelt, gehört Records Management heute zum Chief Operations Officer. Das Competence Center ist einem Steuerungsgremium unterstellt, in dem sämtliche Unternehmensgruppen mit den wesentlichen Geschäftsbereichen vertreten sind.

Records Management bei UBS hat zum Ziel, die Ablage- und Archivierungssysteme transparent und nach einheitlichen Grundsätzen zu organisieren, die Einhaltung der

gesetzlichen und UBS-internen Vorschriften zu gewährleisten sowie Auskunftsbereitschaft und Rückgriffsgeschwindigkeit sicherzustellen. Dazu gehört:

- die Definition und konsequente Durchsetzung von Standards und Richtlinien;
- die medienübergreifende Einhaltung von Prozess- und Kostenaspekten;
- die Risikoprävention und Imagepflege der Bank;
- die rationelle Bewirtschaftung von heute bestehenden und laufend entstehenden Akten und Daten.

Im Competence Center teilen sich 11 Personen mit 1020 Stellenprozenten die Verantwortung für Standards and Policies, die Beratung im Rahmen von Tagesgeschäft und Projekten, den Aktenplan, die Fachführung der Archive sowie die Ownership der elektronischen Archive und der Indexier-, Such- und entsprechenden Verwaltungssysteme.

### Normativer Rahmen

Als erster Meilenstein nach Entstehung des Records Management Competence Center entstand die Policy Records Management mit Gültigkeit für alle Unternehmensgruppen in der Schweiz. Schweizerische Tochter- und Konzerngesellschaften setzen die Policy sinngemäss um oder erlassen eigene Policies mit analogem Inhalt.

Die Policy regelt den Umgang mit Akten während aller Phasen ihres Lebenszyklus, unabhängig davon, ob sie aufbewahrungspflichtig sind oder nicht. Sie legt demnach sowohl die Grundsätze für die Aktenführung und die entsprechenden Verantwortlichkeiten als auch jene für die Archivbewirtschaftung fest.

Die Ausbreitung der Policy erfolgte durch eine Linienkommunikation und via eine Intranet-Seite, auf der Hilfsmittel zur Verfügung stehen. Ihre Umsetzung ist eine laufende Aufgabe der Beratung.

Records Management in einer international tätigen Firma kann nicht auf die Schweiz beschränkt bleiben. Deshalb wurde Ende 2004 - basierend auf der schweizerischen Policy - eine so genannte Umbrella-Policy Global Records Management erlassen. Gleichzeitig wurde das Projekt «Global Records Management and Data Protection (GDMP)» gestartet, das - ausgehend von einer Ist-Analyse (rechtliche Anforderungen, Erhebung über bestehende Archivorganisation und -Infrastruktur) – Rahmenbedingungen für das zukünftige weltweite Records Management entwickelt hat.

### Archivservices

Die physische Archivierung wird in der Schweiz in vier Archiven sowie im Historischen Archiv sichergestellt, des Weiteren bestehen zwei Systeme für die elektronische Archivierung. Beim ersten Archivsystem handelt es sich um eine Scanning-Infrastruktur, in der vor allem Kundenverträge und -korrespondenz sowie vereinzelt Administrativakten wie Personaldossiers, Rechnungen und Verträgen mit Lieferanten verarbeitet und bewirtschaftet werden (non-coded Information). Das zweite elektronische Archiv speichert Daten aus den Applikationen der Bank. Diese

umfassen beispielsweise den Kundenoutput, Transaktions-, Monitoring- und Buchhaltungsdaten (coded information).

Im Rahmen der Archivzentralisierungen wurden erstmals verbindliche Aufbewahrungsfristen festgelegt. UBS AG hat dabei für die Schweiz beschlossen, sich grundsätzlich an gesetzliche Aufbewahrungsfristen zu halten und diese nur in klar begründeten Fällen, beispielsweise wenn betriebliche Erfordernisse bestehen oder wenn die Akten als historisch wertvoll bewertet werden, zu überschreiten.

Momentan werden die drei bestehenden Aktenpläne für das physische und die beiden elektronischen Archive zu einem übergeordneten Aktenplan zusammengeführt. Im Rahmen der Internationalisierung sollen die weltweit existierenden Aktenpläne nach Möglichkeit harmonisiert und weitgehend zentral verwaltet werden.

### Zusammenfassung und Ausblick

Das Records Management Competence Center zieht nach vierjähriger Tätigkeit eine positive Bilanz.

Die grosse Herausforderung stellt sich jetzt in der Internationalisierung von Records Management. Basierend auf den Vorarbeiten des Projekts GDMP werden organisatorische Strukturen und weltweite Prozesse implementiert. Ein «Head Global Records Management and Data Protection» hat seine Tätigkeit am 1.7.2006 aufgenommen. Ziel ist es, Records Management in den nächsten drei Jahren global umzusetzen.

## 5.2 Records Management bei Novartis

Jürg Hagmann ([juerg.hagmann@novartis.com](mailto:juerg.hagmann@novartis.com))

Der Pharmasektor ist im höchsten Masse reguliert und kontrolliert. Novartis ist verpflichtet, gegenüber gesetzgebenden und aufsichtsbehördlichen Organen jederzeit und lückenlos über ihre geschäftlichen Aktivitäten, Abläufe und Transaktionen Bericht zu erstatten. Daher stellt die effiziente und vollständige Aufzeichnung und Verwaltung geschäftlich relevanter Informationen und Unterlagen langfristig ein Kernelement für das Unternehmen dar. Erfahrungen diverser Unternehmen haben deutlich gezeigt, was die Konsequenzen eines unzureichenden oder lückenhaften Systems des *Records Management* sind.

### **Einrichtung einer strategischen Abteilung «Records Management»**

Bei Novartis ist *Records Management* ein fester Bestandteil der täglichen Arbeit einzelner Abteilungen, aber auch globaler Teams, ganzer Business Units und Divisionen. Dies reicht von der Führung und Aufbewahrung einfacher Sitzungsprotokolle bis zur Zusammenstellung komplexer Dokumentenbestände wie zum Beispiel Registrierungsdocumentationen. Um das *Records Management* konzernweit zu harmonisieren und zu koordinieren, entschied sich die Geschäftsleitung für die Schaffung der neuen strategischen Funktion «Group Records Management (GRM)». Dieses Team ist seit Januar 2003 operativ und besteht heute aus acht Mitarbeitenden.<sup>24</sup>

Die Kernaufgaben der Abteilung Group Records Management (GRM) sind die folgenden: Globale strategische Prozessverantwortung für das Management von Geschäftsunterlagen über deren gesamten Lebenszyklus hinweg (governance); Erfüllung der regulatorischen, gesetzlichen und geschäftsspezifischen Anforderungen der Aufbewahrung (compliance); Unterstützung der Implementation von lokalen Records Management Programmen durch praktische Services und Tools. Um Records Management innerhalb einer Organisation nachhaltig einzuführen, müssen zunächst die Verantwortlichkeiten definiert werden (policy). Danach sind sie von der Geschäftsleitung zu genehmigen und einzuführen.

Die Gründe und die Vorteile einer globalen Organisation (Fachstelle Records Management) sind sowohl in geografischer als auch in funktioneller Hinsicht offensichtlich:

- Globale strategische Verantwortung und Steuerung aller Records Management Prozesse und der Archivierung auf der Ebene der gesamten Novartis (und nicht nur für einzelne Geschäftseinheiten)

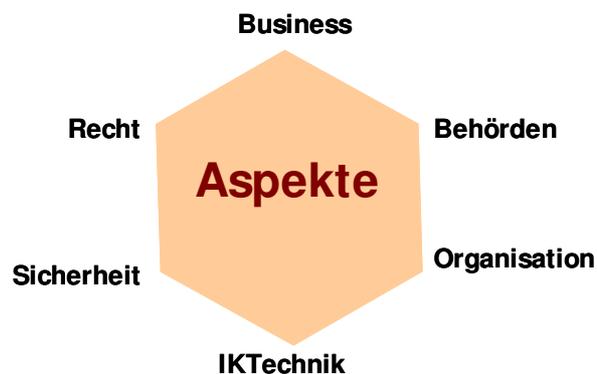
---

<sup>24</sup> Aufteilung der aktuellen Teilfunktionen/Stellen:

- Leitung der Abteilung und strategische Entwicklung des globalen RM Programms
- Service- und Account Management, Projekte
- Management des normativen Rahmenwerks, Weisungswesen, Richtlinien, Sicherheit
- Aus- und Weiterbildung, Consulting, RM Programm Support
- Management der Kommunikation und der Beziehungen
- Metadaten Management und Taxonomien
- Informationsarchitekturen und -lösungen, Technisches Management (Elektronische Archivierung)

- Kompetenzzentrum (Ansprechpartner) für alle Fragen und Probleme im Zusammenhang mit Records Management und Archivierung
- Harmonisierung der Normen, Standards und Implementierung von Records Management

Ausserdem ist es von herausragender Bedeutung, dass die Gesamtorganisation alle Aspekte des Records Management berücksichtigt, weil es zur Erfüllung der Aufgaben des Records Management einer reibungslosen Kommunikation und Kooperation mit den juristischen und informationstechnologischen Funktionen bedarf (s. Grafik).



## Aspekte der Records Management Strategie und Implementierung

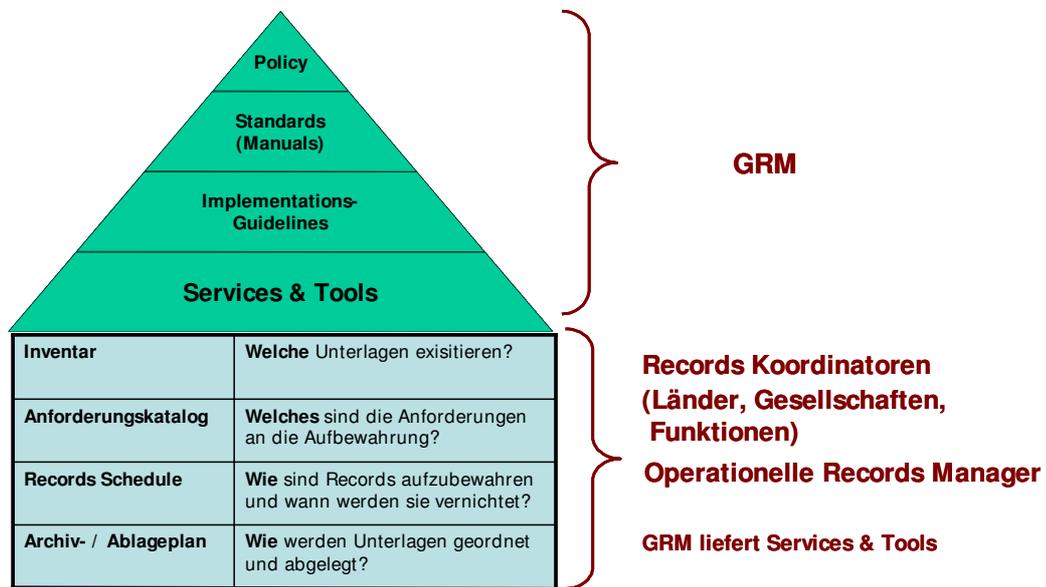
Im Anschluss an die Einsetzung der Gruppe bestand die erste Aufgabe darin, die Mitarbeiter sowie das Management auf die Bedeutung des Themas aufmerksam zu machen, eine Strategie zu entwickeln und zu implementieren, um einheitliche und praxisorientierte Records Management Grundsätze zu etablieren.

Zum Aufbau dieser Strategie haben wir auf den folgenden Säulen basierende Aktivitäten und Services entwickelt:

### 1. Normativer Rahmen

Beschluss einer konzernweit verbindlichen Records Management Weisung (Policy). Diese Weisung ist in Anlehnung an den ISO Standard 15489 für Records Management im Oktober 2004 von der Firmenleitung beschlossen worden. Jede Gesellschaft des Konzerns (legal entity) ist dadurch verpflichtet, seine lokale/regionale Direktive basierend auf der globalen Weisung juristisch verbindlich zu beschliessen.

Diese Weisung ist eine Art Charta, die lediglich Einführungsvorschriften zu den Prozessen und den allgemeinen Verantwortlichkeiten im Records Management festlegt. Es ist jedoch essentiell, über die reine Policy hinaus Standards, Instrumente und Services (z.B. Ausbildung und Support) zur Implementierung zu entwickeln, damit die einzelnen Records Management Koordinatoren und Records Manager in den Ländergesellschaften in der Lage sind ihre Records Management Programme praxisbezogen zu realisieren. Das folgende Modell zeigt die verschiedenen Ausführungs- und Verantwortungsebenen :



Die globale Records Management Policy (Weisung), die Normen, Standards und Richtlinien sowie entsprechende Services und Tools werden von Group Records Management (GRM, Dach des Hauses) entwickelt und weisungsgemäss eingeführt. Die Implementierung der Records Management Produkte (Inventar, Anforderungskatalog, Aufbewahrungs- und Ablageplan) liegt hingegen in der Verantwortung der lokalen Gesellschaften (Stockwerke des Hauses). Sie werden dabei von Group Records Management (GRM) unterstützt.

## 2. Aufbau eines globalen Netzwerkes von Records Management Koordinatoren

In einer ersten Phase hat GRM Records Management Koordinatoren in 54 Ländern und für die vier Hauptdivisionen (Pharma, Consumer Health, Vaccines&Diagnostics und Sandoz) nominiert – zur Zeit sind es etwa 170 Koordinatoren -, damit diese Organisationen die Normen ausführen, der globalen Weisung folgen und eine lokale oder regionale Organisation entsprechend den normativen Rahmenvorgaben zu etablieren beginnen. Die globale Gruppe (GRM) organisiert regelmässige Treffen in Basel oder andern Regionen, um die Strukturen und die Aktivitäten der Koordinatoren des globalen Netzwerkes zu stärken. Der für die Kommunikation Verantwortliche hat parallel dazu eine Website auf dem Intranet entwickelt, um auf diese Weise sowohl die notwendigen Informationen als auch eine Plattform des gegenseitigen Austausches zur Verfügung zu stellen. Die dadurch entstehenden Synergien beginnen langsam zu fruchten. So hat zum Beispiel Portugal die Policy ins portugiesische übersetzen lassen wovon Brasilien auch profitieren konnte. Oder in den Philippinen entstand ein Records Schedule, den viele Länder im asiatisch-pazifischen als Raum als anregendes Beispiel genommen haben, um voranzukommen. In Kanada wiederum hat die Records Management Organisation aufgrund der Koordinationsaktivitäten mit den USA herausgefunden, dass man Kunde desselben off-site Storage Providers ist, wonach die Kostenansätze nach

unten korrigiert werden konnten. Es liessen sich noch mehr Beispiele anführen, die aufzeigen, dass sowohl operationelle Effizienzsteigerungen als auch Kosteneinsparungen durch globale Koordination und Kooperation erzielt werden können.

### **3. Elektronischer Archivservice**

Novartis hat bereits seit 2002 ein globales und funktionsübergreifendes elektronisches Archivierungssystem entwickelt und integriert, um die Anforderungen der amerikanischen Gesundheitsbehörden (FDA<sup>25</sup>) und der Verordnung CFR 21 part 11<sup>26</sup> zu erfüllen. Der Service umfasst sämtliche ökonomischen, legalen, regulatorischen (GxP<sup>27</sup>) und sicherheitstechnischen Anforderungen an ein elektronisches Langzeitarchiv. Ein System zur elektronischen E-Mail Archivierung ist Gegenstand eines zukünftigen Projektes.

### **4. Physische Archivservices**

GRM hat für alle Einheiten von Novartis (in einer ersten Phase für die Schweiz) einen Service-Katalog entwickelt und installiert, um ein normatives Regelwerk anzubieten bezüglich :

- Organisation physischer Archivierung (inkl. Erschliessung, Tracking, Ausleihe etc.)
- Auslagerung von Akten (off-site storage)
- Scanning
- Mikroverfilmung

GRM hat zusammen mit dem Einkauf Rahmenvereinbarungen mit geeigneten (externen) Anbietern geschlossen. Alle Anbieter mussten sich einer genauen Prüfung der Sicherheit und der Qualität der angebotenen Dienstleistungen unterziehen. Die internen Kunden (Fach- und Bereichsarchive) müssen somit die Anbieter nicht mehr evaluieren, sondern können die entsprechenden Dienstleistungen direkt aus einem Katalog auswählen und basierend auf ausgehandelten Konditionen die Services einkaufen.

Zusätzlich besteht seit kurzem ein sog. «Facilitation Service», der allen Geschäftseinheiten auf allen Stufen zur Verfügung steht. Dieser Service, den GRM zusammen mit einem externen Anbieter entwickelt hat, bietet allen Departementen die Möglichkeit die wesentlichen Leistungen eines physischen Archivservice einzukaufen und on-site ausführen zu lassen, dies mit Unterstützung des internen Service-Managers von GRM. Für Organisationseinheiten die umziehen, ist der Service obligatorisch und in den Umzugskosten enthalten. Die Leistungen umfassen im wesentlichen die folgenden Prozesse: Identifikation und Scoping des Bestandes

---

<sup>25</sup> Federal Food and Drug Administration (US amerikanische Gesundheitsbehörde)

<sup>26</sup> Code of Federal Regulation 21, part 11: diese amerikanische Verordnung beschreibt die Anforderungen an elektronische Dokumente und elektronische Unterschriften für die Nahrungsmittel- und Pharmazeutische Industrie.

<sup>27</sup> Das Kürzel GxP bedeutet eine Generalisierung von Qualitätsrichtlinien (best-practice), die vorwiegend in der pharmazeutischen Industrie angewandt werden. Das Akronym (G) x (P) steht primär für drei Bereiche: Good Manufacturing Practice (GMP), Good Laboratory Practice (GLP) und Good Clinical Practice (GCP) vgl.

<http://en.wikipedia.org/wiki/GxP> und für Computerized System Validation (CSV):

[http://en.wikipedia.org/wiki/Computerized\\_system\\_validation](http://en.wikipedia.org/wiki/Computerized_system_validation)

und Auftrags, Groberfassung und –bewertung, Gliederung der Geschäftsprozesse (business classification) und Rollen, Definition der Records Serien mit den entsprechenden Aufbewahrungsanforderungen (Aufbewahrungsplan), Ablagestruktur und –plan (filing), Ausscheidung, Kassation und Schulung. Für all diese Prozesse des «Facilitation Service» gibt es eine Design- und eine Umsetzungsphase.

Schliesslich bleibt noch zu erwähnen, dass im Rahmen des Life Cycle Managements die Schnittstelle zur dauernden Archivierung (Firmenarchiv) gut organisiert ist. Novartis verfügt über eine hervorragende Überlieferungsbildung.

### **Zusammenfassung und Ausblick**

Nach über 3 Jahren sind die Bilanz und die Ergebnisse zahlreicher Projekte beachtlich. Die Erfahrungen sind vielgestaltig und man kann die folgenden besonderen Herausforderungen unterstreichen :

- Die Durchführung der Records Management Programme muss die in der Praxis bestehenden Strukturen und Mittel berücksichtigen; einzelne Etappen mit moderatem, aber solidem Fortschritt sind vielversprechender als eine sofortige, umfassende «Totalimplementierung».
- Aufmerksamkeit auf die Regeln und die organisatorischen Konsequenzen des Records Managements zu lenken, ist ein langwieriger Prozess, der viel Geduld, Einfallsreichtum und Kreativität bedarf.
- Mit dem Erlass von Weisungen und Standards ist es nicht getan. Ein unternehmensweit agierendes Kompetenzzentrum (Fachstelle) muss angemessene Services, Tools und Support zur Verfügung stellen, um den Prozess zu initiieren und in Schwung zu halten.
- Kommunikation und Ausbildung (Training) in einem globalen und interkulturellen Umfeld sind von herausragender Bedeutung! Die Pflege einer Intranetseite ist im Kontext des e-Learning (Computer Based Training, CBT) sehr wichtig.

Mit einem global einheitlichen Records Management können wir zu einer verbesserten und konsistenten Compliance beitragen und die Nachvollziehbarkeit aller Geschäftsvorgänge sicherstellen. Tatsächlich ist Records Management zu einem wichtigen Element eines systematischen Informationsmanagements geworden und in dem Sinne unerlässlich für den langfristigen Erfolg des Unternehmens.

## 5.3 Records und Dokumentenmanagement beim Elektrizitätswerk der Stadt Zürich (ewz)

Gerhard Emch ([gerhard.emch@ewz.ch](mailto:gerhard.emch@ewz.ch))

Josef Wandeler ([wandeler@trialog.ch](mailto:wandeler@trialog.ch))

### Einleitung

Das Unternehmensumfeld von ewz (Elektrizitätswerk der Stadt Zürich) charakterisiert sich seit rund 10 Jahren durch einige umfangreiche Themen:

- Liberalisierung des Strommarktes
- Sichere Stromversorgung
- New Public Management
- Umweltverträglichkeit

Um den laufend neuen Anforderungen an das Unternehmen gerecht zu werden, führt ewz systematisch und stufenweise ein Managementsystem ein.

Im Jahre 2000 erfolgte die Implementierung des Umweltmanagementsystems sowie des Sicherheits- und Gesundheitsmanagements einschliesslich der Zertifizierung nach ISO 14001. Im Jahre 2006 hat ewz die Qualitätszertifizierung des Prozessmanagementsystems nach ISO 9001 durchgeführt.

Im Weiteren wurden die Kraftwerke und ökologischen Stromprodukte von ewz zertifiziert nach den Kriterien von *naturemade*, dem Qualitätslabel für umweltgerechte Elektrizität.

### Kurze Vorstellung von ewz

Das Unternehmen ewz ist vertikal integriert in der Stromversorgung. Dies bedeutet, dass ewz den Strom von der Produktion in Kraftwerken via Übertragungs-, Regional- und Verteilnetze bis hin zum Kunden begleitet, im Energiehandel tätig ist und umfassende Dienstleistungen im Zusammenhang mit der Stromlieferung erbringt. Zur Erbringung des gesamten Leistungspakets beschäftigt ewz in vier Kantonen knapp 900 Mitarbeitende und betreibt Anlagen in 13 Kantonen.

### Dokumentenmanagement bei ewz

Mit der Einführung des Prozessmanagements nach ISO 9001 wurde auch das Dokumentenmanagement eingeführt. Aufbau- und Ablauforganisation sind untrennbar mit Vorgabe- und Nachweisdokumenten verknüpft. Deshalb hat ewz im Managementhandbuch die Vorgehenspolitik zum Dokumentenmanagement und im Prozesshandbuch die Vorgaben zum Dokumentenmanagement festgehalten.

## Ziele des Dokumentenmanagements

ewz

- ... dokumentiert seine Leistungen um deren Qualität zu sichern oder zu steigern und um die Entwicklung von Unternehmen und Produkten einzuleiten und zu verfolgen.
- ... erfüllt die gesetzlichen Vorschriften und Richtlinien.
- ... minimiert das Risiko fehlender Nachweise über Handlungen oder Geschäftsabläufe.
- ... bewahrt sein Know-how.
- ... sichert die Geschäftskontinuität im Katastrophenfall.
- ... schützt die Interessen der Stadt und des Unternehmens sowie die Rechte der Mitarbeitenden, Kunden und Lieferanten.
- ... dokumentiert den Beitrag an die kulturelle Entwicklung von Zürich, einschliesslich der Wirkungen im gesamten Tätigkeitsgebiet.

Mit einem Dokumentenmanagement stellt ewz die ordentliche, effiziente und rechenschaftsfähige Geschäftsführung sicher und dokumentiert den Beitrag des Unternehmens an die kulturelle Entwicklung von Zürich.

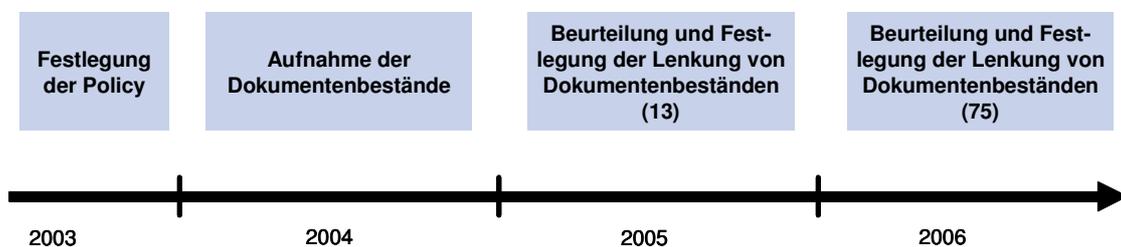
## Ausgangslage

Schwerwiegende Probleme aufgrund der Dokumentenlenkung sind bisher nicht aufgetreten. Das Tagesgeschäft konnte problemlos bewältigt werden, und die selbst erstellten Dokumente wurden in der Regel gefunden. Dennoch gab es folgende Punkte zu beachten:

- Nicht selbst erstellte Dokumente wurden teils nicht, oder nur mit grossem Aufwand, gefunden.
- Eine Anlagendokumentation existierte in vier unterschiedlichen Originalen.
- Die Zuständigkeiten für Dokumente waren nicht geregelt. Einzelne Dokumente wurden dadurch mehrfach abgelegt, andere gar nicht.
- Das eingeführte Prozessmanagement verlangt eine formelle Dokumentenlenkung.
- Zwei Anläufe zum Aufbau eines Archivs erlitten Schiffbruch.
- Die Stadt Zürich erliess 2001 ein Archivreglement, welches beachtet werden muss.

Mit der Einführung des Prozessmanagements offenbarten sich schliesslich zahlreiche konkrete Verbesserungsmöglichkeiten. Die Geschäftsleitung beschloss, das Dokumentenmanagement als eigenständigen Bereich im Prozessmanagementsystem aufzunehmen.

## Projektablauf.



Die Erarbeitung der Vorgaben zum Dokumentenmanagement erfolgte zusammen mit dem Aufbau des Prozessmanagementsystems. Dieses ist heute integraler Bestandteil des Management- und Prozesshandbuchs.

Der Auswahl der ersten Dokumentenbestände, für welche ewz die Dokumentenlenkung festgelegt hat, wurde besondere Bedeutung beigemessen: Der entstehende Nutzen aus der Klärung der Dokumentenlenkung sollte bei diesen gewählten Dokumentenbeständen gross sein und vielen Personen dienen. Zudem sollten die involvierten Mitarbeitenden dem Vorhaben gegenüber positiv gestimmt werden. Dies schaffte eine optimale Ausgangslage für ein rasches und erfolgreiches Vorkommen und sorgte zugleich für Akzeptanz der neuen Regelungen.

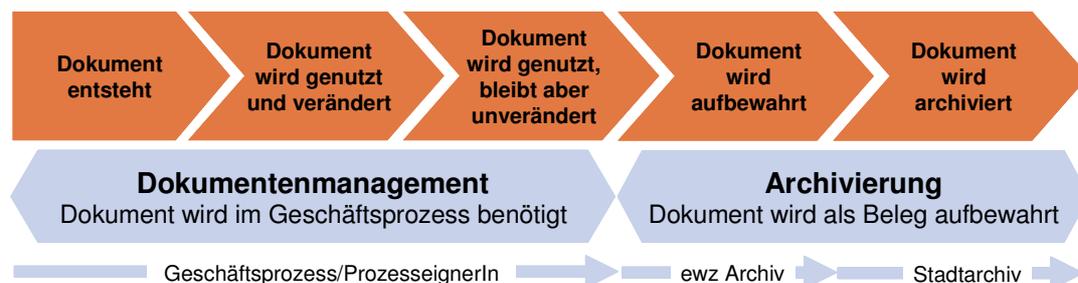
In einem Unternehmen mit mehr Anlagen als Mitarbeitenden und entsprechend vielen Dokumentenbeständen, benötigt die anschliessende Umsetzung der Vorgaben erheblich Zeit. Bei der Erstaufnahme der vorhandenen Dokumente konnten rund 170 Dokumentenbestände identifiziert werden.

Zu den ersten bearbeiteten Dokumentenbeständen gehören:

- Vertragsablagen (7 Bereiche)
- Mandatsunterlagen (Beteiligungen)
- Protokolle der Geschäftsleitungssitzungen
- Ablage von Einzelprojekten
- Verfügungen und Weisungen
- Bibliothek und Normen
- Anlagendokumentation (zahlreiche Bereiche)
- Kundenprojekte
- Historisches
- Sponsoring und Events
- Fotoarchiv
- Installationsaufträge und Projektdossier
- Kurse und Schulungen

## Konzeption des Dokumentenmanagement bei ewz

Ein wesentlicher Punkt bei der Konzeption des Dokumentenmanagements war der Lebenszyklus von Dokumenten. Damit kam auch die Frage auf, ob eine zentrale Ablage eingeführt wird, und wo die Übergabe an diese zentrale Ablage stattfindet.



Für die Entscheidungsfindung war eine Zusammenstellung sämtlicher rechtlicher Vorgaben notwendig. Das Obligationenrecht, welches die allgemein übliche Aufbewahrungspflicht von 10 Jahren vorschreibt, ist für ewz nicht massgebend. Hingegen sind 9 Gesetze und Verordnungen anzuwenden, welche ewz Anforderungen an die Aufbewahrungspflicht auferlegen.

Als nächster Schritt folgte die Definition eines Rasters zur Klassierung der zahlreichen Dokumentarten. Dies erleichterte die Festlegung der Dokumentenlenkung.

		Innerer Bereich	Äusserer Bereich		
		ewz	Branche		Gesellschaft
Vorgabedokumente	Führung		Leitbild, Politik, ...	Leitbild, Politik, ...	
	Organisation	Prozesse.	Personalrecht, Gesetze, ...	Verbandsreglement, ...	Gesetze und Verordnungen
	Anweisungen	Weisungen, Handbücher, Leitfäden.	Weisungen	Normen	Richtlinien, Empfehlungen, ...
	Vorlagen	Formulare, Checklisten.	Formulare, Checklisten.	Musterverträge, Formulare, ...	Formulare, ...
Aufzeichnungen		Verträge, Verfügungen, Korrespondenz Anlagen-, Kundendokumentation, ...		Tagungsberichte, Forschungsberichte, Beiträge in Zeitschriften, ...	

## Ausblick

Aufgrund des zu bewältigenden Umfangs und der Vielfalt an Dokumentenbeständen wird ewz noch bis ins Jahr 2008 mit der Festlegung der Lenkung sämtlicher Dokumentenbestände beschäftigt sein. Die kontinuierliche und konsequente Umsetzung sowie Pflege der Dokumentenlenkung wird Beharrlichkeit von der Geschäftsleitung fordern.

Nicht zu vernachlässigen sind kleinere, technische Verbesserungen, welche den Nutzen erhöhen und dadurch gleichzeitig eine steigende Akzeptanz sicherstellen:

- Vereinfachung der Schnittstelle vom Intranet zum Archivsystem
- Einrichtung einer Volltextsuche analog Google
- Festlegung von Scan-Workflows

## **Erfolgsfaktoren**

*Bei der Einführung eines Dokumentenmanagements ist es nicht damit getan, ein Tool zu beschaffen und zu installieren.* Dieses Missverständnis ist der häufigste Grund für das Scheitern von Projekten. Das Dokumentenmanagement hilft, die Geschäfts- und Arbeitsprozesse besser zu organisieren, deshalb müssen diese die Grundlage bilden. Weitere zwingende Faktoren für den Erfolg:

1. *Die Unterstützung der Geschäftsleitung muss sichergestellt sein:*  
Dokumentenmanagement muss als strategisch wichtig erkannt werden und darum «Chefsache» sein. Dazu gehört auch die Veränderungs- und Verbesserungsbereitschaft einer Organisation.
2. *Betroffene zu Beteiligten machen:*  
Prozesse dürfen nicht isoliert betrachtet werden. Beteiligte Personen müssen einbezogen und deren Wissensstand abgefragt werden. Dokumentenmanagement ist in erster Linie eine Kommunikationsaufgabe. Aus diesem Grund und um Transparenz zu schaffen sind beim Projektstart Betroffene an Workshops einzuladen. In einem weiteren Schritt wird mit demselben Personenkreis eine Bestandesaufnahme der Dokumentenbestände erstellt. Damit wird verdeutlicht, dass ihnen nichts weggenommen wird (die Hoheit über «ihre» Dokumente), sondern, dass sie Unterstützung bei der Arbeitsbewältigung erhalten.
3. *Pragmatisches Vorgehen:*  
Erfolgreiche Vorarbeiten sind in der Regel geleistet. Ein Bottom-Up-Ansatz ist daher angezeigt und zudem gilt der Grundsatz, dass nichts verändert werden soll, was in der Praxis gut funktioniert. In einem Top-Down-Ansatz einen Aktenplan für das ganze Unternehmen zu erstellen und ein Tool zu evaluieren, das den Beteiligten aufgezwungen wird, ist nicht empfehlenswert.
4. *Projektorganisation:*  
Jedes erfolgreiche Projekt setzt ein professionelles Projektmanagement voraus.

## **Generelle Überlegungen**

Im Verlauf des Projekts wurden Grundsätze entwickelt, die in den einzelnen Teilprojekten als Richtlinie dienen und auf die konkrete Situation angewendet werden.

## **Faktenblätter**

Als nützliches Instrument hat sich die einheitliche Beschreibungen der Dokumentenbestände erwiesen. In einem Faktenblatt werden für jeden Dokumentenbestand die wesentlichen Punkte definiert:

- Umfang und Inhalt des Dokumentenbestandes, Dokumenttypen und Formate
- Prozesszugehörigkeit, Zuständigkeiten und Archivierungswürdigkeit
- Metadaten zur Erschliessung der Dokumente
- Bedeutung der Dokumente für das Unternehmen und Aufbewahrungsfristen
- Genehmigung des Faktenblattes (zuständige Abteilung, Rechtsdienst, Geschäftsleitung und Stadtarchiv)

Mit der Erstellung und Verabschiedung dieser Faktenblätter ist sichergestellt, dass bei jedem Dokumentenbestand Probleme rechtzeitig erkannt und praktikable Lösungen gefunden werden. Sie bilden auch die Grundlage für periodische Überprüfungen und Anpassungen der Prozesse.

## **Analoge oder digitale Dokumentenablage?**

Die Tendenz in Richtung elektronische Ablage und Archivierung ist gegeben: Was elektronisch erzeugt und verteilt wird, soll auch in dieser Form gespeichert werden. Medienbrüche sollten möglichst vermieden werden.

Problematisch sind immer hybride Dokumentenbestände, da die Mischung von analogen und elektronischen Dokumenten den Verwaltungsaufwand massiv erhöht. Aus diesem Grund werden immer mehr eingehende Papierdokumente eingescannt und in die elektronische Ablage integriert. Der vollständige elektronische Dokumentenbestand gilt anschliessend als Original und die Papierdokumente sind nur noch Arbeitskopien, die nicht aufbewahrt werden müssen (ausgenommen Verträge und Dokumente, die an die gesetzliche Aufbewahrungspflicht gebunden sind). Gegenwärtig wird bei ewz die technische Infrastruktur ausgebaut, damit Papierdokumente überall und schnell digitalisiert werden können.

Trotz dieser Definition gilt, dass Altbestände von Papierablagen nur dann digitalisiert werden, wenn daraus ein praktischer Nutzen bezüglich Sicherheit oder Zugriff entsteht. In der Praxis hat es sich gezeigt, dass diese Voraussetzung nicht immer gegeben ist.

## **Metadaten und Dateinamen**

Grosse Mengen an Dokumenten lassen sich elektronisch besser managen als in Papierform und die elektronische Speicherung ist heute billiger als die physische Ablage. Die Ordnungsprobleme sind grundsätzlich die Gleichen: Nur sinnvoll ge-

ordnete und erschlossene Dokumente können sicher und schnell wieder gefunden werden.

Bei der Ablage von elektronischen Dokumenten im zentralen Dokumentenmanagement-System werden die entsprechenden Metadaten erfasst, wobei für jeden Dokumentenbestand eine angepasste Datenstruktur definiert wird. Erfassung und Pflege von Metadaten sind arbeitsintensiv, deshalb erfolgt dies in der Regel zentral durch Spezialisten. Dadurch ist eine einheitliche Datenqualität sichergestellt.

Problematisch sind in der Praxis die vielen individuellen Projektablagen: Hier stecken die Metadaten in den Ordnerstrukturen und den Dateinamen. Zusammen mit den Abteilungen und den betroffenen Personen werden Regeln definiert, wie diese nach einheitlichen Prinzipien gestaltet und entsprechend umgesetzt werden. Dadurch ist die Transparenz auch für weitere Personen gewährleistet.

Probleme bereiten die teilweise noch verbreiteten, kryptischen Dateinamen, die nach einiger Zeit auch von der Person, die sie kreiert hat, nicht mehr entschlüsselt werden können. Als generelle Regel gilt hier, dass der Dateiname die wichtigsten Metadaten enthalten soll: 1. Erstellungsdatum des Dokuments, 2. Name der Autorin/des Autors (Person oder Firma), 3. Art des Dokuments, 4. Kurztitel.

Natürlich erleichtert die Volltext-Indexierung der Dokumente die Suche in vielen Fällen, aber Metadaten werden dadurch nicht überflüssig. Dies gilt insbesondere für die grossen Mengen von Dokumenten, die wenig bis keine Textinformationen enthalten (Pläne, Zeichnungen, Schemata, Fotos etc.).

## **Dateiformate**

Das zentrale Problem eines elektronischen Archivs sind die Dateiformate: Die Aufbewahrung lohnt sich nur, wenn die Dokumente lesbar gehalten werden.

Proprietäre Dateiformate wie z. B. MS-Office- oder CAD-Dateien sind darum grundsätzlich nicht geeignet für die langfristige Archivierung. Sie werden dort aufbewahrt, wo Dokumente später in ihrem Anwendungsprogramm weiter bearbeitet und verändert werden, bzw. wo sie als Vorlage für neue Dokumente dienen können.

Für die langfristige Speicherung und Archivierung werden heute die Dateiformate TIFF und PDF angewandt. Das Grafikformat TIFF wird bei Zeichnungen und anderen Grafikdateien verwendet sowie bei Dokumenten, die gegen Veränderungen geschützt werden sollen (z. B. Verträge). PDF, das heute als ISO-Archivstandard anerkannt ist, wird dort eingesetzt, wo Dokumente indexiert werden sollen.

Der zukünftige Standard für Dateiformate wird zweifellos XML sein, das die Sicherheit gibt, dass Dateien auch in Zukunft lesbar bleiben, indem sie auch unter zukünftigen Betriebssystemen angezeigt und gedruckt, bzw. in zukünftigen Anwendungsprogrammen bearbeitet werden können. Wenn in Zukunft XML als

internes Dateiformat (ohne proprietäre Zusätze) verwendet wird, kann auf die Konvertierung in andere Formate verzichtet werden.

[info@ewz.ch](mailto:info@ewz.ch)  
[www.ewz.ch](http://www.ewz.ch)

ewz ist ein Unternehmen der Stadt Zürich  
ewz ist Partner von Swisspower

Gerhard Emch ist Leiter Managementsysteme bei ewz und unter anderem für das Projekt Dokumentenmanagement zuständig.

Josef Wandeler, Trialog AG, Zürich begleitet das Projekt Dokumentenmanagement bei ewz als externer Berater.

## 6. Fazit – Perspektiven und Handlungsbedarf

Jürg Hagmann ([jhagmann@gmail.com](mailto:jhagmann@gmail.com))

Die Ergebnisse der Analyse haben gezeigt, dass es sowohl branchenspezifische als auch branchenunabhängige Probleme und Handlungsbedarf gibt. Unabhängig von der Branche haben sich im wesentlichen drei Befunde bzw. Problembereiche herauskristallisiert:

- Records Management wird noch nicht auf allen Unternehmensebenen als Supportprozess verstanden, der als Querschnittsfunktion durch alle Unternehmensbereiche hindurchgeht. Es wird nicht das ganze Organigramm abgedeckt. RM beschränkt sich auf die wenigen bekannten und klassischen Bereiche des Schriftguts (Finanzen, Personal u.a.m.).
- Unvollständig ist die Abdeckung auch in Bezug auf die Kontrolle von Unterlagen. In der Regel werden die offiziellen Records, die in den Kernprozessen entstehen, gut verwaltet, hingegen entziehen sich die sogenannten Inventar resistenten Unterlagen aus Office-Systemen – insbesondere Korrespondenz mit e-Mails – der zentralen Verwaltung durch einen Aufbewahrungsplan (retention schedule). Damit entsteht ein potentielles Compliance Problem.
- Ausbildung und interne Schulung für alle Mitarbeiter einer Firma ist nötig, um die Thematik in den Unternehmen besser bekannt zu machen, um Risiken in Bezug auf die Rechenschafts- und Auskunftsfähigkeit der Organisation zu minimieren.

Trotz beschränkter Repräsentativität dieser Umfrage, konnten einige signifikante empirische Erkenntnisse gewonnen werden. Tatsache ist, dass die Bedeutung von Records Management weiter zunimmt und aufgrund der Herausforderungen der Informationstechnologie einem raschen Wandel unterliegt. Diesem Wandel unterliegt auch der Beruf des Records Managers und Archivars<sup>28</sup>.

Die Fallstudien haben auch aufgezeigt in welche Richtung die Perspektiven gehen und wo der langfristige Handlungsbedarf liegt. Interessanterweise lassen sich die 12 Tipps für erfolgreiche Records Management Projekte<sup>29</sup>, die PriceWaterhouse-Coopers 2004 in der schon zitierten Studie zum öffentlichen Sektor publiziert hat, in abgewandelter Form ohne weiteres auf privatwirtschaftliche Organisationen anwenden.

Normativ sollte sich jede/r Records Management Verantwortliche das 7-Punkte Programm von Randy Kahn zu Herzen nehmen<sup>30</sup>, um erfolgreiche Records und Informationsmanagement Programme zu implementieren:

Key 1: Erlass von verbindlichen Weisungen und Richtlinien (policies)

---

<sup>28</sup> Duff, Wendy: A new order meets an old world: The impact of digital objects on the archival and records management professions, in: Bütikofer, N.; Hofman, H.; Ross, S.: Managing and Archiving Records in the Digital Era. Changing Professional Orientations, Baden (hier+jetzt), 2006, S. 105-114

<sup>29</sup> Reitze, T.; Braun, T.; Bischof, M.: Elektronische Verwaltung von Akten und Geschäftsprozessen, Studie zum aktuellen Stand des Records Management im öffentlichen Sektor, Bern., 2004, S.21

<sup>30</sup> Kahn, R.; Blair, B.T.: Information Nation. Seven keys to information management compliance, Silver Spring (AIIM), 2004

- Key 2: Leadership und Verantwortung des Managements, Einbindung der IT als Partner
- Key 3: Klare Definition der Rollen und Verantwortlichkeiten des Records Management Programms
- Key 4: Kommunikation und Ausbildung (Training) des Programms
- Key 5: Methoden zur Messung des Erfüllungs- und Reifegrads von RM Programmen (auditing and monitoring)
- Key 6: Effektive und konsistente Durchsetzung des RM Programms (enforcement)
- Key 7: Ständige Verbesserung des RM Programms

Es bleibt zu wünschen, dass RM Umfragen auf weitere Branchen ausgedehnt werden.<sup>31</sup> Dazu gilt es den branchenspezifischen Ansatz auszuweiten auf spezifische Themen, die eine besondere Relevanz oder Aktualität haben (z.B. e-Mail Archivierung, Policies und Durchsetzungsstrategien, Wirtschaftlichkeitsanalysen von RM etc.).

---

<sup>31</sup> Eine kommerzielle Umfrage wird derzeit von der Firma Sieber&Partner, Bern, durchgeführt. Die Erhebung, die einen Fragebogen des Kompetenzzentrums Records Management (KRM) verwendet, wird weniger detaillierte, dafür repräsentativere Ergebnisse zum Stand von Records Management in der deutschen Schweiz liefern.