

# Kulturwandel am Arbeitsplatz

## *Die Ausbildung in Records Management in der öffentlichen Verwaltung*

Philippe Oggier

### Einleitung

Ausbildung nimmt in Records-Management-Projekten einen hohen Stellenwert ein, kommt aber in der Regel erst am Schluss im Rahmen der Einführung eines elektronischen Records-Management-Systems (ERMS) zum Tragen.<sup>1</sup> Wird ein neues ERMS, von den Mitarbeitenden schlecht aufgenommen, wird die Schuld häufig auf die ungenügende Ausbildung abgeschoben und die Probleme werden mit zusätzlichen Informationsveranstaltungen angegangen. Was die Ausbildung beinhalten beziehungsweise beinhalten soll, ist allerdings oft nicht ganz klar. Eine allein auf die Handhabung des ERMS ausgerichtete Schulung genügt jedoch bei weitem nicht.<sup>2</sup> Die Probleme der Mitarbeitenden liegen meist nicht bei der Bedienung der eingesetzten Software, sondern im Umgang mit Prozessveränderungen, die mit dem Einsatz neuer Applikationen einhergehen.

Der vorliegende Artikel geht von der Hypothese aus, dass ein Ausbildungsprogramm in Records Management immer mit Change Management verbunden werden muss. Der Begriff des Change Managements im Kontext der Informationsverwaltung beschreibt einen geführten Wandlungsprozess, der drei Bereiche umfasst: Erstens den Wandel der Strategie im Umgang mit Daten und Dokumenten, zweitens den Prozess- und Strukturwandel bei der Konzipierung von Informationssystemen sowie bei der Erstellung und Speicherung von Datenobjekten und drittens den Kulturwandel bei der täglichen Arbeit, die jede Mitarbeiterin und jeden Mitarbeiter betrifft.<sup>3</sup> Bei der Einführung eines ERMS muss daher bei allen Beteiligten das entsprechende Bewusstsein für die Herausforderungen, Chancen und die Nützlichkeit von konsistentem Records Management, aber auch für die zu erwartenden Veränderungen geschaffen werden. Denn die Akzeptanzfrage dominiert den oben

- 1 Vgl. den «Records-Management-Baukasten» des Vereins Schweizerischer Archivarinnen und Archivare (VSA). <http://www.vsa-aas.org/de/aktivitaet/ag-records-management/rm-baukasten/> [17.06.2015].
- 2 Sheperd, Elizabeth; Yeo, Geoffrey: *Managing Record. A handbook of principles and practice*, London 2009, 264f. Anders als beispielsweise in den USA werden im deutschsprachigen Raum «Ausbildung» und «Schulung» synonym verwendet. Dies gilt auch für den vorliegenden Artikel, der auf meiner Masterarbeit MAS ALIS basiert.
- 3 Steigmeier, Andreas: *Change Management in der Informationsverwaltung. E-Records und E-Archivierung als Herausforderung in Gemeindeverwaltungen, Zertifikatsarbeit in Archivistik*, Universität Lausanne 2004, S. 2.

genannten Kulturwandel. Ein Ausbildungsprogramm, das diesen Kulturwandel nicht berücksichtigt, wird keine Wirkung entfalten.

In welcher Form und zu welchem Zeitpunkt in einem Records-Management-Projekt diese Einsichten am besten vermittelt werden, ist offen.

Die folgenden Fragestellungen stehen im Zentrum des Artikels:

- Lässt sich die oben genannte Hypothese bestätigen?
- Inwiefern wird in der Forschungsliteratur das Thema Ausbildung im Bereich Records Management mit Change Management gekoppelt und abgehandelt?
- Welche Ausbildungen in Records Management bieten Fachleute in Schweizer Archiven an? Welche Erfahrungen sind mit diesen Angeboten gemacht worden?
- Welche Gemeinsamkeiten und welche Unterschiede lassen sich zwischen den Erkenntnissen der Forschungsliteratur und den Ausbildungsangeboten in der Schweiz festmachen? Lassen sich daraus Empfehlungen ableiten, wie eine Ausbildung gestaltet und in den Projektablauf integriert werden sollte?

Die oben genannte Hypothese wird anhand der Forschungsliteratur und mit der Auswertung der Erfahrungen von Fachleuten aus verschiedenen Schweizer Archiven überprüft. Die Forschungsliteratur – Standardwerke sowie Zeitschriftenartikel, die ihrerseits auf Fallstudien beruhen – wird mittels Inhaltsanalyse zu den drei Schwerpunkten Inhalt, Methodik und Wirkung von Ausbildungsprogrammen in Records Management untersucht (Kapitel 1). Daraus ist ein Fragenkatalog abzuleiten und die Literatur schrittweise durchzuarbeiten.<sup>4</sup> Die Fachleute aus den Archiven der Schweiz werden mit Hilfe des Fragenkatalogs nach ihrem «Betriebswissen» zu den drei gleichen Schwerpunkten befragt (Kapitel 2).<sup>5</sup> Soweit vorhanden werden die von den Fachleuten eingesetzten Schulungsmaterialien und interne Berichte über die Qualität der Ausbildung ebenfalls berücksichtigt. Die Aussagen der Fachleute werden im Anschluss den Ergebnissen aus der Forschungsliteratur gegenübergestellt. Die Gemeinsamkeiten und Unterschiede werden auf diese Weise herausgearbeitet und als «lessons learned» zusammengefasst. (Kapitel 3).

Fachleute aus acht Schweizer Institutionen nahmen an der Befragung teil. Bei den Institutionen handelt es sich um einen privaten Archivdienstleister, ein Stadtarchiv und sechs Staatsarchive, eines davon aus der Romandie.<sup>6</sup>

4 Mayring, Philipp: Qualitative Inhaltsanalyse. Forum Qualitative Sozialforschung/Forum: Qualitative Social Research. 2001. Abrufbar über: <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/index> [17.06.2015].

5 Vgl. Nohl, Arnd-Michael: Interview und dokumentarische Methode. Anleitung für die Forschungspraxis. Wiesbaden 2009, S. 20f.

6 Der Auswahl der Institutionen liegt kein Konzept zugrunde. In der Regel stand ich aus beruflichen Gründen bereits mit den meisten Fachleuten in Kontakt oder deren Kontaktangaben wurden mir

## Analyse der Forschungsliteratur

### Records Management und Change Management

Im Zusammenhang mit der Durchführung von Records-Management-Projekten wird immer wieder darauf hingewiesen, dass diese auch als Change-Management-Projekte zu betrachten und als solche zu planen sind.<sup>7</sup> Damit ein Projekt erfolgreich durchgeführt werden kann, bedarf es einer Organisationskultur, die anerkennt, dass die Einführung von Records Management Änderungen bewirken wird und vor allem auch Änderungen erfordert. Records Management bedingt nicht nur Anpassungen in der Ablauforganisation, sondern auch bei der täglichen Arbeitsweise der Mitarbeitenden. Bereits die Bereitschaft, die geschäftsrelevanten Unterlagen in einem ERMS abzulegen, verlangt ein Umdenken der Mitarbeitenden: weg vom «information hiding» hin zum «information providing».<sup>8</sup> Diese Veränderungen bergen jedoch Unsicherheiten und damit Ablehnungspotential in sich.<sup>9</sup>

Die Aspekte des Kulturwandels bei der Einführung eines ERMS können unterschiedlich in Erscheinung treten.<sup>10</sup> Einige Mitarbeitende arbeiten lieber weiterhin mit Papierunterlagen aufgrund der Materialität und sind daher nicht bereit, das neue System zu benutzen. Andere sind durchaus damit einverstanden, dass sich Records Management auf die Papierunterlagen bezieht, wehren sich jedoch, sobald es ihre elektronische Ablage betrifft, weil sie diese grundsätzlich als «persönlich» betrachten. Zahlreiche Mitarbeitende sind zudem der Meinung, dass ein ERMS mehr Disziplin verlange als die bis anhin verwendete Papierablage, vor allem dann, wenn es

---

über Kolleginnen und Kollegen aus den genannten Institutionen vermittelt. Das Schweizerische Bundesarchiv (BAR) wurde ebenfalls angefragt. Leider erhielt ich keine Rückmeldungen auf meine Anfragen. Das Ausbildungsangebot des Bundesarchivs konnte daher in meiner Masterarbeit nicht berücksichtigt werden. Ich bedanke mich herzlich bei den Fachleuten der acht Institutionen, für ihre Unterstützung und ihre Bereitschaft am Interview teilzunehmen.

- 7 Reitze, Thomas; Braun, Tilman; Bischof, Michael: Elektronische Verwaltung von Akten und Geschäftsprozessen. Studie zum aktuellen Stand des Records Management im öffentlichen Sektor, Bern 2004, S. 17f. Toebak, Peter: Records Management. Ein Handbuch, Baden 2007, S. 556. Steigmeier, Andreas: E-Records und E-Archivierung in Gemeindeverwaltungen. In: Gilbert Coutaz, Nicole Meystre-Schaeren, Barbara Roth-Lochner, Andreas Steigmeier (Hg.): Archivwissenschaft Schweiz aktuell. Arbeiten aus dem Zertifikat in Archiv- und Informationswissenschaften. Baden 2008, S. 65-88. Toebak, Peter: Records Management. Gestaltung und Umsetzung. Baden 2010, S. 32-39. Recordkeeping Innovation, The importance of best practice change management in Enterprise Records Management, Hewlett-Packard Development Company, 2012, S. 1-8, hier S. 3.
- 8 Hinkelmann, Knut; Thönssen, Barbara; Winkler, Maria: DMS Dokumentenmanagement und Elektronische Archivierung für Unternehmen und öffentliche Verwaltung. Rheinfelden 2009, S. 71.
- 9 Schmitz, Guido: Der Info Cube. Wie Sie Ihr Unternehmen mit Informationsmanagement wettbewerbsfähiger machen. Frankfurt 2013, S. 43. Vgl. auch Merzaghi, Michele: Widerstände bei der Implementierung von Records-Management-Systemen verstehen und gezielt abbauen. Die Gewerkschaft Unia als Case Study. In: Gilbert Coutaz, Gaby Knoch-Mund, Peter Toebak (Hg.), Informationswissenschaft: Theorie, Methode und Praxis/Arbeiten aus dem Master of Advanced Studies in Archival, Library and Information Science, 2008-2010, Baden 2012, 285-303, hier S. 287f.
- 10 Vgl. Sheperd, Yeo, Managing Records, S. 265.

sich nicht in die gewohnte Arbeitsumgebung integrieren lässt. Wiederum andere sind vom neuen ERMS derart begeistert, dass sie die Papierunterlagen ziemlich schnell vergessen werden.

Wenn die Organisation oder das Unternehmen von der Notwendigkeit von Veränderungen durch Informationsmanagement beziehungsweise Records Management überzeugt ist, ist damit die Voraussetzung gegeben, dass die Einführung gelingen wird. Einige Grundregeln gibt es dabei zu beachten:<sup>11</sup>

- Die Einflussfaktoren und die Treiber der Veränderung festlegen. Diese müssen den Mitarbeitenden bekannt sein, so dass sie sich am Prozess beteiligen können.
- Die Schlüsselpersonen identifizieren.
- Die Vision nach dem «Change» aufstellen. Warum machen wir das? Wie erreichen wir das Ziel? Wie wissen wir, wann wir dieses Ziel erreicht haben?
- Den Kommunikationsprozess planen. Regelmässig über den Verlauf des Projekts informieren.
- Alle Schritte des Projekts kennen und sicherstellen, dass genügend Ressourcen vorhanden sind, und dass keine unerwarteten Hindernisse in den geplanten Veränderungen auftreten.
- Die Schulung der Mitarbeitenden gewährleisten, damit sie motiviert beziehungsweise dazu befähigt sind, den Kulturwandel mitzumachen.
- Den Umgang mit den Altdaten regeln.
- Die Erfolge feiern und zeigen, dass es funktioniert. Vorbildliche Anwender loben und die Motivation hochhalten.
- Die Veränderungen und den erreichten Zustand zum Normalzustand machen.

In Anbetracht der oben genannten Grundregeln wird ersichtlich, dass das Change Management nur erfolgreich sein wird, wenn es mit einem Projektmanagement durchgeführt wird.<sup>12</sup> Im Projektmanagement geht es neben der Anpassung der organisatorischen und strukturellen Prozesse darum, die Reihenfolge der einzelnen Schritte und die Ressourcen festzulegen. Guido Schmitz stellt fest: «Aufgabe des Change Managements ist es, zu überlegen, wie diese organisatorischen Veränderungen und neuen personellen Anforderungen so realisiert werden können, dass mit der Einführung des Informationsmanagements [oder des Records Managements] die gewünschten Ziele erreicht werden. Change Management ist in erster Linie die

---

11 Recordkeeping Innovation, best practice change management, S.4f. Vgl. auch Schmitz, Info Cube, S. 43.

12 Schmitz, Info Cube, S. 44. Eine übersichtliche Darstellung auch bei Reitze, Braun, Bischof, Elektronische Verwaltung, S. 19.

Steuerung eines sozialen Prozesses. Die Einführung der technischen Prozesse sollte folglich durch ein sauber aufgesetztes Projektmanagement begleitet werden». <sup>13</sup>

Records-Management-Projekte haben in Verwaltungen, Unternehmungen und Organisationen manchmal einen schweren Stand. Peter Toebak begründet dies mit Disintermediation und Informationsasymmetrie: «Die Mitarbeitenden erfassen und verwalten ‚ihre‘ Informationen selbst. Auf Informationsspezialisten als ‚zwichengeschaltete‘ Fachleute (Disintermediation) und auf gesamtorganisatorische, objektivierende Ordnungssysteme und Regelwerke wird verzichtet. [...] Die offensichtlichen Mängel werden gar nicht wahrgenommen (Informationsasymmetrie)». <sup>14</sup> Verantwortlich für diesen Zustand sei das fehlende Bewusstsein bei allen Beteiligten, das Unverständnis der Informatiker und Techniker für Logik und Informationsmethodik, die Kurzsichtigkeit des Managements, sowie die Unsicherheit von Ablageverantwortlichen und Archivaren. Seiner Meinung nach greifen die angewandten Rezepte – das Abschwächen der fachlichen, methodischen und technischen Anforderungen, Unverbindlichkeit, Ermessensfreiheit und unter anderem auch ein unrealistischer Schulungsaufwand – und der geforderte Pragmatismus für das Gelingen von Records-Management-Projekten zu kurz. <sup>15</sup> Laut Toebak gehen Archivarinnen und Archivare die Herausforderungen oft von der falschen Seite her an. Schulung und Beratung seien zwar wichtig, reichten jedoch nicht aus und gelten als weiche Methoden. Toebak betont, dass das Mittel zu Reintermediation anders lauten und vorwiegend regel- und systembasiert, also hart sein müsse: «Hier liegt die Herausforderung und nicht beim Einbinden des menschlichen Faktors, obwohl Management-Unterstützung und Mitarbeiterakzeptanz selbstverständlich wichtig bleiben». <sup>16</sup>

Neuere Forschungen relativieren jedoch diese Sichtweise. Das Forschungsprojekt «AC<sup>+</sup>erm-Project – Accelerating positive Change in electronic records management» der Universität Northumbria (GB) lief von 2007 bis 2010 und hatte zum Ziel, Aspekte und praktische Strategien zur Beschleunigung einer positiven Veränderung im Umgang mit elektronischen Unterlagen zu untersuchen und zu überprüfen. Das Projekt konzentrierte sich auf drei Perspektiven, die aus Sicht einer Organisation im Umgang mit elektronischen Unterlagen zu berücksichtigen sind: «(i) people, including vision, awareness, culture, drivers and barriers; (ii) working practices including processes, procedures, policies and standards; and (iii) technology in terms of the design principles for delivering effective recordkeeping». <sup>17</sup>

13 Schmitz, Info Cube, S. 44.

14 Toebak, Gestaltung und Umsetzung, S. 30-32.

15 Ebd., S. 30.

16 Ebd., S. 32. Vgl. auch Beglinger, Jacques; Burgwinkel, Daniel; Lehmann, Beat; Neuenschwander, Peter; Wildhaber, Bruno: Records Management, Zürich 2008, S. 206.

17 <https://www.northumbria.ac.uk/sd/academic/ee/work/research/clis/dlar/erm/> [16.06.2015].

Die in der Literatur immer wieder erwähnten Schwierigkeiten im Umgang mit dem Faktor Mensch im Zusammenhang mit Records Management, wurden mit dem Projekt erstmals auf eine empirische Basis gestellt. Eines der Hauptresultate lautet:

*«Participants identified people issues as part of all three facets investigated [people, working practices, technology]. They are predominant, fundamental and challenging because they concern culture, philosophical attitudes, awareness of records management and ERM [...] issues, preferences, knowledge and skills».*<sup>18</sup>

### **Ausbildung als Instrument des Change Managements**

Change Management ist ein kritischer Erfolgsfaktor für Records-Management-Projekte, wobei das Hauptaugenmerk auf den Faktor Mensch zu liegen kommt. Dieser gilt zwar als sogenannter weicher Faktor, ist aber für den Erfolg eines Projekts entscheidend. Eine besondere Rolle spielen im Umgang mit dem Faktor Mensch die Motivation der Projektmitarbeitenden und die Kommunikation beziehungsweise das Projektmarketing.<sup>19</sup> Das Marketing muss drei Aufgaben lösen: Erstens die Bekanntmachung des Projekts, welche ein deutliches Signal an das Unternehmen oder die Organisationseinheit sendet, dass «hier offiziell etwas passiert», zweitens die transparente Darstellung über die Gründe und Ziele und drittens die Motivation der Beteiligten über die Nutzenkommunikation. Letztgenannte Aufgabe befasst sich – meist während des gesamten Projekts – mit der Beantwortung der Frage «Was habe ich davon?» Damit soll transparent werden, welcher genaue und beweisbare Nutzen für jede Mitarbeiterin und jeden Mitarbeiter individuell erreicht wird.

Change Management kommt oftmals erst im Rahmen der Einführung bei der Softwareschulung zum Zug. Dies genügt aber nicht. Das Change Management muss während zweier Phasen eines Records-Management-Projekts – der Konzeptphase und der Einführungsphase – aktiv werden.<sup>20</sup> Die Feedbacks und Anregungen der Mitarbeitenden müssen beim Design des Systems berücksichtigt werden, denn nur auf diese Weise werden sie es akzeptieren. Generische Einheitslösungen können

- 
- 18 McLeod, Julie; Childs, Sue; Hardiman, Rachel: Accelerating positive change in electronic records management – Headline findings from a major research project. In: Archives & Manuscripts, S. 39 (2) 2011, S. 66-94, hier S. 72. Vgl. auch Julie McLeod, On being part of the solution, not the problem. Taking a proportionate approach to managing records. In: Records Management Journal, Vol. 22, No. 3, 2012, S. 186-197, hier S. 193. Vgl. AC<sup>2</sup>erm-Project, People Issues and Solutions to Use or Avoid. Synthesis Using the Cynefin Framework, Northumbria University 2013, S. 1-31.
- 19 Vgl. Schmitz, Info Cube, S. 39f. Vgl. auch Elving, Wim J.L.: The role of communication in organisational change. In: Corporate Communications: An International Journal, Vol. 10 No. 2, 2005, S. 129–138, hier S. 131–133.
- 20 Vgl. Recordkeeping Innovation, best practice change management, S. 4f.

nicht funktionieren, da die abstrakten Ziele sowie die übergeordneten Funktionen und Prozesse der Organisation den Mitarbeitenden oftmals fremd bleiben oder anders wahrgenommen werden. Mitarbeitende werden alles tun, um ihrer Ansicht nach unlogische und unnütze Arbeitsschritte zu vermeiden. Sie werden das System zu umgehen versuchen. Die Befragung zweier Mitarbeitenden des Bundesamtes für Landwirtschaft über die Geschäftsverwaltungssoftware Fabasoft durch Ursina Berther hat ergeben, dass die Benutzerfreundlichkeit des Systems unbefriedigend sei.<sup>21</sup> Die Benutzenden würden bei einfachsten Funktionen wie etwa dem Speichern und Suchen von Dokumenten vom System enttäuscht und müssten bei komplexeren Vorgängen mit enormem Zeitverlust rechnen. Dadurch werde das Vertrauen in das System kontinuierlich geschwächt. Beide befragten Personen gaben offen zu, das System nicht zu beherrschen. Laut Berther scheint das in der allgemeinen Software-schulung Gelernte teilweise nicht abrufbar zu sein. Zudem würden kritische Äusserungen betreffend Fabasoft innerhalb der Organisationseinheit nicht gerne gehört. Berther stellt fest, dass offenbar eine Kommunikationshemmschwelle herrscht.

Für Peter Toebak steht das Nutzenargument im Kontext einer unvermeidlichen Grundsatzdiskussion über das Records Management.<sup>22</sup> Am besten liessen sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit qualitativen Argumenten überzeugen. Dies sei nach der Grundsatzdiskussion der zweite Schulungsschritt. Diese Schulungsschritte sind notwendig, damit die Mitarbeitenden die neue Systematik und Methodik sowie die neue Technik benutzen und anwenden können.<sup>23</sup> Die Konsultation der Belegschaft vergrössert zudem das Fundament des Records-Management-Programms und die Akzeptanz innerhalb der Organisation.<sup>24</sup> Erst in der Phase der Implementierung bezieht sich die Ausbildung der Mitarbeitenden auf die konkrete Anwendung der Klassifikation, die Dossierbildung, die Software-Anwendung und die Retrieval-Techniken. Dies ist nach Toebak der dritte Schulungsschritt, der periodisch wiederholt und vertieft werden muss.<sup>25</sup>

An dieser Stelle lässt sich zusammenfassend festhalten, dass die Durchführung eines Records-Management-Projekts sinnvollerweise als Change-Management-Projekt – eingebettet in ein professionelles Projektmanagement –

---

21 Berther, Ursina: Abenteuer Fabasoft. Beurteilung des GEVER-Tools im Bundesamt für Landwirtschaft durch zwei Endnutzer. Hausarbeit im Weiterbildungsprogramm in Archiv-, Bibliotheks- und Informationswissenschaft 2012-2014, Universität Lausanne und Bern, 2013, S. 9 [unveröffentlicht]. Ich danke Ursina Berther herzlich, dass sie mir ihre Arbeit zur Verfügung gestellt hat.

22 Toebak, Handbuch, S. 557. Die Grundsatzdiskussion mit den Mitarbeitenden muss bewusst angegangen werden: «Worum geht es? Wie wird vorgegangen? Wie lange dauert das Programm? Warum handelt es sich nicht um ein einmaliges Projekt? Was ändert sich? Welche Ziele stehen im Vordergrund? Welche Zusammenhänge?» Toebak, Handbuch, S. 558.

23 Ebd., S. 558f.

24 Ebd., S. 559.

25 Ebd., S. 560f.

angesehen wird. Neben der Kommunikation und dem Projektmarketing bildet die Ausbildung in Records Management ein weiteres wichtiges Instrument, um die zu erwartenden und geforderten Veränderungen in der Organisation und bei jedem einzelnen Mitarbeitenden zu erreichen.<sup>26</sup> Die Ausbildung dient auch als Rückkopplung der durch die Kommunikation erlangten Informationen an die Mitarbeitenden. Ein ERMS kann aufgrund der Rückmeldungen der Benutzenden konzipiert und angepasst werden. Diese Veränderungen fließen wiederum zurück in die Schulung. Das Zusammenspiel von Kommunikation und Ausbildung hat die folgenden Vorteile:<sup>27</sup>

- Ein Einblick in Prozesse und Arbeitsweisen über verschiedene Fachbereiche hinweg wird ermöglicht.
- Eine offene Diskussion bewirkt, dass sich die Mitarbeitenden einbringen und die Resultate – beispielsweise die Anpassungen im ERMS – akzeptieren.
- Die Mitarbeitenden fühlen sich ernst genommen und erkennen, dass sie einen Beitrag zu einem grösseren Ganzen leisten.
- Die Mitarbeitenden werden dazu befähigt, über die gewohnten Informationsilos hinaus zu blicken.

### **Inhalt und Methodik der Ausbildung in Records Management**

Der allgemeine Teil der Norm ISO 15498 (Kapitel 11) weist auf die Notwendigkeit hin, ein Aus- und Weiterbildungsprogramm für alle Mitarbeitenden aufzubauen, die mit der Erstellung von Schriftgut und der Anwendung eines Schriftgutverwaltungssystems befasst sind.<sup>28</sup> Die Richtlinien der Norm liefern zudem Anmerkungen zu den Anforderungen eines solchen Programms, zu den Zielgruppen, zur Ausbildungsmethodik sowie zur Beurteilung und Überprüfung der Ausbildungsprogramme.<sup>29</sup>

Innerhalb einer Organisation oder einer öffentlichen Verwaltung gibt es zwei Gruppen, die sich mit Unterlagen befassen. Erstens die Ablageverantwortlichen oder «Records professionals» und zweitens «everyone else».<sup>30</sup> Für das Records

26 Diese Vorgehensweise wird in der Forschung als eine von fünf möglichen Strategien genannt und als «Educative Strategies» zusammengefasst: <http://www.jiscinfonet.ac.uk/infokits/change-management/strategy-approaches/> [16.06.2015] Vgl. auch Steigmeier, Change Management, S. 38.

27 Recordkeeping Innovation, best practice change management, S. 7.

28 Vgl. DIN ISO 15489-1:2002-12, Information und Dokumentation - Schriftgutverwaltung – Teil 1: Allgemeines (ISO 15489-1:2001), S. 25. Zur Begrifflichkeit der Norm Vgl. Lutz, Alexandra (Hg.): Schriftgutverwaltung nach DIN ISO 15489-1. Ein Leitfaden zur qualitätssicheren Aktenführung, Berlin 2012, S. 9.

29 DIN Fachbericht ISO/TR 15489-2, Information und Dokumentation - Schriftgutverwaltung - Teil 2: Richtlinien, S. 34-36.

30 Franks, Patricia: Records and Information Management, London 2013, S. 294-304.



Management sind Erstere zuständig. Jedoch müssen auch alle anderen Mitarbeitenden im Umgang mit geschäftsrelevanten Unterlagen ausgebildet werden. Patricia Franks weist darauf hin, dass zwischen Ausbildung («education») und Schulung («training») zu unterscheiden ist.<sup>31</sup> «Records professionals» müssen in einer umfassenden Ausbildung («education») Theorie(n) und Prinzipien des Records Management erlernen. Eine Schulung («training») für Mitarbeitende hingegen ist oftmals sehr kurz – von einer bis zwei Stunden bis hin zu allerhöchstens einzelnen Tagen – und nur darauf ausgelegt, die Teilnehmenden mit neuen Fähigkeiten auszustatten, wie beispielsweise die Handhabung eines ERMS, die sie direkt bei ihrer täglichen Arbeit umsetzen können. Diese Unterscheidung lässt sich in der deutschsprachigen Forschungsliteratur in dieser Deutlichkeit nicht festmachen. Ausbildung und Schulungen werden synonym verwendet.<sup>32</sup> Das mag daran liegen, dass sowohl in Deutschland als auch in der Schweiz (noch) keine ausgeprägte Records-Management-Kultur vorhanden ist.<sup>33</sup>

Die Erstellung eines Ausbildungsprogramms für die Mitarbeitenden einer Organisation umfasst u.a. folgende Fragestellungen und Abläufe:<sup>34</sup>

- *Den Zweck und die Ziele der Ausbildung definieren:* Was soll erreicht werden? Was sind die kurz- und langfristigen Ziele? Wer ist das Zielpublikum? Welche Fähigkeiten und Kenntnisse sollen die Teilnehmenden erlangen?
- *Die Methode und die Instrumente festlegen:*<sup>35</sup> Wie wird die Ausbildung durchgeführt? Steht ein Schulungsraum mit Computern zur Verfügung? «Distance learning» (Bücher, Videos, e-learning etc.) «On-the-job-training» (Praktikum, Coaching, Mentoring etc.). Die Ausbildung sollte modular auf-

31 Franks, Records and Information Management, S. 289.

32 Vgl. Toebak, Handbuch, S. 560f. Der VSA versteht unter Schulung: «Ziel dieses Vorgangs ist es, die Mitarbeitenden auf ihre künftigen Pflichten als Verantwortliche für das Records Management vorzubereiten. Der Akzent liegt dabei auf der Bedeutung des Records Managements und den dafür notwendigen Instrumenten». Vgl. <http://www.vsa-aas.org/de/aktivitaet/ag-records-management/rm-baukasten/realisierungsphase/01-implementierung/> [17.06.2015]. Auch in der Norm ISO 15489 werden «Ausbildung» und «Schulung» synonym verwendet. DIN Fachbericht ISO/TR 15489-2, Information und Dokumentation - Schriftgutverwaltung - Teil 2: Richtlinien, S. 35.

33 Kampffmeyer, Ulrich; Wasniewski, Agnieszka: Records Management: Prinzipien, Standards & Trends. Hamburg 2012, S. 88. Reitze, Braun, Bischof, Elektronische Verwaltung, 4f. Vgl. auch North, Alison: Records [Management] and Archives: Two Sides of the Same Coin? In: Becker, Irmgard Christa; Haffer, Dominik; Uhde, Karsten (Hg.): Digitale Registraturen – digitale Archivierung. Pragmatische Lösungen für kleinere und mittlere Archive? Beiträge zum 16. Archivwissenschaftlichen Kolloquium der Archivschule Marburg, Marburg 2014, S. 13-27.

34 Dazu Franks: Records and Information Management, S. 300 und Gilian; Foscarini, Fiorella: Records Management and Information Culture. Tackling the people problem. London 2014, S. 116–122.

35 Der Synthesebericht des AC+erm-Project stellt eine Übersicht zur Verfügung. AC+erm-Project, Synthesis, S. 6f. und S. 24f. Vgl. auch DIN Fachbericht ISO/TR 15489-2, Information und Dokumentation – Schriftgutverwaltung, Teil 2: Richtlinien, S. 5.

gebaut und den entsprechenden Rollen und Verantwortlichkeiten der Teilnehmenden angepasst sein.

- *Das Personal, den Ort und die Dauer festlegen:* Welche Anpassungen müssen aufgrund der Gruppengröße, von Vorkenntnissen und Motivation etc. berücksichtigt werden?
- *Die Mitarbeitenden motivieren:* Die Mitarbeitenden motivieren, an der Schulung teilzunehmen und sich aktiv zu beteiligen<sup>36</sup>; darauf achten, dass das Gelernte nützlich ist und in der Praxis umgesetzt werden kann.
- *Evaluation und Nachbereitung:* Eine Evaluation durchführen, die Ausbildung überprüfen und gegebenenfalls überarbeiten; die Schulungsunterlagen sowie die Unterlagen der Teilnehmenden aufbewahren; die fortwährende Schulung aller Mitarbeitenden gewährleisten.

Patricia Franks nennt u.a. folgende Themen, die in einer Grundausbildung («Basic RIM Training Topics») in Records Management behandelt werden sollten:<sup>37</sup>

- Definition des Records Management
- Gesetzliche Grundlagen
- Rollen und Verantwortlichkeiten
- Geschäftsrelevanz
- Ordnungssystem
- Organisationsvorschriften
- Aufbewahrungsplan
- Identifikation und Verwaltung sogenannter «vital records»<sup>38</sup>
- Verwaltung von Web-Inhalten
- Verhaltensnormen

In der Ausbildung müssen auch spezifische Themen wie der Umgang mit Social Media, Cloud Computing und mobilen Endgeräten aufgegriffen werden, sobald diese relevant werden.

## Die Wirkung der Ausbildung in Records Management

In der Literatur ist der Zeitpunkt der Ausbildung in Records Management, vor allem die Schulung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im ERMS, umstritten. Eini-

36 Oliver und Foscarini weisen darauf hin, dass eine Teilnahme unbedingt freiwillig sein sollte. Oliver, Foscarini: *Information Culture*, S. 120.

37 Franks, *Records and Information Management*, 300. Als Ergänzung siehe auch AC+erm-Project, *Synthesis*, S. 23f.

38 Als «vital records» werden geschäftskritische Unterlagen bezeichnet, die substantielle Rechte und Pflichten tangieren. Bei Verlust droht dem Unternehmen oder der Organisation wirtschaftlicher Verlust, ein Imageschaden oder das Vertrauen in den Betrieb wird geschädigt. Vgl. Toebak, *Handbuch*, S. 593.

ge sehen den richtigen Zeitpunkt der Schulung bei der Einführung des ERMS,<sup>39</sup> andere halten es für sinnvoll, bereits in der Designphase die Mitarbeitenden im neuen ERMS auszubilden, um aufgrund der Rückmeldungen Korrekturen am ERMS anbringen zu können.<sup>40</sup> Die Ausbildung hört aber nicht nach der Einführung des neuen Systems auf. Dies gilt sowohl für die Teilnehmenden als auch für die Durchführenden. Die Wirksamkeit der jeweiligen Ausbildung muss evaluiert werden. Die Rückmeldungen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer zeigen auf, ob allenfalls Anpassungen angebracht werden oder ob unter Umständen die Durchführenden selber noch vertieft geschult werden müssen.<sup>41</sup> Zu diesem Zweck ist es empfehlenswert, nach Inbetriebnahme des ERMS die weitere Schulung zu institutionalisieren. Innerhalb einer Organisation oder einer Verwaltung kann entweder eine zentrale Stelle mit dieser Aufgabe betraut werden oder jede Organisationseinheit übernimmt die Schulung selber.<sup>42</sup> Des Weiteren ist der Aufbau eines Netzwerks von Superusern ebenfalls eine geeignete Möglichkeit, den langfristigen Support für die Mitarbeitenden zu gewährleisten. Die Superuser übernehmen zudem auch die Schulung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.<sup>43</sup>

Gillian Oliver und Fiorella Foscarini weisen jedoch auf die Gefahr hin, dass aufgrund einer allzu generischen Herangehensweise «organizational members might develop the feeling that `doing records management` is somehow a separate activity, something they are expected to do when they do not carry out their tasks, rather than something that is part of their regular activities».<sup>44</sup>

Aus diesem Grund sprechen sich die Autorinnen für eine andere Herangehensweise aus. Bei der Entwicklung eines Ausbildungsangebots gelte es einerseits das Wissen und die Fähigkeiten der Mitarbeitenden im Umgang mit Informationen zu beachten. Andererseits müsse zudem der Grad des Bewusstseins berücksichtigt werden, den Mitarbeitende gegenüber den rechtlichen und fachlichen Anforderungen des Records Managements aufbringen. Das Ziel müsse es sein, ein Ausbildungsprogramm zu entwickeln, das alle Mitarbeitenden – unabhängig von Position und Aufgabe – befähigt und unterstützt, ihre Aufgaben mittels Informationen effizient und effektiv zu erledigen. Der Schlüssel zum Erfolg sei es, die Bedürfnisse

---

39 Beglinger, Burgwinkel, Lehmann, Neuenschwander, Wildhaber: Records Management, S.199. Toebak, Handbuch. S. 560.

40 Gunnlaugsdottir, Joanna: As you sow, so you will reap Implementing ERMS. In: Records Management Journal, Vol. 18, No. 1, 2008, S. 21-39, hier S. 32. Recordkeeping Innovation, best practice change management, S. 5f. AC+erm-Project, Synthesis, S. 27.

41 Norton, Lawrence; Coulson-Thomas, Andrew; May, Yvette: Delivering training for highly demanding information systems. In: Records Management Journal, Vol. 36, No. 6, 2012, S. 646-662, hier S. 653.

42 Ebd., 654. Vgl. auch Lutz, Schriftgutverwaltung, S. 41.

43 Norton, Coulson-Thomas, May, Delivering training, S. 655.

44 Oliver, Foscarini, Information Culture, S. 93.

und Wünsche der Mitarbeitenden bezüglich ihres Umgangs mit Informationen zu kennen. Durch deren Befriedigung könne anschliessend auch die mit der Ausbildung beabsichtigte Botschaft vermittelt werden.<sup>45</sup> Beispielsweise indem mittels E-mail-Management aufgezeigt wird, wie der allgegenwärtige Information-Overload bewältigt werden kann oder indem in der Ausbildung auf die Herausforderungen und Gefahren der Onlineaktivitäten («Online behaviour») hingewiesen wird, die nicht nur im Berufsalltag sondern auch im Privaten relevant sind.<sup>46</sup> Die Autorinnen stellen fest: «Being able to deliver training in records management concepts that will result in skills that can be applied in personal life will be a significant achievement and will go a long way towards counteracting the negative consequences of low or partial understanding of the value of records and recordkeeping within an organization».<sup>47</sup>

## Ausbildungsangebote in Records Management in Schweizer Archiven

### Ausgangslage

Records Management wird in den sieben befragten öffentlichen Institutionen unterschiedlich geregelt und organisiert.<sup>48</sup> Beispielsweise werden in einigen Kantonen alle Ausbildungsangebote für die Mitarbeitenden der Verwaltung – auch diejenigen in Records Management – zentral geregelt. Der Stand der Umsetzung des Records Managements in den Kantonen beziehungsweise der Stadt variiert beträchtlich. Zwei der befragten öffentlichen Institutionen verfügen zudem selber über kein ERMS. Diese Gegebenheiten und Unterschiede werden erwähnt, wo sie für das hier behandelte Thema relevant sind oder allenfalls Auswirkungen auf das Ausbildungsangebot der Institutionen haben.

### Die Ausbildungsangebote der Archive

Von einer Ausnahme abgesehen, verfügen alle befragten Institutionen über ein Ausbildungsangebot in Records Management. Allerdings variieren die angebotenen Dienstleistungen beträchtlich. Sie reichen von Softwareschulungen für neueintretende Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Verwaltung bis hin zu einem mehrmonatigen Ausbildungsprogramm.

45 Oliver, Foscarini, Information Culture, S. 105.

46 Ebd., S. 96.

47 Ebd., S. 105.

48 Stand April/Mai 2014. Die Situation wird sich mittlerweile verändert haben. Neben Records Management wird in den befragten Institutionen - nicht immer gleichbedeutend - auch von «elektronischer Geschäftsverwaltung», «Schriftgutverwaltung», «Dokumentenmanagement», «Aktenmanagement», «Schriftgutmanagement» und «Aktenführung» gesprochen.

Ein Archiv bietet keine entsprechenden Dienstleistungen an. In der dortigen Verwaltung übernimmt das Amt für Informatik die Ausbildung. Dieses bietet eine Softwareschulung sowie einen kostenpflichtigen Workshop zum ERMS an. Zudem kann im Intranet des Kantons auf eine sogenannte «Wissensdatenbank» zugegriffen werden, wo sich Mitarbeitende über das ERMS informieren können. Die Anliegen des Archivs, beispielsweise die korrekte Vergabe der Dokumententitel, werden jedoch in den Schulungen berücksichtigt. Gemäss den Aussagen der verantwortlichen Person funktioniert die Zusammenarbeit zwischen Staatsarchiv und Amt für Informatik ausgezeichnet und wird in Zukunft im Rahmen eines weiteren Records-Management-Projekts noch intensiviert. Besagtes Archiv wird von den «Registraturverantwortlichen» der Organisationseinheiten über jede Änderung der Struktur des jeweiligen Ordnungssystems informiert. Das Archiv muss diese Änderungsanträge bewilligen und teilt sie anschliessend dem Amt für Informatik mit, das die entsprechende Änderung technisch umsetzt. Auf diese Weise kann das Archiv indirekt auf die Belange des Records Management Einfluss nehmen und Feedback austauschen. Die «Registraturverantwortlichen» sind daher ein wichtiger Kommunikationskanal zwischen Verwaltung, Archiv und Amt für Informatik.

Ein anderes Archiv bietet zum jetzigen Zeitpunkt keine Schulungen an, weil die Durchführung von Records-Management-Projekten in der gesamten Verwaltung sistiert wurde. Die Organisationseinheiten wollen keine Projekte starten, solange kein ERMS vorhanden ist.<sup>49</sup> Zudem wurde versäumt, in den vorhandenen gesetzlichen Grundlagen eine Frist zu setzen, bis wann die Organisationseinheiten Records Management eingeführt haben müssen. Dennoch verfügt das Archiv über eine reichhaltige Dokumentation zum Records Management. Diese umfasst rechtliche und organisatorische Grundlagen, ein Marketing- und ein Ausbildungskonzept. Das geplante Ausbildungskonzept wurde (noch) nicht umgesetzt.

Ein weiteres Archiv ist trotz eines modernen Archivgesetzes (2011) und seiner dadurch grundsätzlich starken Position aufgrund der politischen «Grosswetterlage» betreffend das Records Management im Kanton ebenfalls blockiert. Unter anderem kann das vom Archiv bevorzugte ERMS (noch) nicht flächendeckend eingeführt werden. Dieses war zuvor in einem erfolgreichen Pilotprojekt im Staatsarchiv implementiert worden und ist seit Januar 2014 dort in Betrieb. Die Hauptaufgabe der verantwortlichen Person(en) ist zurzeit die Bewusstseinsbildung in Politik und Verwaltung über Sinn und Zweck von Reorganisationsprojekten. Dies geschieht unter anderem mittels einer kurzen Präsentation für die Regierung und die Spitzen der Verwaltung über die Grundelemente, das Vorgehen, sowie den Nutzen

---

49 Obwohl kein kausaler Zusammenhang besteht, wie die verantwortliche Person den Organisationseinheiten beziehungsweise dem Kader zu erklären versucht hat.

von Records Management. Des Weiteren verfügt dieses Archiv über zahlreiche Hilfsmittel, die auf der Webseite öffentlich zur Verfügung stehen. Bis 2013 wurde in der dortigen Kantonsverwaltung die Ausbildung bezüglich «Aktenführung» vom Personalamt durchgeführt. Seit Herbst 2014 wird der eintägige Kurs erstmals durch die verantwortliche Person des Staatsarchivs in Zusammenarbeit mit Partnern aus der Verwaltung durchgeführt.<sup>50</sup>

Ein Archiv beschäftigt sich aktuell mit der Bewältigung der physischen Schriftgutverwaltung. Seit mehreren Jahren ist in diesem Kanton ein Archivgesetz in Kraft. Eine Verordnung gibt zudem vor, dass innerhalb von fünf Jahren alle Departemente Ordnungssysteme und Ordnungsvorschriften implementiert haben müssen. Diese Frist erwies sich jedoch als zu kurz. Mittlerweile haben ausser einem alle Departemente ein Ordnungssystem. Laut den verantwortlichen Personen funktioniert jedoch nur in einem Departement das Records Management gut. Neu ist zudem eine Person dafür zuständig, dass in der Kantonsverwaltung Records Management eingeführt wird. Eine weitere Person ist für das E-Government des Kantons verantwortlich. Beide Stellen sind jedoch nicht dem Archiv angegliedert und zwischen den drei Akteuren findet anstelle einer institutionalisierten Zusammenarbeit lediglich ein informeller Austausch statt.<sup>51</sup> Wie die verantwortlichen Personen aber betonen, ist in der Verwaltung das Problembewusstsein teilweise vorhanden. Ein weiterer Grund für den heutigen unbefriedigenden Zustand der Schriftgutverwaltung in den Organisationseinheiten ist gemäss den verantwortlichen Personen auch die schlechte Zusammenarbeit der vergangenen Jahre zwischen Archiv und Amt für Informatik. Erst in den letzten zwei Jahren hat ein Kulturwandel stattgefunden, und die Zusammenarbeit funktioniert mittlerweile gut.

Als Schulung bietet dieses Archiv einen zweitägigen Kurs an. Der Kurs vermittelt die rechtlichen und fachlichen Grundlagen sowie die Instrumente (Ordnungssystem, Organisationsvorschriften und Dossierbildung) des Records Managements. Das Hauptaugenmerk liegt auf dem Umgang mit Papierunterlagen während des gesamten Lebenszyklus<sup>4</sup>. Das Archiv und die Archivierung sind prominent vertreten, und dem Zusammenhang zwischen Schriftgutverwaltung und Archivierung wird viel Platz eingeräumt. Die Präsentationen werden von den verantwortlichen Personen des Staatsarchivs sowie weiteren Mitarbeitenden der Kantonsverwaltung durchgeführt. Frontalunterricht wird durch Gruppenarbeiten aufgelockert. Der zweite Tag wird mit einer Führung im Staatsarchiv und einer Schlussbesprechung abgeschlossen. Die verantwortlichen Personen betonen, dass mit dem Kurs die Organisationseinheiten sensibilisiert werden sollen, ihre physische Aktenführung in

50 Über den Inhalt des Kurses konnte die verantwortliche Person noch keine Auskunft geben.

51 Beispielsweise greift die für das Records Management verantwortliche Person auf die im Archiv hinterlegten Ordnungssysteme der Organisationseinheiten zurück.

den Griff zu bekommen. Auf diese Weise werde zudem eine allfällige Einführung eines ERMS vorgespurt. Aufgrund der bisherigen Rückmeldungen hat der Kurs die Erwartungen der Teilnehmenden erfüllt.

Ein weiteres Archiv leitet seit 2008 gemeinsam mit weiteren Organisationseinheiten, wie der Dienststelle für Informatik sowie der Staatskanzlei, ein Records-Management-Programm. Das Programm begann mit einer konzeptionellen Vorstudie sowie einem Pilotprojekt. Mit der Unterstützung der Kantonsregierung wurde das Programm sukzessive ausgeweitet. Bis 2013 ist bereits in fünf Organisationseinheiten der Verwaltung und der Regierung ein ERMS implementiert worden beziehungsweise die Einführung vorgesehen. Mehrere Geschäftsprozesse der Regierung sowie der Verwaltung laufen elektronisch ab.<sup>52</sup> Das Staatsarchiv bietet in Zusammenarbeit mit der Dienststelle für Informatik und den für die Einführung eines ERMS vorgesehenen Organisationseinheiten ein mehrteiliges Ausbildungsprogramm an. Der erste Teil umfasst einen zweistündigen für alle Mitarbeitende der Organisationseinheit obligatorischen Grundkurs. Dieser beinhaltet drei Teile: Im ersten Teil wird den Teilnehmenden das neue Ordnungssystem vorgestellt. Dieses wurde vom Archiv in enger Zusammenarbeit mit der Leitung der Organisationseinheit erarbeitet. Der Grossteil der Mitarbeitenden bekommt es nun erstmals zu sehen. Der zweite Teil der Schulung ist dem eigentlichen ERMS gewidmet (Zugriff, Navigation, Dossierbildung, Metadaten, Dokumente hinzufügen und bearbeiten, Suche etc.). Das Gelernte wird gleichzeitig in der Praxis geübt. Dies geschieht direkt in einem Ausbildungsmodul des ERMS. Im dritten Teil der Schulung wird die Organisationseinheit über das weitere Vorgehen im Zusammenhang mit der flächendeckenden Einführung des ERMS informiert. Die Einführungsphase dauert ungefähr sechs bis acht Monate. In dieser Phase werden die Mitarbeitenden dazu angehalten im neuen ERMS zu arbeiten. Gleichzeitig wird das alte Dateisystem «eingefroren». Ab einem gewissen Zeitpunkt können keine Daten mehr auf Laufwerke ausserhalb des ERMS abgelegt werden. Falls sich in der Einführungsphase zeigt, dass das Ordnungssystem nicht den täglichen Bedürfnissen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entspricht, sind entsprechende Anpassungen möglich. Zudem werden die Zugriffsberechtigungen konsolidiert. Allfällige Probleme und Fragen zum ERMS werden in der Organisationseinheit von den «Records-Management-Verantwortlichen»<sup>53</sup> – ihre Anzahl hängt von der Grösse der Organisationseinheit

---

52 Stand August 2013.

53 Die «Records-Management-Verantwortlichen» rekrutieren sich meist aus den Sekretariaten der Amtsleiter. Neben der hier geschilderten Schulung bietet das Archiv den Records-Management-Verantwortlichen eine vertiefte Ausbildung an. Sie umfasst die Aktenführung, die Aussonderung und Ablieferung sowie die Ausleihe und Reaktivierung von Dossier. Wie die verantwortliche Person feststellt, übernehmen diese die Rolle der «missi dominici» zwischen Staatsarchiv und der jeweiligen Organisationseinheit.

ab – gesammelt und anschliessend in monatlichen Treffen mit dem Staatsarchiv besprochen. In der Einführungsphase findet ein steter Austausch zwischen Organisationseinheit und Staatsarchiv statt. Ziel der Testphase ist es, dass sich die Mitarbeitenden das neue System aneignen. Fünf bis sechs Monate nach der Schulung findet wiederum mit der gesamten Belegschaft der Organisationseinheit ein Wiederholungskurs («refresh») statt. Dieser Kurs dauert ca. 90 Minuten. Den Teilnehmenden werden unter dem Motto «Tipps und Tricks» weitere Hilfestellungen geboten. Zudem wird ihnen ein Dokument mit «FAQs» zur Verfügung gestellt. Eine E-Learning-Plattform ist angedacht.

Die verantwortliche Person betont den Dienstleistungscharakter des Ausbildungsangebotes. Das Ausbildungsprogramm stellt den «Kunden» und die «Kundin» ins Zentrum. Ihm werden darin Produkte angeboten – wie das Ordnungssystem und das ERMS – die für ihn nützlich sind. Die «Kundenwünsche» werden, wo immer möglich, berücksichtigt. Auf diese Weise werden auch die Anliegen des Staatsarchivs gegenüber den Organisationseinheiten aufgezeigt. Die Grundsätze und Prinzipien des Records Managements werden in der Schulung nur am Rande berücksichtigt. Die Schulungsunterlagen (Handbuch, Präsentationen) sind von der Fachsprache der Normen «befreit». Dieses Vorgehen ist laut der verantwortlichen Person jedoch unter Archivarinnen und Archivaren in der Schweiz umstritten.

Neben der Kommunikation setzt das Archiv die Ausbildung in Records Management als Instrument des Change Managements ein. In der Schulung wird neben der Funktionsweise des ERMS auch auf dessen Vorteile (Integration in die gewohnte Arbeitsumgebung, hohe Informationsqualität, einfachere und bessere Suche, automatische Aussonderung von Dossiers, etc.) hingewiesen. Auf diese Weise lässt sich der anfängliche Mehraufwand bei der Bereinigung der Altdaten rechtfertigen, und vor allem soll die Benutzerakzeptanz gefördert und schliesslich die erwünschte Veränderung erreicht werden. Aufgrund der Rückmeldungen der Mitarbeitenden scheint dieses Ziel auch erreicht worden zu sein.

Das befragte Stadtarchiv bietet «keine generelle Schulung in Records Management» an. Im Ausbildungsangebot des Archivs wird zwischen Schulung und Beratung unterschieden. Zudem haben sich auch die Rolle und Verantwortlichkeit der zuständigen Person während des Pilotprojekts (2011-2013)<sup>54</sup> und dem jetzigen

---

54 Das Pilotprojekt hatte zum Ziel ein elektronisches Geschäftsverwaltungssystem auf der Ebene der Exekutive und der Legislative sowie den Generalsekretariaten der fünf Direktionen der Stadtverwaltung einzuführen. Insgesamt arbeiten ca. 200 Personen mit dem neuen System. Das Archiv ist nicht an das neue System angeschlossen und verfügt über kein ERMS. Zurzeit wird das abgeschlossene Pilotprojekt evaluiert. Die Ausdehnung des GEVER-Systems auf weitere Organisationseinheiten der Verwaltung ist angedacht.



Betrieb geändert.<sup>55</sup> Die Beratung beinhaltet die theoretischen Grundlagen und Instrumente des Records Managements und diese werden den «Records-Management-Verantwortlichen»<sup>56</sup> und den Bereichsleitenden der Organisationseinheiten vermittelt. Deren Aufgabe ist es, diese Inhalte innerhalb der Organisationseinheit nach «unten» weiter zu reichen. Alle anderen Mitarbeitenden werden je nach Handlungsbedarf von der verantwortlichen Person in Zusammenarbeit mit den «Records-Management-Verantwortlichen» im ERMS geschult und bei Bedarf nachgeschult.<sup>57</sup> Anstelle der ehemaligen Projektleitung leitet neu die verantwortliche Person ein elfköpfiges Gremium von Anwendungsvertreterinnen und -vertretern sowie den «Records-Management-Verantwortlichen». Dieser «Echoraum» tritt einmal pro Monat zusammen und hat die Funktion eines «Schulungs- und Kommunikationsgefäßes».

Abschliessend soll hier auch auf das Ausbildungsangebot eines privaten Archividienstleisters eingegangen werden. Das Unternehmen bietet keine Standardschulung beziehungsweise keinen fixen Kurs in Records Management an. Das Ausbildungsangebot ist auf die Wünsche des jeweiligen Kunden zugeschnitten. Das Unternehmen bietet somit ein sehr spezifisches Angebot für verschiedenste Kundenansprüche an, wobei laut der verantwortlichen Person wiederverwendbare Elemente durchaus vorhanden sind. Grundsätzlich bildet das Unternehmen einen Kunden nicht länger als einen Tag aus. Die verantwortliche Person ist der Meinung, dass der Minimalaufwand, um den Kunden im Umgang mit Geschäftsunterlagen auszubilden, bei zwei Stunden liege. In dieser Schulung sei jedoch die Handhabung des (E)RMS nicht enthalten. Die Ausbildung besteht aus einem theoretischen und einem praktischen Teil. Je mehr Zeit dem Unternehmen für die Schulung zugestanden wird, desto höher ist der Anteil der Praxisbeispiele. Besonders wichtig sei nach der Grundschulung das Coaching der Mitarbeitenden. Das Coaching wird in der Regel nicht vom privaten Archividienstleister übernommen, sondern von den «Records-Management-Verantwortlichen» oder «Superusern» des jeweiligen Kunden. Diese werden ebenfalls vom Archividienstleister ausgebildet, nach dem Konzept «train-the-trainer». Die verantwortliche Person weist darauf hin, dass Schulung und Coaching als Einheit betrachtet und in einem Ausbildungskonzept entsprechend berücksichtigt werden müssen. Die wichtige Frage hierbei laute: Wie werden die

---

55 Die verantwortliche Person war während des Pilotprojekts Projektmitarbeiterin und zuständig für die Erarbeitung der Ordnungssysteme und Organisationsvorschriften. Die Projektleitung lag nicht beim Archiv, sondern bei der Stadtkanzlei.

56 Die «Records-Management-Verantwortlichen» rekrutieren sich aus den fünf Generalsekretariaten. Sie werden von der verantwortlichen Person als die neben dem Management wichtigsten Figuren bezeichnet und «Drehscheibenleute» genannt.

57 Ob eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter eine ERMS-Schulung benötigt, entscheiden die «Records-Management-Verantwortlichen».

Mitarbeitenden durch alle Phasen eines Records-Management-Projekts begleitet, so dass sie sattelfest sind. Das dritte wichtige Element des Dienstleistungsangebots ist das zur Verfügung gestellte Schulungsmaterial. Dem Kunden werden die wichtigsten Informationen für die Mitarbeitenden auf einer laminierten Karte (A6-Format) abgegeben. Die verantwortliche Person betont als wichtigen Aspekt des Change Managements, dass gerade in der Anfangsphase eines Projekts die Schulung durch externe Fachleute wirkungsvoller sei, als wenn sie durch interne Mitarbeitende durchgeführt werde.

### **Synthese: «lessons learned»**

Die einleitend aufgestellte Hypothese, dass ein Ausbildungsangebot in Records Management immer mit Change Management verhängt werden muss, wird aufgrund der Literaturanalyse sowie der Rückmeldungen der Schweizer Archivfachleute bestätigt. Change Management wird von den meisten Archivfachleuten berücksichtigt. Es liegen jedoch unterschiedliche Auffassungen darüber vor, was Change Management ist und welche Instrumente eingesetzt werden sollen. Change Management ist nicht Projektmanagement. Das Projektmanagement legt die einzelnen Schritte und die Ressourcen des Projekts fest und befasst sich mit der Anpassung und Einführung der organisatorischen, strukturellen und technischen Prozesse. Change Management beschäftigt sich mit der Frage, wie die organisatorischen Veränderungen und die persönlichen Anforderungen verbunden werden können, so dass mit der Einführung des Records Managements die gewünschten Ziele erreicht werden. Change Management steuert soziale Prozesse.

In der Literatur wird die Ausbildung in Records Management neben dem Projektmarketing und der Kommunikation als das wichtigste Instrument des Change Managements genannt. Die Ausbildung dient u.a. auch der Rückkoppelung der durch die Kommunikationsmassnahmen an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gelangten Information beispielsweise zur Erarbeitung des Ordnungssystems oder beim Design des ERMS. Nur zwei der befragten Archive setzten Ausbildung in Records Management als ein Instrument des Change Managements ein. Die Bewusstseinsbildung für das Records Management in den öffentlichen Verwaltungen erfolgt jedoch nicht nur über die Ausbildungsangebote der Archive, sondern läuft oftmals über informelle Kanäle.

Der Zeitpunkt und die Inhalte der Ausbildung in Records Management sind umstritten. Der Inhalt ist jedoch abhängig von Organisationskultur und Handlungsbedarf in der Organisationseinheit.<sup>58</sup> Idealerweise wird die Ausbildung als Kopro-

58 Gilian, Oliver, *Information Culture*, S. 35-40. Ein Instrument zur Ableitung des Handlungsbedarfs bietet das Synthesepapier des AC+erm-Projekt. Vgl. McLeod, Julie; Childs, Sue: *A strategic ap-*

duktion mit internen und/oder externen Partnern durchgeführt. Vor allem die Zusammenarbeit mit den Informatikabteilungen ist wichtig. Dabei sind die jeweiligen Rollen und Verantwortlichkeiten genau zu klären.<sup>59</sup> In der öffentlichen Verwaltung kann die Aus- und Weiterbildung zentral gesteuert werden, beispielsweise von Organisationseinheiten, die für Fragen der Personalentwicklung zuständig sind.

Grundsätzlich zeichnen sich zwei Ausbildungsmodelle ab, die sich an zwei, manchmal auch an drei Zielgruppen richten: Das Management, die «Records-Management-Verantwortlichen» und die Mitarbeitenden.

Die *Ausbildung in Records Management ohne Schulung des ERMS*. Sie beinhaltet die folgenden Themen: Grundsätze und Nutzen von Records Management; Prinzipien des Records Management (Ordnungssystem, Organisationsvorschriften, Dossierprinzip); Richtlinien und Hilfsmittel; Technische Umsetzung des Records Managements (Dateiablage oder ERMS); Umgang mit den Altdaten (Migration).

Die *Schulung des ERMS nach dem Motto «Mein Arbeitsplatz»*. Der Anteil an der Theorie des Records Management in der Schulung ist gering. Die Belange des Archivs beziehungsweise der Archivierung bleiben im Hintergrund.

Ein zentraler Aspekt der Ausbildung in Records Management – hier sind sich Forschungsliteratur und Archivfachleute einig – ist das Nutzenargument. Im Zentrum steht die Frage, welchen konkreten und individuellen Nutzen Records Management den einzelnen Mitarbeitenden bei ihrer täglichen Arbeit bringt.<sup>60</sup>

Die Ausbildung oder Weiterbildung in Records Management muss auch nach Abschluss eines Records-Management-Projekts gewährleistet sein.<sup>61</sup> Der Aufbau eines Netzwerks von «Records-Management-Verantwortlichen» in den Organisationseinheiten einer Verwaltung ist daher ein wichtiges Instrument. Alle befragten Archive pflegen oder planen ein solches Netzwerk von Schlüsselfiguren. Es dient der Kommunikation und als Feedbackkanal. Der oder die «Records-Management-Verantwortliche» ist für die fachlichen Belange des Records Managements zuständig und übernimmt zudem die Schulung der übrigen Mitarbeitenden in den Organisationseinheiten.

Betreffend die Wirkung von Ausbildung in Records Management lässt sich feststellen, dass es kaum Forschungsliteratur gibt, die sich mit diesem Thema aus-

---

proach to making sense of the «wicked» problem of ERM. In: Records Management Journal, Vol. 23 No. 2, 2013, S. 104-135.

59 Wilkins, Linda; Swatman, Paula M.C.; Holt, Duncan: Achieved and tangible benefits: lessons learned from a landmark EDRMS implementation. In: Records Management Journal, Vol. 19 No. 1, 2009, S. 37-53, hier S. 49.

60 Diese Erkenntnis fasst auch das Nationalarchiv von Australien in seinen «Lessons from Agencies» zusammen. Vgl. National Archives of Australia, Implementing an EDRMS: Ten Lessons, Canberra 2011, S. 8.

61 Norton, Coulson-Thomas, May, Delivering training, S. 653.

einandersetzt.<sup>62</sup> Auch in den befragten Schweizer Archiven sieht es nicht besser aus. Es existieren keine Studien oder Berichte über die Wirkung des jeweiligen Ausbildungsangebots. Noch fehlt ein solides Bezugssystem für die Evaluation der Ausbildungsangebote.

Im Aufgabenbereich eines jeden Mitarbeitenden wird die Informationsverwaltung immer bedeutender. Daher ist es unerlässlich, dass Unternehmen und öffentliche Verwaltungen eine Ausbildungspolitik und die entsprechenden Instrumente aufbauen. In diesem Zusammenhang ist es wichtig, dass Archivare sowie andere Informationsspezialistinnen Organisationen in diesem Wandel unterstützen. Traditionell verfügen Archive über langjähriges Wissen in der Schriftgutverwaltung und können sich bei der Planung von Ausbildungsprogrammen oder der Erarbeitung von Hilfsmitteln beteiligen.<sup>63</sup> Wenn sich das Records Management verändern muss um zu überleben, werden sich aber auch die verantwortlichen Archivfachleute verändern müssen.<sup>64</sup> Wie eine der verantwortlichen Personen im Interview zu Recht bemerkte, genügt eine rein archivarische Sicht auf das Records Management nicht. Die Tätigkeit des Records Managers beziehungsweise der Archivarin gehört in der elektronischen Welt ganz an den Anfang der Lebensphasen von geschäftsrelevanten Unterlagen. Dies hat auch Auswirkungen auf die Aus- und Weiterbildung der Archivfachleute.<sup>65</sup> Der «Informationsmanager» der Zukunft wird sich neben dem üblichen «Handwerkszeug» in den Bereichen Projektmanagement, Beratung, Moderation, Training, Rechtskunde, Betriebswirtschaft, process design, Qualitätsmanagement, Technologie, IT-Strategie, Change Management und Ressourcen Management aus- und weiterbilden müssen.<sup>66</sup> Die neuen Medien, der organisatorische und technische Wandel sowie die Records Management nahen Prozesse in den öffentlichen Verwaltungen müssen vermehrt berücksichtigt werden. Archivarinnen und Archivare müssen zudem proaktiv tätig werden, damit die für das Records

---

62 «[T]here is a lack of evaluation from the ERM perspective. A successful project does not necessarily lead, ultimately, to successful ERM. Similarly, a successful system implementation may or may not lead to successful ERM. Conflation of a project and/or an IT system with the holistic system(s) for managing electronic records is at best unhelpful and at worst misleading». Mcleod, Childs, Hardiman, *Headline findings*, S. 4.

63 Vgl. Lutz, *Schriftgutverwaltung*, S. 40. An dieser Stelle sei auf das vom Stadtarchiv Zürich und Docuteam GmbH geleitete Projekt «Richtlinien Records Management für die Stadtverwaltung Zürich» hingewiesen. Das Projekt lief von Mai 2013 bis Juni 2015 und hatte zum Ziel Richtlinien, Hilfsmittel und Vorlagen bereitzustellen, die die städtischen Organisationseinheiten befähigen sollen, Records Management erfolgreich einzuführen und zu betreiben.

64 Vgl. Kampffmeyer, Wasniewski, *Records Management*, S. 90-95. Vgl. auch Bailey, Steve: *Managing the Crowd. Rethinking Records Management for the Web 2.0 World*, London 2008, S. 31 und Wildhaber, Bruno (Hg.): *Leitfaden Information Governance Zürich 2015*, S. 183-185.

65 Dies wird zumindest im Weiterbildungsprogramm in Archiv-, Bibliotheks- und Informationswissenschaft (MAS ALIS) der Universitäten Bern und Lausanne gebührend berücksichtigt. Vgl. <http://archivwissenschaft.ch/module.html> [17.06.2015].

66 Kampffmeyer, Wasniewski, *Records Management*, S. 93f.

Management notwendigen Kompetenzen in den öffentlichen Verwaltungen auch auf strategischer Ebene verankert werden.<sup>67</sup> Leider fehlen dazu aber in den Archiven oftmals die personellen Ressourcen. Archivfachleute müssen daher aufpassen, dass sie nicht von anderen Berufsgruppen verdrängt werden, welche die neuen Herausforderungen klarer benennen und entsprechende Lösungen anbieten können. Denn dann besteht die Gefahr, dass das Archiv in Zukunft als «Hüter» von historischen Papierunterlagen marginalisiert wird. Die Archive dürfen nicht auf mehr Ressourcen hoffen, sondern müssen sich in den öffentlichen Verwaltungen deutlicher positionieren. Ein für die Archive in der Schweiz erfolgversprechendes Vorgehen ist es, eine herausragende Ausbildung in Records Management anzubieten.

---

67 Vgl. Kallberg, Maria: Archivists 2.0: redefining the archivist's profession in the digital age. In: Records Management Journal, Vol. 22 No. 2, 2012, S. 98-115, hier S. 110f.