

Widerstände bei der Implementierung von Records-Management-Systemen verstehen und gezielt abbauen

Die Gewerkschaft Unia als Case Study¹

Michele Merzaghi

Einleitung

Archivare und Records Manager, die ein Records-Management-System implementieren wollen, müssen oft Widerstände und Ängste bei den Mitarbeitenden überwinden, obwohl diese von einer korrekten Aktenführung profitieren könnten. Solche Probleme führen nicht nur zu Ärger und Frustration bei den Archivaren und Records Managern, sondern manchmal auch zu Verzögerungen bei der Implementierung, sogar zum Scheitern von Projekten. Die Disziplinen des Change Managements und des Records Managements haben sich mit unterschiedlichen Schwerpunkten mit dem Thema beschäftigt. So hat das Change Management seinen Schwerpunkt auf die von der Veränderung betroffenen Personen und ihre Motivation gelegt, wogegen sich das Records Management und die Informationswissenschaften mit der Logik, der Planung und der Einrichtung der Records-Management-Systeme befassen.

Es fehlen bisher Versuche, beide Aspekte gemeinsam zu untersuchen und Lösungen zu formulieren, welche bei einer Implementierung behilflich sein können. Ich versuche dies anhand der Situation bei der Gewerkschaft Unia (mit Schwerpunkt auf dem Regionalsekretariat Bern) zu tun. Folgende Fragen stehen dabei im Mittelpunkt:

- Was sind die Gründe für Widerstände und Ängste bei der Implementierung einer Innovation? Welche Akzeptanzprobleme sind bei der Implementierung eines Records-Management-Systems vorhanden?
- Wie kann man Widerstände und Ängste gegen die Implementierung eines Records-Management-Systems beheben?
- Wie kann man theoretische Ansätze zur Erhöhung der Akzeptanz von Records Management in die Praxis umsetzen? Wie kann man die nötigen Daten erheben?

Da die Gewerkschaft Unia zum heutigen Zeitpunkt ein papierbasiertes Records-Management-System benützt, werden keine technischen Lösungen zum Abbau des Widerstandes analysiert und präsentiert.

Records Management und Widerstand – zwei wichtige Begriffe

Records Management: Definition und Nutzen

Eine sehr prägnante und klare Definition von Records Management² findet sich in der Norm ISO 15489. Sie definiert das Records Management als eine «als Führungsaufgabe wahrzunehmende effiziente und systematische Kontrolle und Durchführung der Erstellung, Entgegennahme, Aufbewahrung, Nutzung und Aussonderung von Schriftgut einschliesslich der Vorgänge zur Erfassung und Aufbewahrung von

¹ Dieser Beitrag ist eine gekürzte Version der Masterarbeit von Michele Merzaghi, die unter der Leitung von Dr. Peter Toebak und dank der Unterstützung von Rita Lanz der Gewerkschaft Unia entstanden ist.

² In der deutschen Übersetzung der Norm wird Records Management mit Schriftgutverwaltung übersetzt. In der Schweiz wird normalerweise der Begriff Records Management benutzt.

Nachweisen und Informationen über Transaktionen in Form von Akten».³ Records⁴ werden in der gleichen Norm wie folgt definiert: «Nachweise und/oder Informationen von Organisationen oder Personen aufgrund ihrer rechtlichen Verpflichtungen oder ihrer Geschäftsvorgänge erstellte, empfangene und/oder aufbewahrte Unterlagen».⁵

Auch wenn das Records Management oft nur auf die elektronischen Systeme beschränkt wird, ist dies unkorrekt, denn «Records Management erfolgt in einem hybriden Umfeld, in elektronischen Systemen, auf Papier und manchmal auch noch in Mikroform»,⁶ weshalb auch Organisationen wie die Gewerkschaft Unia, die ihre Unterlagen nur in Papierform aufbewahren, sich mit der Frage der Einführung eines Records-Management-Systems auseinandersetzen müssen.

Die Bedeutung des Records Managements für ein Unternehmen, eine Verwaltung oder eine andere Organisation wird von der Norm ISO 15489 unterstrichen: «Schriftgut enthält Informationen, die eine wertvolle Ressource und ein wichtiges Betriebskapital darstellen. Ein systematischer Ansatz bei der Schriftgutverwaltung ist entscheidend für Organisationen und die Gesellschaft, um Unterlagen als Nachweis von Tätigkeiten zu bewahren. Ein Schriftgutverwaltungssystem dient als Informationsquelle über Geschäftsabläufe, die spätere Aktivitäten und Entscheidungen unterstützen kann und die die Rechenschaftspflicht gegenüber allen gegenwärtigen und künftigen Beteiligten gewährleisten.»⁷

Definition und Merkmale des Widerstandes

Der Verzicht auf ein Records-Management-System ist für ein Unternehmen, eine Verwaltung oder eine andere Organisation nicht nur unökonomisch, sondern auch risikobehaftet. Trotzdem ist es bei vielen Organisationen schwierig, ein Records-Management-System zu implementieren, da innerhalb der Organisationen Widerstände gegen die Einführung entstehen.

Widerstände sind mentale Sperren, die von den Mitgliedern einer Organisation aufgebaut werden, weil sie durch Veränderungen eine Verschlechterung ihrer persönlichen Situation befürchten. Widerstände können bei einzelnen Personen, bei Gruppen oder im ganzen Unternehmen auftreten. Die Ursache kann eine fehlende Anpassungsbereitschaft (nicht wollen), aber auch ein fehlendes Anpassungsvermögen (nicht können) sein. Bei der fehlenden Anpassungsbereitschaft ist die menschliche Komponente das wesentliche Problem. Dagegen steht beim fehlenden Anpassungsvermögen die fachliche Komponente im Vordergrund, es besteht eine Diskrepanz zwischen dem Wissenstand der Organisationsmitglieder und dem Wissen, das benötigt wird, um die Veränderung umzusetzen.⁸

Widerstände können sich in vielen sichtbaren Formen ausdrücken. Diese Ausdrucksformen werden von der kanadischen Autorin Céline Bareil wie folgt defi-

³ ISO 15489, S. 8.

⁴ In der deutschen Übersetzung der Norm ISO 15489 wird «Record» mit «Akte» wiedergegeben.

⁵ ISO 15489, S. 8.

⁶ Toebak, Methodische Grundlagen, S. 253.

⁷ ISO 15489, S. 9.

⁸ Vahs, S. 329.

niert: «La résistance au changement est un résultat lié à un ensemble de manifestations observables, actives ou passives, individuelles ou collectives, qui entravent le processus du changement.»⁹

Im Bezug auf das Records Management sind diese Formen des Widerstandes zum Grossteil individuell. Aktive Merkmale des Widerstandes bei Records Management sind:

Offene Kritik: Die Mitarbeitenden erklären, warum sie das Records Management nicht implementieren wollen (zu viel Aufwand, Komplexität usw.).

Verschiebung der Implementierung des Records Managements: Oft wird die Verschiebung der Implementierung mit einem ungünstigen Moment erklärt. Die Implementierung wird auf bessere Zeiten verschoben, die nie kommen werden. Im Extremfall kann sich eine ganze Abteilung auf die Verschiebung der Implementierung einigen.¹⁰

Die passiven Merkmale des Widerstandes sind oft schwierig zu erkennen, der Records Manager muss deshalb auf diese Merkmale sehr achten:

Indifferenz: Die Mitarbeitenden haben kein Interesse am Records Management und wenden es nicht an.

Rückkehr zu alten Arbeitsmethoden oder fehlende Implementierung: Das Records Management wird nicht angewandt oder kurz nach Implementierung wieder fallen gelassen; in kurzer Zeit bleibt nichts mehr davon übrig.

Parallele Arbeitsmethoden (pratiques parallèles): Neben den offiziellen Ablagen führt jeder Mitarbeitende seine eigene Ablage (Schattenablagen).¹¹

Gründe für Widerstände bei Innovationsprojekten

«Organisatorischer Wandel bedeutet Veränderung. Veränderung bringt einen Verlust an Stabilität und Sicherheit mit sich. Althergebrachtes wird durch Neues und bisher Unbekanntes abgelöst. Die zukünftige Entwicklung, die berechenbar erschien, ist auf einmal ungewiss. Die Ungewissheit, verbunden mit dem Erleben von Freiheitseinkengung und Kontrollverlust, erzeugt bei vielen Betroffenen Unsicherheit, Angst und Hilflosigkeit [...]. Nur wenige Personen sehen in einer anstehenden Veränderung dagegen eine Chance und stehen ihr ohne Vorbehalte aufgeschlossen gegenüber.»¹²

Das Change Management zeigt, dass sich bei einer geplanten Veränderung die Reaktionen der betroffenen Personen in drei Kategorien gruppieren lassen. Ein Teil der Betroffenen betrachtet den Wandel positiv, ein Teil verhält sich neutral und abwartend, ein dritter Teil ist entschieden dagegen, Untergruppen sind möglich.¹³ Die Haltung gegenüber einer Veränderung steht direkt in Zusammenhang mit der Betroffenheit der beteiligten Personen, je höher die Betroffenheit ist, desto grösser kann auch die Ablehnung gegenüber den vorgeschlagenen Innovationen sein.¹⁴

⁹ Bareil/Géer, S. 66–67.

¹⁰ Ebenda, S. 67.

¹¹ Ebenda.

¹² Vahs, Organisation, S. 328.

¹³ Ebenda, S. 329.

¹⁴ Classen, Change Management, S. 96.

Persönliche Gründe

Mehrere Aspekte können die Stärke des Widerstands beeinflussen. Ein erster Grund für die Widerstände ist das Fehlen eines breit akzeptierten Problemverständnisses und eines Problemlösungsbedürfnisses. Mitarbeitende, die nicht verstehen, warum eine Innovation eingeführt wird, werden grosse Mühe haben, diese zu akzeptieren. Eine weitere Ursache kann auch mit Problemen bei der Kommunikation zusammenhängen: Werden die Betroffenen nicht rechtzeitig oder unvollständig informiert oder vertrauen sie den Informationen nicht, werden leicht Ängste und Widerstände entstehen. Persönliche Ängste sind eine weitere Ursache für die Entstehung von Widerständen. Mitarbeitende, die durch die Veränderung eine persönliche Herabwürdigung (Verlust an Prestige, Kompetenzen usw.) oder mehr Arbeit befürchten, werden die Veränderung nicht positiv wahrnehmen. Schliesslich können Widerstände auch entstehen, wenn die Betroffenen bei der Veränderung nicht involviert werden und zu passiven Beobachtern gemacht werden.¹⁵

Fachspezifische Ursachen

Bei der Implementierung eines Records-Management-Systems kommen zudem fachspezifische Faktoren ins Spiel, die zu Widerständen führen. Ein Mitarbeiter muss Arbeitszeit investieren sowie eine gewisse intellektuelle Leistung erbringen, um die Informationen korrekt zu erfassen und abzulegen.¹⁶ Peter Toebak hat in seinem Handbuch ausgerechnet, wie viel Zeit ein Mitarbeitender investieren muss und wie viel Zeit er bei der Suche seiner Records sparen kann. Aus dieser Rechnung ist zu ersehen, dass die Zeitinvestition bei der Datenerfassung über ein Records-Management-System fast dreimal so hoch ist als ohne System. Da die Zeit, die er für die Suche der Unterlagen benötigt, deutlich kleiner ist, ergibt sich insgesamt ein klarer Zeitgewinn für die Mitarbeitenden.¹⁷ Doch ist diese Rechnung für die Mitarbeitenden oft nicht nachzuvollziehen. Anders gesagt: Mitarbeitende verstehen zwar sehr gut, dass sie nach der Implementierung des Records-Management-Systems mehr Zeit investieren müssen, um ihre Unterlagen abzulegen. Sie haben aber nicht sofort den Beweis, dass sie dadurch in Zukunft auch viel Zeit sparen können.

Es muss noch hinzugefügt werden, dass die Tradition einer korrekten Schriftgutverwaltung an fast allen Arbeitsplätzen verschwunden ist und dass das Records Management deshalb für die meisten Mitarbeitenden etwas völlig Neues ist.

Lösungsansätze

Lösungen aus Sicht des Change Managements

Wie bereits erklärt, spielt der menschliche Faktor bei der Einführung eines Records-Management-Systems eine wichtige Rolle. Auch das beste Design kann nichts erreichen, wenn die Mitarbeitenden nicht mitmachen wollen. Um die Mitarbeitenden zu motivieren, kommen zwei Lösungen in Frage: Autorität oder Überzeugungsarbeit. Die erste Lösung scheint auf den ersten Blick leichter, sie erweist sich aber als nicht

¹⁵ Vahs, Organisation, S. 335.

¹⁶ Toebak, Reduktion und Integration, S. 57.

¹⁷ Toebak, Handbuch, S. 132–133.

nachhaltig und sollte nur in seltenen Fällen angewandt werden. Das Management muss selbstverständlich hinter dem Projekt stehen, damit es genügend Ressourcen und Glaubwürdigkeit bekommt. Die Unterstützung des Managements soll klar kommuniziert werden. Ein Machtwort kann sehr nützlich sein, um schwierige Situationen zu lösen. Zu viele Eingriffe des Managements hingegen machen den Records Manager bei den Mitarbeitenden unbeliebt, senken seine Glaubwürdigkeit und die Motivation zur Benutzung des Records-Management-Systems.

Durch den Einsatz eines korrekten Change Managements ist es möglich, die Anzahl der Betroffenen, die sich gegen die Veränderungen stellen, nachhaltig zu reduzieren.¹⁸ Um dies zu tun, kann man sich auf drei Personengruppen konzentrieren.

Zuerst gilt es, die Betroffenen zu identifizieren, welche die Veränderung als positiv betrachten. Sie können als Multiplikatoren eine sehr positive Rolle im Veränderungsprozess spielen.¹⁹ Die Kategorie der Zögernden verhält sich anfänglich abwartend. Die Angehörigen dieser Gruppe wollen vorerst wissen, was genau geschieht, und vor allem, mit welchen Konsequenzen sie rechnen müssen. Die Zustimmung dieser Gruppe ist unbedingt notwendig, um die Veränderung zu einem guten Ende zu bringen. Die kritischen Anmerkungen dieser Gruppe müssen ernst genommen werden, weil sie oft aus der Praxis stammen und sehr hilfreich sein können. Um die Zögernden zu überzeugen, kann eine individuelle und intensive Betreuung nötig sein. Die letzte Gruppe ist die der Gegner. Damit das Projekt gelingt, müssen die Gegner neutralisiert werden; wenn dies nicht durch Überzeugungsarbeit gelingt, sind härtere Massnahmen angesagt. Entschlossene Massnahmen und Machtworte der Führungskräfte können in diesem Fall ein wichtiges Signal innerhalb der Organisation sein, das zeigt, dass das Projekt vom Management ernst genommen und unterstützt wird.²⁰

Sucht man nach Lösungen, um Widerstände bei Veränderungen zu senken, spielt vor allem zu Beginn des Projektes eine offene Information über Ziele und Ursachen des Wandels eine wichtige Rolle. Den betroffenen Personen muss erklärt werden, warum der Wandel stattfindet und was dieser bringen wird. Die Mitarbeitenden müssen verstehen, wie sie vom Records Management profitieren können. Nur so können sie überzeugt werden, ihre alte «Ablagepraxis» zu verlassen und sich mit der neuen Methode zu befassen. Um eine Innovation mit Erfolg einzuführen, ist es notwendig, die involvierten Personen in die Planungs- und Implementierungsphase einzubeziehen. Dies ist bei der Implementierung eines Record-Management-Systems sehr wichtig, denn nur mit einem klaren Bild des Betriebsumfeldes, der Geschäftsprozesse, der Geschäftsdaten, der Qualität und des Bewusstseins (*Awareness*) der Mitarbeitenden kann ein effektives Records-Management-System erfolgreich implementiert werden.²¹

Wie bei jeder Veränderung ist eine Schulungsphase nötig. Beim Records Management nimmt diese Phase eine grosse Bedeutung ein, denn «alle Mitarbeitenden erstellen und empfangen Daten und Dokumente, sie bestimmen aufgrund von Wei-

¹⁸ Claasen, Change Management, S. 103.

¹⁹ Ebenda, S. 102–104.

²⁰ Ebenda.

²¹ Toebak, Handbuch, S. 556.

sungen und Regeln den Records-Status selbst».²² Die Betroffenen müssen deshalb informiert sein, wie sie im Rahmen des Records Managements arbeiten müssen. Die Personen, die sich mit den Schulungen, sowie jene, die sich mit dem Projekt befassen, müssen methodisch und fachlich gut qualifiziert sein, damit das nötige Vertrauen in das Projekt geschaffen werden kann. Es muss auch ein freies Kommunikationsklima zwischen Projektleiter und betroffenen Personen geschaffen werden. Feedback sollte rechtzeitig gegeben werden können, um eventuelle Unklarheiten oder Probleme so schnell wie möglich zu beheben. Offene Kommunikation fördert das Vertrauen in das Projekt.

Die Promotoren des Wandels sollten eine Belohnung für ihre Leistungen erhalten. Diese kann sich in monetärer, aber auch in anderer Form ausdrücken. Dieser Aspekt wird bei der Implementierung von Records Management selten berücksichtigt. Wer sich für das Records Management einsetzt und es bei seinen Kollegen bekannt macht und verbreitet, soll jedoch eine Anerkennung dafür erhalten. Schwierig ist die Schaffung von frühzeitigen Erfolgserlebnissen, wie dies bei anderen Projekten der Fall sein kann. Mit der Zeit wird aber der Gewinn spürbar sein.²³ Die Einführung eines Records-Management-Systems kann lange dauern, die verschiedenen Etappen müssen darum klar definiert werden.²⁴

Reduktion der Komplexität als Erfolgsfaktor

Bei der Implementierung eines Records-Management-Systems müssen, wie bei anderen Innovationsprojekten auch, harte Faktoren (Strategie, Organisation und Technologie) und weiche Faktoren (Menschen und Unternehmenskultur) im Gleichgewicht bleiben.²⁵ Veränderungen implementieren zu wollen, ohne die Betroffenen informiert, überzeugt und geschult zu haben, kann zum Scheitern des Projekts führen. Dies bedeutet aber nicht, dass die harten Faktoren vernachlässigt werden können, da eine schwache Strategie, Organisation oder Technologie sich negativ auf den Erfolg des Projekts auswirken.

Werden das Design und die Logik des Records-Management-Systems geschwächt, können Schulungen sehr aufwendig werden. Grund dafür ist, dass zum korrekten Erfassen und Ablegen von Daten und Unterlagen eine intellektuelle Leistung nötig ist. Bei einem guten Design wird der Grossteil dieser Arbeit durch den Records Manager vorausschauend erledigt, die Mitarbeitenden müssen nur noch wenige simple Prinzipien lernen. «Die unerlässliche intellektuelle Leistung im Informationsbereich wird so von einer teuren Nachleistung [Aufarbeitung der Bestände] (nach dem kleinen Lebenszyklus) zu einer effizienten Vorleistung (beim Design des Records-Management-Systems).»²⁶

Unterschätzt man das Design des Records-Management-Systems, fällt der Grossteil der intellektuellen Leistung auf die Mitarbeitenden. Diese müssen dafür ge-

²² Toebak, Handbuch, S. 556.

²³ Vahs, Organisation, S. 341.

²⁴ Ebenda, S. 340–341.

²⁵ Ebenda, S. 415.

²⁶ Toebak, Reduktion und Integration, S. 57.

nügend ausgebildet sein, um ihre Unterlagen richtig abzulegen, was sehr aufwendig sein kann. Es entstehen Unsicherheit, Frustration, Fehler, mehr Aufwand und Zeitbedarf, so dass sich die Widerstände vermehren.²⁷

Masterdossier, Records-Serie und Prozesskategorie

Die Begriffe Masterdossier, Records-Serie, Prozesskategorie und Prozessrolle sind zentral für das Records-Management-System und von grosser Bedeutung für dessen Akzeptanz: Sie ermöglichen den Mitarbeitenden eine einfache und korrekte Ablage ihrer Unterlagen.

Die Definition von Masterdossier lautet: «Zusammenhängender schriftlicher Niederschlag eines Geschäftsprozesses, einer Geschäftshandlung oder einer Geschäftsbeziehung. Der Federführer des Prozesses, der Handlung oder der Beziehung bildet das Masterdossier. Es hat in Papierform und elektronisch offiziellen Status für die Gesamtorganisation und muss (eventuell nach Bereinigung) revisionssicher, rechtssicher und kontrolliert abgelegt werden [...]»²⁸ Das Masterdossier ist das Gefäss, in das der Mitarbeitende die Records zu einem bestimmten Prozess ablegen kann, und zwar nach dem Prinzip: ein Prozess gleich ein Dossier.²⁹ Dies ermöglicht ein schnelles *Retrieval* der Records und stellt sicher, dass der Zusammenhang zwischen den unterschiedlichen Dokumenten klar bleibt.

Ein weiterer Begriff ist die Prozesskategorie: «Die Prozesskategorien/Records-Serien sind das Bindeglied zwischen der untersten Ebene der Klassifikation (abstrakte, vorausschauende Systematik) und der höchsten Stufe der Dossierstruktur (konkrete Tektonik für den Betriebsalltag). Sie repräsentieren die Prozesse, die Geschäftsbeziehungen, die zur Dossierbildung führen.»³⁰

Über die Prozesskategorien/Records-Serien werden die formal und inhaltlich gleichen Dossiers einsichtig und handhabbar an die Klassifikation angehängt.

Dank eines klaren Designs kann die Arbeit des Mitarbeiters in Bezug auf das Records Management auf wenige Schritte reduziert werden:

Bin ich für die Dossierführung oder Prozessführung zuständig? Bei diesem Schritt klärt der Mitarbeiter ab, ob er selbst dossier- beziehungsweise prozessführend ist. In diesem Fall muss er seine Unterlagen in ein Masterdossier ablegen. Anhand der Verantwortlichkeitsmatrix als Teil der Klassifikation sieht er, ob er federführend ist (für die Führung des Masterdossiers verantwortlich), ob mitwirkend (leistet einen inhaltlichen Beitrag, hat Zugriff auf das Masterdossier oder Teile davon, kann Schattenserien zum eigenen Gebrauch bilden, die aber nach kurzer Zeit vernichtet werden können) oder ob er die Unterlagen lediglich zur Kenntnisnahme bekommen hat (hier wird kein aktiver Beitrag geleistet, eventuelle Handakten zum eigenen Gebrauch können nach einer kurzen Zeit vernichtet werden).³¹

Ist die Unterlage geschäftsrelevant? Der Mitarbeitende muss geschäftsrelevante Unterlagen in das Dossier ablegen. Dossiers, die nur relevante Unterlagen, enthalten

²⁷ Ebenda, S.57; Toebak, Handbuch, S.277.

²⁸ Toebak, Handbuch, S.590.

²⁹ Toebak, Methodische Grundlagen, S.261–262. Siehe auch: Myrach, Records Management, S.28.

³⁰ Toebak, Handbuch, S.203.

³¹ Toebak, Methodische Grundlagen, S.253.

sind leichter zu handhaben, und die Suche nach einem bestimmten Dokument wird erleichtert. Die Zeit, die in das Ablegen investiert werden muss, wird auf das Wesentliche reduziert. Diese Arbeit kann mit Listen (die z.B. nicht relevante Dokumenttypen aufführen) erleichtert werden.

Gehört der Record in ein bestehendes Dossier? Läuft der Prozess schon? Diese Fragen lassen sich leicht beantworten – ein Dossier entspricht einem Prozess. Wenn die Antworten «nein» lauten, muss der Mitarbeitende ein neues Dossier eröffnen.

Zu welcher Records-Serie beziehungsweise Prozesskategorie gehört mein Dossier? Diese Frage stellt sich nur, wenn ein neues Dossier eröffnet wird. Vor allem zu Beginn der Implementierung eines Record-Management-Systems kann dies anspruchsvoll sein. Es kann passieren, dass ein Dossier falsch oder überhaupt nicht abgelegt wird. Um dies zu vermeiden, muss den Mitarbeitenden erklärt werden, wie sie die Verantwortungsmatrix zu benutzen haben. Nach einer Einarbeitungsphase stellt sich eine gewisse Routine ein.

Damit die Mitarbeitenden die oben erwähnten Schritte leichter lernen, können Hilfsmittel eingesetzt werden. Im elektronischen Umfeld eignen sich dazu Eingabemasken und Angaben in Auswahlmenüs. Im Papierumfeld können leicht verständliche Flussdiagramme den Mitarbeitenden helfen.

Planung der Massnahmen zur Senkung der Widerstände

Marketingmassnahmen

Um die Massnahmen zur Überzeugung der Betroffenen besser zu planen, können Grundsätze des Marketings hilfreich sein. Eilen Elliot de Saez hat sich mit diesem Thema aus Sicht des Records Management befasst. Sie schlägt vor, folgende Aspekte zu beachten:

Leitbild

Dem Records Manager muss klar sein, was seine Ziele sind und was er machen will. Diese Ziele müssen klar formuliert sein, offen kommuniziert und vom Management unterstützt werden. Zusätzlich müssen sie realistisch sein, damit sie für die Planung der Implementierung tatsächlich von Nutzen sein können. Sie dienen auch dazu, die Implementierungsphase nach ihrem Ende zu evaluieren, und um festzustellen, ob Aspekte nicht berücksichtigt wurden. Zu einem Leitbild gehören Fragen wie: Was machen wir? Für wen machen wir es? Warum machen wir es? Was muss gemacht werden?³²

Umgebung kennen (Environmental Scanning)

Sehr wichtig für einen Records Manager ist es, seine Organisation und deren Bedürfnisse zu kennen. Er sollte auch wissen, welche Veränderungen (Reorganisationen, neue Aufgaben usw.) die Organisation betreffen werden, um besser darauf reagieren zu können.³³

Portfolio-Analyse

In dieser Phase wird anhand des *Environmental Scanning* bestimmt, welche Aspekte des Records Managements problematisch sind und mehr Unterstützung benötigen.

³² Elliot De Saez, Marketing for the Records Manager, S.27–28.

³³ Ebenda, S.26.

Damit kann man die Lösung von bestimmten Problemen priorisieren und dort gezielter Ressourcen investieren.³⁴

Marktsegmentierung

Innerhalb einer Organisation ist es wichtig, Zielgruppen zu identifizieren; die Aufteilung der Betroffenen in kleine Gruppen mit homogenen Bedürfnissen ermöglicht es, die Massnahmen gezielt zu planen. Zu diesen Gruppen gehören zum Beispiel das Top-Management, das mittlere Management, Sekretariate, Abteilungen mit Spezialbedürfnissen und so weiter. Sind diese Gruppen identifiziert, ist es einfacher, auf ihre Probleme einzugehen und sie so besser zu unterstützen (zum Beispiel mit speziellen Schulungen für das Sekretariatspersonal oder der Vorbereitung von Hilfsblättern für die Aufbewahrung von Personalunterlagen usw.). Damit ist auch ein gezielter Abbau von Widerständen möglich.³⁵

Marketing Mix

Als Marketing Mix bezeichnet man die Vielfalt der Aspekte, die zum Erfolg eines Produkts oder einer Dienstleistung führt. Im Fall von Records Management geht es um die Förderung der Benutzung der Dienstleistung von Seiten der Mitarbeitenden. Der übliche Marketing Mix sieht die sogenannten vier «P» vor: Produktpolitik (*product*), Preispolitik (*price*), Distributionspolitik (*place*), Kommunikationspolitik (*promotion*). Diese Begriffe scheinen für das Records Management nicht sehr hilfreich zu sein. Eileen Eliott de Saez schlägt ein weiteres Modell vor:

- *User Value*: Fragen nach den Vorteilen, die das Records Management bringt.
- *User Cost*: Fragen betreffend den Aufwand, um das Records Management durchführen zu können (Zeit, intellektuelle Leistung, Materialaufwand usw.).
- *User Convenience*: Hier werden die Fragen bezüglich des Zugangs und der Benutzerfreundlichkeit analysiert.
- *User Communication*: Wie kommuniziert man mit verschiedenen Akteuren (Management, Mitarbeitenden usw.)?

Feedback der Mitarbeitenden

Dieser wichtige Aspekt muss während und nach der Implementierung berücksichtigt werden. Durch Umfragen oder andere Erhebungsmethoden ist es möglich zu erfahren, wie zufrieden die Mitarbeitenden mit dem Records-Management-System sind, was man eventuell noch verbessern kann sowie, ob Veränderungen in der Organisation stattgefunden haben, auf die der Records Manager reagieren muss.³⁶

Werbung und Promotion

Records Manager haben viele Möglichkeiten, ihre Dienstleistung innerhalb der Organisation bekannt zu machen. Wichtig ist, dass bei jedem «Produkt» (Hilfsmittel, Webseite, Formulare usw.), welches an die Mitarbeitenden verteilt wird, die Kontaktangaben der Records-Management-Abteilung klar ersichtlich sind. Werbung und Promotion bleiben auch nach der Implementierungsphase des Records Managements notwendig. Kompetente Antworten bei Anfragen und nützliche Hilfe bei Problemen

³⁴ Elliot De Saez, Marketing for the Records Manager, S.26–27.

³⁵ Ebenda.

³⁶ Ebenda, S.30.

erhöhen zudem das Ansehen und die Akzeptanz gegenüber dem Records Management stark.³⁷

Planung der Hilfsmittel aus Sicht des Change Managements

Die Wahrnehmungen, die emotionalen Reaktionen und die Gefühle, welche eine Organisationsveränderung mit sich bringt, spielen bei der Einführung eines Records-Management-Systems eine wichtige Rolle. Bei einer Veränderung durchlaufen die Mitarbeitenden sechs Phasen der Anpassung. In jeder Phase ergeben sich Risiken und Chancen, die berücksichtigt werden müssen, um Massnahmen zu planen und die Mitarbeitenden zu unterstützen, sodass die Akzeptanz erhöht wird.³⁸ Hier werden die sechs Phasen in Bezug auf das Records Management präsentiert:

Phase 1

In dieser Phase erlebt die betroffene Person eine Art Schock. Sie wird mit etwas Neuem konfrontiert, ihre alten Verhaltensmuster werden in Frage gestellt, die Person fühlt sich im neuen Arbeitsfeld nicht sehr kompetent, sie weiss nicht, wie sie auf die Veränderung reagieren soll. In dieser Phase, in der das Records Management präsentiert wird, ist vor allem die Versorgung mit Informationen wichtig. Es muss klar sein, welche Neuerung man einführen will, wie es geschehen soll und warum dies gemacht wird, damit ein positives Klima entsteht.

Phase 2

Auf den Schock folgt die Phase der Verneinung, in der die Notwendigkeit der Veränderung in Frage gestellt wird. Die Motivation, sich der Veränderung anzupassen, ist niedrig. Diese Phase kann sehr gefährlich sein; wird sie nicht überwunden, besteht die Gefahr, dass das Records-Management-System nicht angewendet wird. In dieser Phase ist eine aktive Kommunikation sehr wichtig.³⁹

Phase 3

In einem dritten Schritt folgt die Phase der Einsicht. Die Blockade wird abgebaut, manchmal fühlt sich die betroffene Person unsicher, verwirrt oder frustriert. Mitarbeitende stellen sich nun die Frage, ob die Veränderungen vielleicht doch nötig sein könnten. Hier ist Kommunikation, aber auch eine konkrete Hilfe erforderlich. Das Interesse für das Records Management wächst, die Person ist neugierig und möchte wissen, wie es funktioniert. Diesem Zweck dienen verschiedene Hilfsmittel (Klassifikation, Weisungen, Merkblätter, Prozessbeschreibungen usw.).

Phase 4 und 5

Die Phase der Akzeptanz und des Ausprobierens. Die Person erkennt, dass die Veränderung notwendig ist, und ist bereit, sich anzupassen. Der Mitarbeitende lernt das neue System kennen. Sollten bei dieser Phase Probleme entstehen, besteht das Ri-

³⁷ Elliot De Saez, Marketing for the Records Manager, S.31.

³⁸ Vahs, Organisation, S.338.

³⁹ De Saez, Marketing concepts, S.84.

siko, dass die betroffene Person wieder in die Phase der Verneinung zurückfällt. In dieser Phase brauchen die Organisationsmitglieder Unterstützung (dies kann mit Schulungen, Coaching usw. geschehen). Es soll bei Problemen möglich sein, Fragen zu stellen. In dieser Phase sollte der Records Manager bereit sein, gewisse Anfangsfehler zu akzeptieren.⁴⁰

Phase 6

Nachdem die Organisationsmitglieder gelernt haben, wie, wann und warum sie das Records Management brauchen, wird dieses in den Arbeitsalltag integriert und angewandt. Die Phase der Veränderung kann als abgeschlossen betrachtet werden. Es lohnt sich aber, regelmässig zu prüfen, ob neue Probleme entstehen und ob die Mitarbeitenden Unterstützung benötigen. Durch gezielte Massnahmen kann der Wissensstand der Mitarbeitenden auf einem guten Niveau bleiben.

Die Gewerkschaft Unia und ihr Records Management

Die Gewerkschaft Unia

Die Gewerkschaft Unia ist am 1. Januar 2005 aus dem Zusammenschluss der Gewerkschaften GBI, SMUV, VHTL und unia (ehemalige Dienstleistungsgewerkschaft) entstanden. Sie ist als Verein organisiert und hat ihren Hauptsitz in Bern. Ende 2008 hatte Unia circa 200 000 Mitglieder und verfügte über 10 000 Vertrauensleute.⁴¹ Sie ist die grösste Gewerkschaft der Schweiz. Unia ist in mehr als 100 Branchen in den Sektoren Bau, Gewerbe, Industrie und Tertiär tätig.⁴² Die Gewerkschaft Unia ist in 14 Regionen eingeteilt und verfügt über 45 Sektionen in der ganzen Schweiz mit rund 90 lokalen Sekretariaten. Sie beschäftigt fast 950 Mitarbeitende. Davon arbeiten rund 140 im Zentralsekretariat, während der Rest in den Regionen tätig ist.⁴³

Die Region Bern ist eine der 14 Regionen von Unia. Ihr Regionalsekretariat befindet sich in Bern. Zur Region Bern gehören die Sektionen Bern, Ob- und Nidwalden, Ob- und Nid- und Berner Oberland. Am 31. Dezember 2009 hatte die Region Bern 24 361 Mitglieder.⁴⁴ Beim Regionalsekretariat arbeiten elf Personen, acht davon in der Administration und drei in der Bewegung.

Archive und Records Management bei Unia

Das Records Management bei Unia wird durch die Weisung *Records Management/Aktenführung* geregelt, die am 1. Dezember 2009 in Kraft gesetzt wurde. Die Weisung setzt die Norm ISO 15489 um und präsentiert diese in einer für die Mitarbeitenden verständlichen Form. Sie definiert die Ziele des Records Managements bei Unia und beinhaltet die wichtigsten Prinzipien und Begriffe. Sie regelt insbesondere:

⁴⁰ Vahs, Organisation, S. 340–341.

⁴¹ Die Vertrauensleute sind besonders engagierte Mitglieder, die als Bindeglied zwischen ihrem Betrieb und der Gewerkschaft dienen. Sie vertreten Unia innerhalb des Betriebes, werben neue Mitglieder an, vertreten ihre Kollegen in den Gremien von Unia usw.

⁴² Lanz, Die Gewerkschaft, S. 31.

⁴³ Gewerkschaft Unia: Unia Zahlen. Interessengruppen, <http://www.unia.ch/Unia-in-cifre.581.0.html?&L=0>. [Stand 20. 6. 2010].

⁴⁴ Gewerkschaft Unia; Region Bern: Jahresbericht 2009, http://bern.unia.ch/uploads/media/Jahresbericht_2009_f%C3%BCr_Druck_II.pdf [Stand 26. 6. 2011].

- die Nutzung der Verantwortlichkeitsmatrix;
- das Prinzip der Federführung und verlangt, dass eine federführende Person für jeden Prozess definiert wird;
- dass die federführende Person ein Masterdossier bildet und für dessen Vollständigkeit und Pflege verantwortlich ist.⁴⁵

Die Klassifikation/Verantwortlichkeitsmatrix

Die Klassifikation/Verantwortlichkeitsmatrix des Zentralsekretariats der Gewerkschaft Unia ist eine wichtige Grundlage für das Records-Management-Programm. Die Erstellung der Klassifikation dauerte von August 2005 bis Juni 2006 und wurde mit der Hilfe von allen Abteilungen realisiert. In dieser Phase wurde das Projektteam von einem externen Berater unterstützt.⁴⁶ Die Klassifikation ist auf höchster Ebene in neun Kategorien unterteilt.⁴⁷ Jede dieser Kategorien umfasst mehrere Unterkategorien. Insgesamt hat die Klassifikation rund 3000 Positionen (Records-Serien), die eine akkurate, detaillierte Repräsentation des Handelns der Sektoren und Branchen ausmachen. Jede Records-Serie wird mit zusätzlichen Metadaten ergänzt (verantwortliche Stelle, federführende Person, Aufbewahrungsfristen, Datenschutzrelevanz, Informationen für die physische Verwaltung der Unterlagen usw.).

Hilfsmittel und Anleitungen

Um die Mitarbeitenden in ihrer Arbeit zu unterstützen, stehen der Fachstelle Records Management/Archivierung der Gewerkschaft Unia viele Instrumente zur Verfügung: Im Intranet befinden sich die aktuelle Klassifikation (Verantwortlichkeitsmatrix) sowie die wichtigsten Informationen und Weisungen. Der Mitarbeitende kann mit wenigen Klicks auf diese Seiten zugreifen.⁴⁸ Im Januar 2010 wurde von der Fachstelle Records Management/Archiv zudem das Handbuch Aktenführung und Archivierung⁴⁹ herausgegeben, mit dem Ziel, die Mitarbeitenden in ihrer täglichen Arbeit zu unterstützen. Das Handbuch enthält Weisungen, Merkblätter, Anleitungen und weitere Informationen.

Erhebung der Daten

Als erste Methode zur Datenerhebung wurden teilstandardisierte Interviews gewählt, die mit dem Regioadministrator (verantwortlich u. a. für die Archivierung) und seiner Stellvertreterin während eines zweistündigen Gesprächs durchgeführt wurden. Die Fragen konzentrierten sich vor allem auf Organisation, Probleme und Herausforderungen des Records Managements im Regionalsekretariat Bern der Gewerkschaft Unia. Im Zusammenhang mit den Interviews wurde auch eine Besichtigung der verschiedenen Ablagen durchgeführt.

⁴⁵ Gewerkschaft Unia. Weisung Records Management/Aktenführung. In: Fachstelle. Handbuch. S.4–7.

⁴⁶ Lanz, Records Management S.53.

⁴⁷ Ebenda, S.51.

⁴⁸ Ebenda, S.52.

⁴⁹ Siehe Fachstelle, Handbuch.

Die zweite Methode, um Daten zu erheben, war das Verteilen von Fragebogen an Mitarbeitende. Auf diese Weise war es möglich, eine breitere Sicht der Arbeitsweisen und Probleme in den verschiedenen Abteilungen zu bekommen. Der Fragebogen enthielt 17 Fragen und war in drei Teile gegliedert (Akten im Büro, Akten auf den Servern, was geschieht mit den Akten). Zudem wurde eine offene Frage gestellt, die es den Mitarbeitenden ermöglichte, Probleme oder Handlungsbedarf anzumelden. Die meisten Fragen waren mit *Ja*, *Nein* oder *zum Teil* zu beantworten. Die Mitarbeitenden mussten ihren Namen und ihre Abteilung für eventuelle Nachfragen angeben.

Der Fragebogen wurde innerhalb des Regionalsekretariats verteilt. Insgesamt sind fünf Fragebogen verteilt worden, davon drei an das Personal der Administration, einer an das Personal der Buchhaltung (Teil der Administration) und einer an eine Bewegungssekretärin. Alle verteilten Fragebogen kamen innerhalb von zwei Wochen zurück. Somit ist ein guter Einblick in das Records Management des Regionalsekretariats möglich.

Massnahmen zur Senkung der Widerstände

Planung der Massnahmen

In diesem Kapitel werden die wichtigsten Aspekte zur Planung der Massnahmen dargestellt. Sie gehen von den Marketingprinzipien von Eileen Elliot De Saez aus und sind wie folgt strukturiert.

Leitbild und Zielsetzung

Die Ziele des Records-Management-Systems werden vom Co-Präsidenten von Unia, Renzo Ambrosetti, in seiner Einleitung zum *Handbuch Aktenführung und Archivierung* klar präzisiert.

Records Management soll den Mitarbeitenden ermöglichen:

- «effizient zu arbeiten, weil man findet was man braucht, wenn man es braucht»,
- «teuren Büroraum zu sparen, weil nicht mehr gebrauchte Akten laufend aus dem Büro entfernt werden»,
- «genauer Akten führen zu können, weil man weiss, wo man einen Brief ablegen muss und ihn wieder finden kann»,
- «die Rechtsansprüche der Mitglieder zu schützen»,
- «das historische Gedächtnis der Unia zu erhalten und damit die über 100jährige Tradition der Bewegung weiterzuführen».⁵⁰

In Bezug auf die Implementierung des Records Managements im Regionalsekretariat der Gewerkschaft Unia in Bern kann man weitere Ziele setzen. Diese stützen sich auf die wichtigsten Methoden für den Abbau des Widerstandes, die in diesem Beitrag präsentiert wurden:

- Die Mitarbeitenden sind sich der Gründe und Ziele des Records Management bewusst.
- Die Mitarbeitenden sehen das Records Management im Zusammenhang mit der Prozessführung.

⁵⁰ Ambrosetti, Renzo: Vorwort. Fachstelle, Handbuch, S.2.

- Die Mitarbeitenden fühlen sich unterstützt und erhalten die nötigen Informationen, damit sie das Records Management richtig anwenden können.

Environmental Scanning

Hier werden die zukünftigen Trends und Herausforderungen analysiert, welche eine Organisation, in unserem Fall das Regionalsekretariat von Unia, betreffen. Dadurch können die Erwartungen an das Records Management angepasst werden. Die erste Herausforderung bezieht sich auf die Führung von hybriden Ablagen. Damit diese nicht unkontrolliert weiter wachsen, muss das Records Management diese Ablagen in den Griff bekommen. Eine weitere Herausforderung ist die elektronische Archivierung. Diese Frage wird mittelfristig aktuell werden. Ein weiteres Bedürfnis, welches das Records Management betrifft, ist die Verbesserung der Betreuung der Mitglieder und der Vertrauensleute. Diese müssen schnelle und präzise Antworten auf ihre Fragen und Probleme erhalten. Um dieses Ziel zu erreichen, ist eine effizientere und von den einzelnen Mitarbeitenden unabhängige Erfassung und Verwaltung der Informationen nötig.

Portfolio-Analyse

Hier wird geklärt, wo die grössten Probleme der Organisation liegen, wie man sie am besten lösen kann und wo mehr Aufwand betrieben werden muss. Anhand der durchgeführten Erhebungen stehen folgende Themen im Vordergrund: Verwaltung der Zugriffsberechtigungen, Einheitlichkeit der Ablagepraxis und Erhöhung der Personenunabhängigkeit, logistische Verwaltung der Altablagen, Bestimmung des Recordsstatus der Dokumente (bessere Regelung, was abgelegt werden muss und was nicht).

Marktsegmentierung

«Market segmentation is the division of users and potential users of records management provision into manageable groups, which have like characteristics».⁵¹ Beim Regionalsekretariat Bern der Gewerkschaft Unia sind hier nach den Erhebungen drei Gruppen identifizierbar:

- *Gruppe 1: Regio-Administrator und seine Stellvertreterin*
Sie sind für die Archivierung verantwortlich und vor allem an der Organisation des Records Management interessiert. Sie können eine sehr wichtige Rolle als Unterstützer und Multiplikator spielen. Informations-, Schulungs- und weitere Massnahmen sind bei dieser Zielgruppe zu priorisieren.
- *Gruppe 2: Administrationspersonal*
Die Mitarbeitenden, die sich im Regionalsekretariat mit der Administration beschäftigen (Mitgliederverwaltung, Buchhaltung, Personalwesen usw.), führen standardisierte Prozesse durch, die zu Serienablagen führen. Bei dieser Gruppe muss das Records Management als Verbesserung und Systematisierung präsentiert werden.

⁵¹ Elliot De Saez, Marketing for Records Manager, S.28.

– *Gruppe 3: Bewegungssekretärinnen und Sekretäre*

Diese Gruppe arbeitet oft selbständig; die Prozesse sind wenig strukturiert. Da die Bewegungssekretärinnen und Sekretärinnen oft ausserhalb der Büros arbeiten, werden die Records nicht sofort abgelegt. Diese Kategorie ist wahrscheinlich jene, welche grössere Probleme bei der Implementierung des Records-Management-Systems bereiten wird. Da die Bewegungssekretärinnen selbständig arbeiten, muss jede einzelne Person überzeugt und unterstützt werden.

Marketing Mix

Die wichtigsten Aspekte des Marketing Mix werden hier in tabellarischer Form präsentiert. Diese Form der Darstellung ermöglicht eine klare Darstellung der verschiedenen Faktoren, geordnet nach Zielgruppen.

Tab. 1: Aspekte Marketing-Mix

	Regio-Administrator	Administration	Bewegungs-sekretärinnen
User Value	<ul style="list-style-type: none"> - Bessere Zugriffsverwaltung - Effizientere Arbeitsweise des Personals, bessere Leistungen - Bessere und effizientere Nutzung der Räume - Sicherere Verwaltung der Unterlagen - Senkung des Aufwands für die Lösung von Archivproblemen 	<ul style="list-style-type: none"> - Bessere Verwaltung der alten Records - Einheitliche Ablage, Personenunabhängigkeit - Klare Regelung, was aufbewahrt werden muss und was nicht 	<ul style="list-style-type: none"> - Bessere Organisation der Unterlagen - Einheitliche Ablage - Klare Regelung, was aufbewahrt werden muss und was nicht - Mehr Platz
User Cost	<ul style="list-style-type: none"> - Anpassung der Arbeitsweise 	<ul style="list-style-type: none"> - Kleine Anpassung der Ablageprozesse 	<ul style="list-style-type: none"> - Grundlegende Anpassung der Ablageprozesse
User Convenience	<ul style="list-style-type: none"> - Durch Reduktion der Komplexität wird Records Management sehr benutzerfreundlich - Zugriffsverwaltung wird einfacher - Aktueller Aktenplan nicht sehr benutzerfreundlich 	<ul style="list-style-type: none"> - Aufwand steigt nicht, wird sogar ein wenig reduziert - Klare Anweisungen helfen den Aufwand zu reduzieren - Aktueller Aktenplan nicht sehr benutzerfreundlich 	<ul style="list-style-type: none"> - Papierunterlagen können oft nicht sofort abgelegt werden, Nachbearbeitung nötig - Hilfsmittel zur Reduktion der Komplexität nötig - Aktueller Aktenplan nicht sehr benutzerfreundlich
User Communication	Siehe im nächsten Abschnitt.		

Information und Kommunikation

Um von Beginn an Widerstände zu vermeiden, ist eine klare Information nötig. Im Falle des Regionalsekretariats der Gewerkschaft Unia wurden zielgruppenspezifische

Lösungen vorgeschlagen. Die drei Gruppen wurden bei der Marktsegmentierung bereits identifiziert:

- *Regio-Administrator und Stellvertreterin*: Bei dieser kleinen, aber wichtige Gruppe eignet sich das persönliche Gespräch am besten. Im Interview wurde das Records Management bereits präsentiert. Die Information sollte auf die Lösung von spezifischen Problemen des Regio-Administrators sowie auf allgemeine Probleme der Region eingehen.
- *Administrationspersonal*: Da die Implementierung des Records Managements die Prozesse nur teilweise verändern wird, ist eine intensive Informationskampagne nicht nötig. Fach- und Methodikwissen lässt sich auch während der Erstellung der Klassifikation vermitteln. In allen Fällen ist es erforderlich, dass die spezifischen Vorteile für diese Gruppe erwähnt werden.
- *Bewegungssekretärinnen und -sekretäre*: Die Bewegungssekretäre benötigen gute und qualifizierte Informationen, denn die Änderung ihrer Arbeitsorganisation ist beträchtlich. Um alle Bewegungssekretärinnen zu erreichen, keine Einzelgespräche führen zu müssen und Ziele und Vorteile des Records-Management-Projekts zu vermitteln, bietet sich die Möglichkeit einer Informationsveranstaltung an.

Schulungen

Wie Peter Toebak erklärt hat, kann man durch ein gutes Design sehr viel Schulungsaufwand sparen, da die Mitarbeitenden in diesem Fall nur wenige zentrale Prinzipien lernen müssen.⁵² Auch hier, wie bei der Information und Kommunikation, ist ein unterschiedlicher Ansatz für die verschiedenen Zielgruppen nötig.

- *Regio-Administrator und Stellvertreterin*: Der Regio-Administrator und seine Stellvertreterin müssen mit den Prozessen bestens vertraut sein. Es lohnt sich, grösseren Wert auf die theoretischen und methodischen Prinzipien zu legen, vor allem, wenn sie die aktive Rolle als Multiplikator übernehmen und die Mitarbeitenden aktiv unterstützen sollen.⁵³
- *Administrationspersonal*: Bei der Administration sollten die Konzepte des Records Managements, wie Dossiers und Records-Serie, klar sein. Im Gegensatz zum Regio-Administrator und seiner Stellvertreterin muss beim Administrationspersonal mehr Wert auf die Praxis gelegt werden. Da schon jetzt viele Mitarbeitende geordnete Ablagen führen, müssen sie nur wenige Prinzipien neu lernen. Für die meisten kann deshalb auf eine Schulung verzichtet werden. Es lohnt sich aber, einzelne besser zu schulen, damit sie anderen Mitarbeitenden bei der praktischen Arbeit helfen können.⁵⁴
- *Bewegungssekretärinnen und -sektretäre*: Damit die selbständig arbeitenden Bewegungssekretärinnen das System verstehen und anwenden können, müssen sie auf ein gutes Wissensniveau gebracht werden. Eine Schulung für alle lohnt sich deshalb. Für die praktische Umsetzung braucht es die permanente Unterstützung des Records Managers von Unia.

⁵² Toebak, Reduktion und Integration, S.57.

⁵³ Hansmann, Einführung der Prozesse, S.285.

⁵⁴ Ebenda.

Hilfsmittel

Als Hilfsmittel können Auszüge der Klassifikation (Verantwortlichkeitsmatrix), Merkblätter, Kriterienlisten und Beispiele von Dossiers zur Verfügung gestellt werden. Diese sind bei der Bestimmung der Federführung und bei der Klärung der Geschäftsrelevanz der Unterlagen, für das Ablegen von Records sowie für die Dossiereröffnung und dessen Abschluss und Abbruch hilfreich.

Für das Zentralsekretariat von Unia wurden auch Flussdiagramme mit folgenden Prozessen vorbereitet: Ablage von Papierunterlagen, Ablage von elektronischen Unterlagen und Transfer an das Archiv.⁵⁵ Für jeden Schritt (z. B. Klärung der Federführung) werden kurze Informationen präsentiert und weitere Quellen genannt. Durch diese Hilfsmittel kann die individuelle intellektuelle Leistung, die für die Durchführung der Prozesse nötig ist, weiter minimiert werden.

Schluss

Die Herausforderungen in Bezug auf das Records Management haben mehrere Ursachen. Die Implementierung eines Records-Management-Systems ist, wie jede andere Innovation auch, mit Widerständen konfrontiert. Widerstände können aber erkannt und abgebaut werden. Dem Records Manager muss zudem bewusst sein, dass aufgrund des Abbaus der Registraturen, der Informatisierung des Büroalltags und der daraus folgenden Disintermediation, das Verständnis für die Grundprinzipien und die Bedeutung einer korrekten Ablageführung bei vielen Mitarbeitern verloren gegangen ist.

Das Records-Management-System tangiert somit viele Mitarbeitende, die das Records Management nicht kennen, seine Bedeutung nicht verstehen und nicht bereit sind, viel Zeit darin zu investieren. Um die Motivation der Mitarbeitenden zu erhöhen, bietet das Change Management eine gute Hilfe. Daraus ergibt sich, dass nicht alle Mitarbeitenden gegenüber einer Neuerung negativ eingestellt sind, einige bleiben neutral, und wieder andere nehmen die Veränderung positiv auf. Mit geeigneten Mitteln und mit Hilfe der Mitarbeitenden, welche die Veränderung als positiv erachten, können die Kollegen, welche sich neutral verhalten, überzeugt werden. Danach kann man sich auf die Gegner der Neuerung konzentrieren und ihre Widerstände abbauen.

Hat man die Mitarbeitenden überzeugt, müssen sie in die Lage versetzt werden, das Records-Management-System anzuwenden. Dabei ist zu berücksichtigen, dass die Mitarbeitenden keine Informationsspezialisten sind und sie so wenig Zeit wie möglich in das Records Management investieren können oder wollen. Ein falscher Ansatz wäre, das Design des Records Managements zu unterschätzen, weil eine allzu starke Vereinfachung des Ordnungssystems (Klassifikation, Verantwortlichkeitsmatrix) und ein grösserer Handlungsspielraum nicht eine Senkung, sondern eine Erhöhung des intellektuellen Aufwands bedeuten. Die Mitarbeitenden verfügen über wenige Angaben und wissen nicht, wie sie vorgehen müssen. Durch die Bestimmung von klaren Prozesskategorien und Prozessrollen sowie der Einführung der Prinzipien von Masterdossier- und Federführung kann ein Grossteil der «Denkarbeit» bereits

⁵⁵ Fachstelle, Handbuch, S. 15, 16, 31.

beim Festlegen des Designs erledigt werden. Die Mitarbeitenden müssen nur noch wenige, einfache Tätigkeiten bei der Datenerfassung selbst durchführen.

Dieser Ansatz wurde bei der Gewerkschaft Unia verfolgt. Viele Informationen über die Organisation, über das Regionalsekretariat Bern sowie über das Records Management, das im Zentralsekretariat der Gewerkschaft Unia schon besteht, liessen sich analysieren. Die Resultate der Erhebungen wurden mit Marketing-Methoden verglichen, was die Planung von Massnahmen, welche gezielt auf bestimmte Zielgruppen, ihre Probleme und Herausforderungen zugeschnitten waren, ermöglichte. Somit liess sich auch der Ressourceneinsatz optimieren.

Bibliografie

- Bereil, Céline: *Gérer le volet humain du changement*. Montréal 2009.
- Classen, Martin: *Change Management aktiv gestalten: Personalmanager als Architekten des Wandels*. Köln 2008.
- DIN Deutsches Institut für Normung e. V., Normenausschuss Bibliotheks- und Dokumentationswesen (NABD): *Information und Dokumentation: Schriftgutverwaltung (ISO 15489) Teil 1*. Berlin 2002.
- Elliot De Saez, Eileen: *Marketing concepts for libraries and information services*. London 2002.
- Elliot De Saez, Eileen: *Marketing for the Records Manager*. In: *Records Management Journal* 5 (1995) Nr. 1, S. 23–33.
- Fachstelle Records Management/Archiv: *Handbuch Aktenführung und Archivierung, Records Management im Zentralsekretariat Unia*. Bern 2009.
- Hansmann, Holger; Laske, Michael; Luxem, Redmer: *Einführung der Prozesse – Prozess-Roll-out*. In: Becker, Jörg, *Prozessmanagement: ein Leitfadens zur prozessorientierten Organisationsgestaltung*. Berlin 2008, S. 269–298.
- Lanz, Rita; Hartmann, Hans: *Die Gewerkschaft Unia: Bibliothek, Dokumentation, Kampagnen und Kommunikation*. In: *Arbido* 25 (2010) Nr. 1, S. 31–33
- Lanz, Rita: *Records Management bei der Gewerkschaft Unia*. In: *Arbido* 25 (2010) Nr. 2, S. 50–53.
- Myrach, Thomas: *Records Management als interdisziplinäre Problemstellung*. In: *BeWL, Informationen des Betriebswirtschaftlichen Departements der Universität Bern* Heft 13 (2010), S. 26–28. <http://www.kpm.unibe.ch/PMP/Zeitungsartikel/BeWLHeft13.pdf> [Stand 27. 6. 2011]. [Im Text zitiert: Myrach, Records Management].
- Toebak, Peter M.: *Records Management. Ein Handbuch*. Baden 2007.
- Toebak, Peter: *Records Management. Methodische Grundlagen*. In: *Archivpraxis in der Schweiz – Pratiques archivistiques en Suisse*. Baden 2007, S. 252–270.
- Toebak, Peter: *Records Management. Reduktion und Integration als Erfolgsfaktoren*. In: Lutz, Alexandra: *Zwischen analog and digital: Schriftgutverwaltung als Herausforderung für Archive*. Marburg 2009, S. 19–58.
- Vahs, Dietmar: *Organisation: Einführung in die Organisationstheorie und -praxis*. Stuttgart 2007.
- www.unia.ch [Siehe nähere Angaben in den entsprechenden Fussnoten].