

Records Management. Reduktion und Integration als Erfolgsfaktoren

von Peter Toebak

Ausgangslage und Problemstellung

Records Management-Projekte haben immer wieder einen schweren Stand in Verwaltungen, Unternehmungen und anderen Organisationen. Steffen Schwalm sprach kürzlich davon auch für Deutschland¹. Implizit wird auf die Disintermediation und die Informationsasymmetrie hingewiesen als Gründe. Als explizite Gründe gelten die geringe Sensibilität und fehlende Akzeptanz bei der recordserzeugenden und recordsbenutzenden Belegschaft, das Unverständnis der Informatiker für Logik und Informationsmethodik, die Kurzsichtigkeit des Spitzen- und Linienmanagements sowie das Unvermögen und die Unsicherheit von Registratoren, Archivaren und übrigen Akteuren mit Querschnittsaufgaben. Die einzigen Rezepte für das Gelingen der Projekte scheinen das Abschwächen der fachlichen, methodischen und technischen Anforderungen, das Versimplern der Logik und die Unverbindlichkeit in Kombination mit mehr Schulung zu sein. „Pragmatismus“ wird gefordert oder anders gesagt: Der Kern der modernen Archivistik – die Dossierbildung, der Evidenz- oder Kontextwert – hat ausgedient und passt nicht länger in die Flexibilität und Volatilität des Computerzeitalters.

¹ Steffen Schwalm, „Ganzheitliche elektronische Schriftgutverwaltung. Anforderungen der Prozessoptimierung“, *Der Archivar. Mitteilungsblatt für deutsches Archivwesen*, 60 (2007), Heft 3 (Juli), S. 250-252.

Neu ist dies alles nicht², stimmt es? Die Indizien scheinen deutlich. Oft sind Registratoren alten Stils und rein technisch motivierte und nur vom Software-Markt und der Internet-Entwicklung inspirierte Informatiker nicht Teil der Lösung, sondern Teil des Problems. Die Archivare ziehen sich vermehrt aus der Verantwortung, indem sie (wieder) in die Geschichtsarbeit flüchten. Warum sollten sie die Probleme grösstenteils anderer lösen? Manager nehmen ihre Führungsverantwortung ungenügend wahr und verlieren sich in Alltagsdetails. Die Kosten und der Aufwand des Records Management stehen im Vordergrund, die Einsparungen, die innovierende Wirkung und der Qualitätsgewinn für die Gesamtorganisation bleiben jedoch verborgen. Juristen übersehen die Kraft des Prozesszusammenhangs, des organisch akkumulierten Archivbestands und des Dossierkonzepts für die Beweisführung. Sie bleiben konzeptionell auf Dokumentenebene stecken. Auf Schulung und Überzeugung kann in wissensorientierten und lernenden Organisationen tatsächlich nicht verzichtet werden. Vieles spricht somit für die angedeutete Sichtweise, sie greift dennoch zu kurz.

Erstens sind breit ausgelegte Schulungen, Trainings, Aus- und Weiterbildungskampagnen ebenfalls aufwendig, teuer und mühsam. Franz Lehner befasst sich mit Wissensmanagement und sagt in anderem Zusammenhang: „Die Kosten für die Entwicklung eines solchen Systems [Wissensmanagementsystem] sind schwer abzuschätzen, sie sind aber nach bisher vorliegenden Erfahrungen eher hoch“. Davon „fallen (...) etwa die Hälfte auf Schulungen, ein Viertel auf Umstrukturierungsmassnahmen und der Rest auf Hardware und Software“. Er basiert

² Siehe bei: Peter M. Toebak, *Records Management. Ein Handbuch* (Baden, 2007), S. 13-14.

auf einer Studie aus 1998³ und ich sehe keinen Grund, die Aussage nicht auch für das Records Management zum Ausgangspunkt zu nehmen. Zweitens ist Records Management nicht primär eine Sache für Archivare, sondern in erster Linie notwendig für die recordserzeugenden oder archivbildenden Verwaltungen, Betriebe und Organisationen selbst. Kein Weg führt am Records Management vorbei. Effizienz, Effektivität, Compliance, Vernetzung in der Informationsgesellschaft stehen alle auf dem Spiel. Records Management findet bereits in Echtzeit statt, nicht erst mittel- oder langfristig.

Die umgekehrte Sichtweise bleibt hartnäckig⁴ und zeigt sich immer wieder. Barbara Hoen meint beispielsweise: „Diese [spezifisch archivischen] Ziele [Zuverlässigkeit, Authentizität, Sicherung und Erhaltung von Quellen] können nur erreicht werden, wenn eine Absicherung bereits frühzeitig im Lebenszyklus [der Daten- und Unterlagen-Records⁵] gelingt. Eine nachträgliche Rekonstruktion, z.B. von Kontexten, ist zwar möglich, aber meist mit einem unvermeidbaren Aufwand verbunden“. Dies stimmt alles, jedoch liegt der Akzent aus Sicht des Records Management falsch. Sie geht in ihrer interessanten Buchbesprechung weiter⁶:

³ Franz Lehner, *Wissensmanagement. Grundlagen, Methoden und technische Unterstützung* (München, Wien, 2008²), S. 254.

⁴ Peter M. Toebak, *Records Management. Ein Handbuch* (Baden, 2007), S. 22-25. Siehe auch Jürg Hagmann, „Records Management. Strategien für den vorarchivischen Bereich“, zu erscheinen in *Archiv+Wirtschaft* (2008), Heft 4. Als Preprint bereits vorhanden unter: <http://de.geocities.com/cyberhagi/Fulltext/Artikel-AuW-04-08.pdf> (ins besondere S. 1-2, 3).

⁵ Für diese Begriffe: Peter M. Toebak, *Records Management. Ein Handbuch* (Baden, 2007), S. 19-20.

⁶ Barbara Hoen, Rezension von Niklaus Bütikofer, Hans Hofman und Seamus Ross (Hg.), *Managing and archiving records in the Digital Era* (Baden, 2006), *Archivar*.

„Der Realisierung angemessener Lösungen für die neuen Herausforderungen an die Archive steht allerdings entgegen, dass viele Aufgaben der Schriftgutverwaltung inzwischen den Anwender(inn)en übertragen wurden, die nicht über einschlägige Qualifikationen verfügen – ein Defizit, das schwerwiegende Folgen hat. Wiederholt fordern deshalb die Autor(inn)en eine verstärkte Präsenz von Archivar(inn)en in den Geschäftsprozessen und der Schriftgutverwaltung, sei es durch Schulung oder Betreuung, sei es durch die Erarbeitung von Standards, die in der Praxis Orientierung bieten können“.

Archivare gehen die Herausforderung oft von der falschen Seite an, obwohl Standards natürlich unerlässlich sind. Schulung gilt meines Erachtens als weiche Methode. Sie kann für eine Gesamtbelegschaft sehr umfangreich werden und darf auch in einem unstrukturierten Geschäftsbereich nicht allzu anspruchsvoll sein. Der Ansatz muss anders lauten und soll vorwiegend regel- und systembasiert, also hart, sein. Denn „Easy-to-do“-Lösungen gibt es nicht. Lassen wir uns nicht täuschen: Die Umsetzung von Records Management ist nicht einfach. Es handelt sich um ein Programm, das holistisch angegangen werden muss und das aus mehreren Projekten für längere Dauer besteht. Die Zauberwörter für das Gelingen sind gerade nicht Abschwächung, Versimpelung, Unverbindlichkeit, „Pragmatismus“ und Profillosigkeit. Mit Records Management können Verwaltungen, Unternehmungen und andere Organisationen aber bis zu 15% an Arbeitseffizienz beim gesamten Personalsbestand gewinnen, also dort, wo 70% ihrer Gesamtkosten anfallen⁷. Records Management muss darum das nötige Profil entwi-

Zeitschrift für Archivwesen, 61 (2008), Heft 4 (November), S. 433-434 (Zitate auf S. 434).

⁷ Peter M. Toebak, *Records Management. Ein Handbuch* (Baden, 2007), S. 132-142.

ckeln und so in den recordserzeugenden Organisationen zu dem ihm gebührenden zentralen Platz kommen.

Noch immer wird das Potenzial des Records Management nicht richtig erkannt. Symptomatisch ist, dass Wissensmanagementspezialisten sich zwar (auch) mit betrieblichen Informationen befassen (Datenerfassung, Buchführung, Dynamik, kleiner Lebenszyklus), höchstens jedoch über Dokumentenmanagement, nie über Records Management (auch Datenverwaltung, Aufbewahrung, Statik, grosser Lebenszyklus⁸) sprechen. Die mittlerweile ausführliche Literatur zum Thema Records Management bleibt konsequent unberücksichtigt. Die Erklärung könnte im noch positiven Fall sein, dass Records Management gleich gestellt wird mit Archivierung, was (wie wir sahen) falsch ist. Die Erklärung im Negativfall ist: Wissensmanagement bleibt als Disziplin lieber an der Oberfläche, setzt sich mit der Informationswissenschaft im weiteren Sinne nicht auseinander und meint das Rad neu erfinden zu müssen⁹. Symptomatisch ist aber auch, dass Archivare noch immer keine feste, klare Fachterminologie in Bezug auf die Verwaltung von Daten- und Unterlagen-Records aufgebaut haben. Begriffe wie Schriftgutverwaltung, Aktenmanagement, Dokumentenmanagement, Vorgangsbearbeitung und elektronische Archivierung genügen nicht. Sie schliessen umfangreiche relevante Datenbestände aus, akzentuieren nicht den Kern der Herausfor-

⁸ Siehe für diese Begriffe: Peter M. Toebak, *Records Management. Ein Handbuch* (Baden, 2007), S. 21.

⁹ So Franz Lehner, *Wissensmanagement. Grundlagen, Methoden und technische Unterstützung* (München, Wien, 2008²); Gilbert Probst, Steffen Raub und Kai Romhardt, *Wissen managen. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen* (Wiesbaden, 2006⁵).

derung bzw. entwickeln nicht das erforderliche Leitprofil für die betriebliche Informationsverwaltung¹⁰.

Achtung: Ich mache mit Chris Hurley ausdrücklich einen Unterschied zwischen Informationsmanagement und Records Management. Er sagt sehr prägnant: „An information resource needs a name, (...), a record does not. A name is mandatory for a record because it is an information resource, not because it is a record“¹¹. Beim Informationsmanagement kann man sich deutlich mehr Freiheit leisten als beim Records Management. Der Informationswert steht ganz im Vordergrund. Social Tagging und Enterprise 2.0, wobei Sachbearbeiter und Endbenutzer (zusätzliche) Content-Merkmale eingeben können, ist nicht ausgeschlossen; ungefähr so, wie es schon immer mittels freier Dateibezeichnung und Dateiordnerstruktur in MS-Explorer geschah oder schon längst auch technisch versierter möglich geworden ist. Dessen Nutzen darf selbstverständlich nicht überschätzt werden. Bibliothekarische und dokumentarische Formalerschliessung und Sacherschliessung lassen sich niemals vermeiden¹². "Die kollektive Intelligenz soll (...) [bei Sozialer Software] für die

¹⁰ Peter M. Toebak, *Records Management. Ein Handbuch* (Baden, 2007), S. 66-67; ferner Ulrich Kampffmeyer, "Document Related Technologies. Trends 2007", *Project Consult Newsletter* (20071015), S. 8-14; Silvia Kunze-Kirschner, "Seminar Records Management und MoReq 2", *Project Consult Newsletter* (20071015); Ulrich Kampffmeyer, "Records-Management in Deutschland. Wachsende Bedeutung", *BIT. Business, Information, Technology*, (2007), Nr. 6 (November), S. 36-37; Ulrich Kampffmeyer, "Auf dem richtigen Weg. Records-Management wird aus rechtlichen Gründen immer wichtiger", *BIT. Business, Information, Technology*, (2008), Nr. 4 (Mai), S. 48-50.

¹¹ Chris Hurley, "Documenting archives and other records" (2008), S. 7¹⁴ (als E-Publikation unter: <http://www.sims.monash.edu.au/research/rcrg/publications/ch-documenting-archives.pdf>).

¹² Siehe z.B. Ulrike Junger und Thomas Hapke, "Erschliessung 2013: Visionen und mögliche Entwicklungen. Bericht über einen Workshop der Facharbeitsgruppe Er-

Qualität garantieren", sie geht jedoch bald auf Kosten der Precision (Relevanz, Genauigkeit), Erschliessungskonsistenz und Verständlichkeit (Interpretation) der Suchresultate¹³. Beim Records Management steht der Evidenz- oder Kontextwert im Zentrum. Ein logisches Basisgerüst wird als statische Datenstruktur rundum die Daten und Dokumente mit Records-Status aufgezogen. Dieses kann und muss eindeutig sein. Die Struktur lässt sich bei gutem Design ausnahmslos „vordenken“ und bei Integration in die Prozess- und Alltagsarbeit quasi automatisch „vererben“.

Kehren wir zurück zur Ausgangslage: Es sind nicht die logische Vereinfachung, organisatorische Unverbindlichkeit oder ein langsames, freiwilliges schrittweises Vorgehen, das letztlich zum Erfolg führt. Unbedarftes und unüberlegtes Simplifizieren richtet sogar grossen Schaden an. Nur eine methodische Reduktion der Geschäftskomplexität, die Integration des Records Management in die Prozessführung, die Strukturierung und die Zwangslage (Compliance) vermögen wirklich Fortschritt zu bringen. Reduktion heisst Reduzieren auf das Wesentliche. Es ist eine sehr anspruchsvolle Aufgabe, die methodisch solide unterlegt sein muss. Die Einführung von Records Management gelingt, sobald das Spannungsfeld zwischen Komplexität der Prozesslandschaft und Schnelllebigkeit der Systemlandschaft, zwischen (kurzfristiger, isolierter) Benutzersicht und (langfristiger, übergreifender) Organisationssicht sowie zwischen Echtzeit (Dynamik, kleiner Lebenszyklus) und Langzeit (Statik, grosser

schliessung und Informationsvermittlung auf der 12. Verbundkonferenz des Gemeinsamen Bibliotheksverbundes am 11. September 2008 in der Staatsbibliothek zu Berlin Preussischer Kulturbesitz, *Bibliotheksdienst. Organ der Bibliothek und Information Deutschland (BID)*, 42 (2008), Heft 12 (Dezember), S. 1304-1311.

¹³ Stefan Seehaus, "Können Suchmaschinen von Sozialer Software profitieren?", *Nachrichten für Dokumentation (NfD). Zeitschrift für Informationswissenschaft und -praxis*, 59 (2008), Nr. 5 (Juli/August), S. 293-296. Zitat auf S. 293.

Lebenszyklus) über das Prozess- und Dossierkonzept systematisch und systemisch gelöst wird. Hier liegt die wirkliche Herausforderung, nicht beim allmählichen Einbinden des menschlichen Faktors, obwohl Management-Unterstützung und Mitarbeiterakzeptanz wichtig bleiben.

Notwendig ist ein multi- und interdisziplinäres Vorgehen mit Rücksicht auf die organisatorischen, fachlichen, informationsmethodischen und technischen Aspekte. Archivare spielen dabei eine Rolle, jedoch nicht allein. Records Management und Archivierung oder elektronische Langzeitarchivierung sind, wie gesagt, keineswegs dasselbe. Es ist sogar wahrscheinlich, dass Wirtschaftsinformatiker und Organisationsfachleute den Lead in Records Management-Projekten und -Programmen übernehmen, sobald archivische Grundkonzepte wie Masterdossier und Ordnungssystem (Klassifikation) zum logischen und mentalen Instrumentarium auch der Wirtschaftsinformatik und Organisationslehre gehören. Als weitere Voraussetzung müssen die Informationstektonik, die Provenienz, die Geschäftsprozesse, die Prozessrollen, das Metadatengerüst und die Datenstruktur auf Makro-, Meso- und Mikroebene noch mehr standardisiert werden, als dies bisher der Fall ist, und den Software-Systemen hinterlegt werden. Konzepte der angelsächsischen und deutschen Archivtradition, des Qualitätsmanagements und der Prozessmodellierung sollten dazu kompatibel werden.

Der Autor dieses Beitrags arbeitet an einem Leitfaden zur Records Management-Implementierung, mit dem Arbeitstitel "Integration von Records Management in die Prozessführung. Organisieren von Übersicht im Arbeitsalltag, Gesamtsicht im Betrieb und Dokumentationspflicht in der Gesellschaft"¹⁴. Dieser Leitfaden ergänzt sein „Handbuch für Re-

¹⁴ Der Leitfaden erscheint voraussichtlich in der Archiv- und Informationswissenschaftsserie vom Verlag hier + jetzt, Baden (CH), 2009/2010.

Records Management“ und leuchtet einige Konzepte näher aus. Ohne auf Einflüsse einzugehen, die zwar wichtige Randbedingungen schaffen, dem Records Management in engerem Sinne jedoch exogen bleiben (Compliance, Transparenz, Qualitätsmanagement, intra- und interorganisationelle Vernetzung), sind folgende Elemente in jedem Fall entscheidend:

- Profilieren des Records Management-Programms auf Basis eines verständlichen Zehn-Schritte-Plans;
- Propagieren einer übergreifenden Systemarchitektur (markantes, ausgeprägtes Einpassen von Dokumentenmanagement und Records Management in die Office-Umgebung, die Fachanwendungen, das ERP-System, das Data-Warehouse und das Archivverwaltungssystem für die Langzeitaufbewahrung);
- Propagieren eines zutreffenden Daten-, Klassen- und Entitätsmodells (Integration und systemische Abbildung der Prozesse, der Organisationsstrukturen und der Informations- oder Archivtektonik);
- Kombinieren von Klassifikation, Retention Schedule oder Aufbewahrungsschema, Zugriffsschema, Informationssicherheitsmodell und Produktübersicht zu einem integrierten Ordnungssystem (Makro-, Meso-, Mikroebene des Records Management, einschliesslich einer weitgehend automatisierten Erfassung kontextueller, administrativer und regulatorischer Metadaten);
- Standardisieren nach einer Taxonomie von drei bis fünf Prozesstypen und sechs bis acht Dossiertypen;
- Metadaten-Mapping und Metadaten-Anreicherung (Stammdaten, Bewegungsdaten und semantische, formale, strukturelle und technische Metadaten fallen in immer mehr Datensystemen an, sie sind

selektiv auch für das Dokumenten- und Records Management relevant);

- Definieren der Arbeitsteilung in der Alltagspraxis (Daten- und Dokumentenerfassung durch Sachbearbeitende während des kleinen Lebenszyklus; Handhabung, Monitoring und Unterstützung der Informationsbasis durch Spezialisten – Records Manager, Informatiker, Archivare –, mit Akzent auf den grossen Lebenszyklus).

Mittels Grafiken wurde an anderem Ort aufgezeigt¹⁵, wie Records Management-Prozesse bzw. administrative Dokumentationsprozesse, nämlich Daten- oder Dokumentenerfassung und Dossierbildung, mit den Geschäftsprozessen im Arbeitsalltag verzahnt werden können. Auf diese Weise lassen sich Records „von der Wiege bis zum Grab“, also in Echtzeit und in Langzeit, ohne Mehraufwand, ja mit Effizienzgewinn für die Gesamtorganisation in den Geschäftszusammenhang einbinden. Der Primärwert, der Sekundärwert, der Evidenz- oder Kontextwert und der Informationswert der Daten- und Unterlagen-Records kommen dabei auf Anhieb und auf Dauer alle zum Zug. Ich kann hierauf, auf weitere Komponenten (z.B. den Zehn-Schritte-Plan, das Funktionskonzept, die Aufbau- und Ablauforganisation, die unterschiedlichen Prozessphasen, die Bildung von Dossiers, Subdossiers und Bänden) und auf grundlegende Regelwerke, Schnittstellen, Nahtstellen und die Systemarchitektur (wie oben aufgelistet) leider jetzt nicht eingehen¹⁶.

¹⁵ Peter M. Toebak, *Records Management. Ein Handbuch* (Baden, 2007), S. 224 und 236.

¹⁶ Ich verweise dafür nochmals auf mein Handbuch und den angekündigten Leitfa-

Auch die Software-Systeme, die DMS mit RMS bzw. die EDRMS¹⁷, bleiben ausser Blickfeld. Wesentlich ist, dass sie sich in die Systemarchitektur einbinden lassen, das Datenmodell, das Ordnungssystem und die Dossierarten strukturstabil abbilden (mehrere „RMS“ können dies immer noch nicht ausreichend) sowie die erforderlichen Standardfunktionalitäten im Bereich Dokumentenmanagement, Records Management und Business Process Management (Workflow, Collaborating) einhalten oder unterstützen. Die Lösung liegt, wie gesagt, in der Integration und Reduktion und da ist noch vieles nicht stimmig und somit ungenügend. Reduktion und Integration setzen eine zusammenhängende Logik voraus, die auf fachlichen (prozessualen) und informationellen (archivwissenschaftlichen, informationsmethodischen) Aspekten basiert. Insbesondere die informationellen Vorgaben gehen gerne verloren oder werden nur notdürftig und handgestrickt realisiert. Sehr problematisch ist es, dass Projekte mit Relevanz für das Records Management (Datenmanagement, Dokumentenmanagement, Geschäftsprozessoptimierung; faktisch alle Projekte, wo es sich um betriebsinterne Informationen handelt) weiterhin meist ohne informationelles Grundwissen durchgeführt werden. Neben dem fachlichen Konzept ist dieses Grundwissen der Hauptschlüssel zum Erfolg, davon ausgehend, dass die Aufbauorganisation eins zu eins umsetzen muss und die Software umsetzen kann, was fachlich, organisatorisch und informationell notwendig ist.

Ich beschränke mich im Artikel auf einem Ausschnitt der obenstehenden Auflistung. Zunächst folgt die theoretische und methodische Grundlage zur Integration des Prozesskonzepts (Teil des Fachkonzepts) mit dem Dossierkonzept (Teil des Informationskonzepts). Wir werden

¹⁷ EDRMS (Electronic Documentary Records Management System), DMS (Dokumentenmanagementsystem), RMS (Records Management System).

sehen, dass die moderne Managementliteratur diesbezüglich mit der Archiv- und Records Management-Literatur mehrheitlich im Einklang ist. Nur ist das Herzstück der Archivistik, das Dossierkonzept („above item level“), zugunsten der einseitigen Betonung der Dokumentenebene („item level“) verloren gegangen. Dies ist sofort auch der wesentliche Grund für das Scheitern und mühsame Zustandekommen vieler Projekte und Programme. Danach erkläre ich die drei bis fünf Prozesstypen sowie sechs bis acht Dossiertypen, die für das integrierte Records Management richtungweisend sind. Ich behandle somit die Basisansätze zur Informationsrepräsentation und Reduzierung der Geschäftskomplexität während des kleinen und grossen Lebenszyklus der Daten- und Unterlagen-Records. Die Archivistik bietet gerade diesbezüglich in Daten- und Informationsprojekten den ausschlaggebenden Mehrwert. Sie besitzt die erforderliche Methodik und Systematik und kann entscheidend dazu beitragen, die bisher üblichen Schwachstellen in Projekten zu vermeiden.

Wir halten fest: Records Management muss ganzheitlich angegangen werden. Unter allen Umständen gilt die Aussage von Michel Roberge: Es handelt sich um eine „démarche rigoureuse, systématique [...] et systématique [...], qui ne laisse rien au hasard“¹⁸. Die logische Vereinfachung lässt sich nicht finden, indem das Basisgerüst „pragmatisch“ abgebaut oder handgestrickt versimpelt wird. Damit würden die Prozessarbeiter bzw. Sachbearbeiter am Bildschirm letztlich unzulässig überfordert. Sie sind keine Informationsspezialisten, die Freude daran haben, Geschäftsinformationen vollständig und nach Qualität abzulegen und zu dokumentieren. Sie stehen mit beiden Beinen in ihren Prozessen und Aufgaben. Sie wollen und müssen diese effizient und effektiv erledigen.

¹⁸ Michel Roberge, *L'Essentiel du Records Management (RM). Système intégré de gestion des documents analogiques et des documents numériques* (Québec, 2004), S. 0.10.

gen. Reduktion der Komplexität im Tagesbetrieb ist erst möglich, wenn das logische Gerüst (Ordnungssystem), die Datendefinition und das Datenmodell ausgeklügelt und gefestigt genug sind, auf die Funktionen, Prozesse und Organisationseinheiten ausgerichtet sind und die Abbildung im EDRMS optimal ist. Akzeptanzprobleme betreffen im Grunde informationsmethodisch und systemisch unzureichende Vorgehen, sie liegen letztlich nicht bei der Spezifik der Organisation oder dem menschlichen Faktor.

Datenmodellierung auf Makro-, Meso- und Mikroebene

Grundlage jedes Records Management-Projekts ist eine saubere Prozesslandschaft. Die Gestaltung der Prozesse ist relativ frei, auch wenn allgemeine Modelle und Prinzipien bestehen. T.H. Davenport sprach in diesem Zusammenhang über „process definition is more art than science“¹⁹. Lehner weist daraufhin, dass das Prozessmanagement sich in Prozessabgrenzung, Prozessmodellierung und Prozessführung aufteilen lässt²⁰. Für die Einrichtung des Records Management interessiert nicht nur, sondern doch hauptsächlich das Erste. Workflow-Management, Geschäftsprozessoptimierung bzw. Business Process Management gehen selbstverständlich weiter und befassen sich auch eingehend mit der Prozessmodellierung. Die Prozessführung betrifft schliesslich die Lenkung und Erfüllung der Prozesse im Arbeitsalltag. Aus der Gestaltungsarbeit

¹⁹ Jörg Becker und Volker Meise, "Strategie und Ordnungsrahmen", in: Jörg Becker, Martin Kugeler und Michael Rosemann (Hg.), *Prozessmanagement. Ein Leitfaden zur prozessorientierten Organisationsgestaltung* (Berlin, Heidelberg, New York, 2005⁵), S. 125. Sie zitieren T.H. Davenport, *Process Innovation. Reengineering Work through Information Technology* (Boston, 1993).

²⁰ Franz Lehner, *Wissensmanagement. Grundlagen, Methoden und technische Unterstützung* (München, Wien, 2008²), S. 148. Er basiert sich dabei auf A. Gadatsch (2003).

resultiert das Ordnungssystem (Klassifikation mit Dossierstruktur). Bei der Bestimmung der Prozessgrenzen gelten drei Kriterien: das Prozessziel bzw. Projektobjekt (die richtungweisende Aktivität), das Auslöseereignis und die Abbruchgrenze. Auf konkretere Kriterien gehe ich an diesem Ort nicht ein.

Ein Prozess hat einen Inhalt, einen Verlauf, eine Dauer und einen Umfang, während dessen das Leistungs- oder Primärobjekt erstellt bzw. bearbeitet wird. Ein zu grosser Prozessumfang beeinträchtigt die Handhabbarkeit der Prozessführung (Prozesskonglomerate). Koordinierende, planende, steuernde, evaluative, administrative und informative Operationen schöpfen keinen direkten Wert, sie können wie der sekundäre Datenerfassungs- und Dossierbildungsprozess im operativen Primärprozess (z.B. als Prozessphase) integriert sein. Sie gehören unter anderen Umständen nicht länger zum einschlägigen Operativprozess, sondern zu einem übergreifenden, begleitenden dispositiven, evaluativen oder informativen Prozess. Ich komme darauf noch zurück. Prozesse werden beschleunigt, sobald die Operationen parallel ablaufen. Dies führt zu Prozesseffizienz. Werden Operationen jedoch von einer oder nur wenigen Stellen erfüllt, ist von Ressourceneffizienz die Rede²¹. Für beide Optionen sind Argumente zu finden.

Bei der Einrichtung der Aufbauorganisation geht es darum, die Gesamtorganisation so zu gestalten, dass die Arbeitsteilung, die Kompetenzverteilung und die Kommunikation, Koordination und Kooperation

²¹ Jörg Becker und Volker Meise, "Strategie und Ordnungsrahmen", in: Jörg Becker, Martin Kugeler und Michael Rosemann (Hg.), *Prozessmanagement. Ein Leitfaden zur prozessorientierten Organisationsgestaltung* (Berlin, Heidelberg, New York, 2005³), S. 126-127, 129-131.

übersichtlich und handhabbar bleiben²². Die Aufbauorganisation besteht auf tiefster Stufe aus Stellen, die mit Personen besetzt werden und der Ablauforganisation mit Leben versehen. Das Primat hat nicht die Aufbauorganisation, sondern die Ablauforganisation. Hier werden die Prozesse erledigt. Im Prozess oder, genauer betrachtet, in jeder Prozessoperation kommen letztlich alle einschlägigen betrieblichen Komponenten zusammen. Es ist das Ziel, die Kompetenzen und Fähigkeiten der Mitarbeitenden auf Prozessebene zu maximieren und auf diese Weise die Schnitt- und Nahtstellenproblematik zu minimieren (Prozesseffizienz, Eigenständigkeit). Es ist dabei unerheblich, ob eine Stelle oder ein ganzes Team die Durchführung des Prozesses auf sich nimmt. Wo jedoch nicht auf Spezialismen verzichtet werden kann (Ressourceneffizienz, Qualitätsansprüche, Arbeitsteilung), lassen sich weitere Stellen mit anleitenden, mit fachlich-steuernden, mit fachlich-mitwirkenden oder auch mit assistierenden Rollen einbinden. Technische Schnitt- und fachliche Nahtstellen können innerhalb derselben Organisationseinheit auftreten, zwischen mehreren Organisationseinheiten vorkommen oder sogar organisationsübergreifend sein (Abbildung 1). Die Prozesssicht ist in jedem Fall ganzheitlich.

²² Dieser Abschnitt nach Martin Kugeler und Michael Vieting, "Gestaltung einer prozessorientiert(er)en Aufbauorganisation", in: Jörg Becker, Martin Kugeler und Michael Rosemann (Hg.), *Prozessmanagement. Ein Leitfaden zur prozessorientierten Organisationsgestaltung* (Berlin, Heidelberg, New York, 2005⁵), S. 221-228.

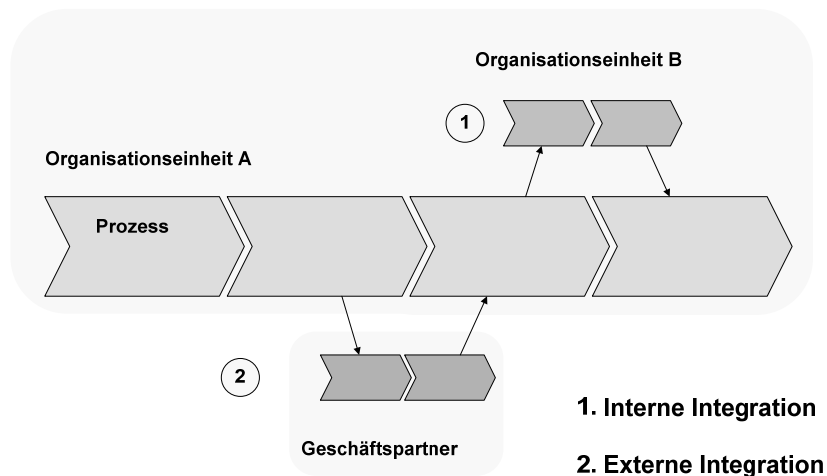


Abbildung 1: Interne und externe Integration von Geschäftsprozessen²³

Die Beziehungen zwischen den Objekttypen oder Prozessentitäten, z.B. zwischen Datenobjekt und Operation, sind oftmals selbstredend. Sie gehen aussagekräftig aus der Richtung des Kontrollflusses (Andeutung der zeitlichen und sachlichen Abhängigkeiten von Ereignissen und Operationen) hervor. Manchmal müssen sie im Prozess- und Datenmodell näher expliziert werden. So kann die Beziehung zwischen Organisationseinheit und Operation stark variieren. Wirtschaftsinformatik und Organisationslehre kennen vier Kantenrollen: "führt aus", "muss mitwirken bei", „kann mitwirken bei“ und "wird informiert über"²⁴. Die Kantenrollen

²³ Petra Schubert, „E-Business-Integration“, in: Petra Schubert, Ralf Wöfle und Walter Dettling (Hg.), *E-Business-Integration. Fallstudien zur Optimierung elektronischer Geschäftsprozesse* (München-Wien, 2003), S. 1-21 (nach Grafik auf S. 7).

²⁴ Nach Michael Rosemann, Ansgar Schwegmann und Patrick Delfmann, "Vorbereitung der Prozessmodellierung", in: Jörg Becker, Martin Kugeler und Michael Rosemann (Hg.), *Prozessmanagement. Ein Leitfaden zur prozessorientierten Organisati-*

machen klar, wer bei welcher Operation wie sehr aktiv oder passiv ist. Die Aufbauorganisation wird so in die Prozessbeschreibung einbezogen. Alle Rollen konzentrieren sich auf die Operations- (Prozesssicht) und Datenobjekt- oder Dokumentenebene (Datensicht), also auf „item level“. Durchführen meint die Ausführungsverantwortung und die Koordinationsaufgabe, sobald mehrere Stellen sich am Vollziehen der Operation beteiligen. Mitwirken meint die formale (hierarchische) oder materielle (fachliche) Unterstützung bzw. Anleitung bei einer Operation. Eine solche Kooperation kann vorgegeben sein oder situativ vom Durchführungsverantwortlichen entschieden und angefordert werden. Informieren meint die Berichterstattung über Ausführung und Resultat der Operation.

Generell werden an den Naht- und Schnittstellen Prozessobjekte, nämlich Primärobjekte oder sekundäre Informationsobjekte, übertragen, die bestimmten Qualitäts-, Quantitätsmerkmalen sowie Zeitaspekten genügen. Die Kantenrollen spielen dabei eine wichtige Rolle. Ich spreche übrigens über Prozessrollen, umschreibe sie etwas anders und stütze mich dabei auf der deutschen Archivistik sowie auf weiterer Managementliteratur²⁵. Es handelt sich um Feder-, Durch- oder Ausführung, Mitwirkung oder Mitarbeit und Kenntnisnahme oder Information, wobei die Federführung sich (wie gesagt) auf die Operationsebene beziehen

onsgestaltung (Berlin, Heidelberg, New York, 2005⁵), S. 79; Martin Kugeler und Michael Vieting, "Gestaltung einer prozessorientiert(er)en Aufbauorganisation", in: Jörg Becker, Martin Kugeler und Michael Rosemann (Hg.), *Prozessmanagement. Ein Leitfaden zur prozessorientierten Organisationsgestaltung* (Berlin, Heidelberg, New York, 2005⁵), S. 238-246, 254, 258-259, 263.

²⁵ Berndt Jung, *Prozessmanagement in der Praxis. Vorgehensweisen, Methoden, Erfahrungen* (Köln, 2002), S. 53; Peter Toebak, "Records Management. Methodische Grundlagen", in: Gilbert Coutaz, Rodolfo Huber, Andreas Kellerhals, Albert Pfiffner und Barbara Roth-Lochner (Hg.), *Archivpraxis in der Schweiz/Pratiques archivistiques en Suisse* (Baden, 2007), S. 252-270 (spezial S. 255-256). Siehe weiter: Peter M. Toebak, *Records Management. Ein Handbuch* (Baden, 2007), S. 215-219.

kann, noch mehr aber auf der Prozessebene, also auf „above item level“, die Entscheidung trifft und den Fortgang sicherstellt. Sie wird in dieser Betrachtungsweise nicht nur mit Kosten- und Leistungsverantwortung gleichgestellt, sondern auch mit Dossierführung. Vertreter der Wirtschaftsinformatik und Organisationslehre sollten sich diese Sichtweise genauso verinnerlichen. Damit werden die Prozesse ablauforganisatorisch und die Dossiers informationell zu „Klammern“. Die genannten Disziplinen kennen noch eine wichtige weitere Kantenrolle: „entscheidet über“. Diese ist mit der Prozessrolle der Schlusszeichnung (Entscheidung) in der deutschen Archivistik deckungsgleich und fällt praktisch der Federführung (Delegationseffizienz) oder der formalen Mitwirkung zu.

Wirkt eine deduktive Sichtweise relativ abstrakt, lässt sich die Betrachtungsweise induktiv ergänzen und korrigieren. Wir bleiben auf Prozessebene mit Komponenten auf Makro-, Meso- und Mikroebene. Das Beispiel der Prozessmodellierung (Abbildung 2) zeigt von links nach rechts die Organisations-, die Anwendungs-, die Prozesssicht im engen Sinne, die Daten- und die Leistungssicht in der Ereignisgesteuerten Prozesskette (EPK). Die Umweltsicht mit den wirtschaftlichen, juristischen, gesellschaftlichen, technologischen und natürlichen Anforderungen, Normen, Standards und Fachempfehlungen, die Geschäftssicht mit dem für die Ein- und Ausrichtung der Klassifikation und Dossierstruktur so bestimmenden Gesichtspunkt sowie die Funktionssicht für die funktionale Provenienz haben sicher ihre Auswirkung, sie bleiben auf Prozessebene jedoch im Hintergrund (sind nämlich übergreifend). Verschiedene Prozessrollen werden im Beispiel sichtbar. Zudem zeigen sich mehrere Applikationen (Fachanwendungen) für die Dynamik (kleinen Lebenszyklus) und die Statik (grossen Lebenszyklus) mit ihren Schnittstellen zum gemeinsamen Masterdossier.

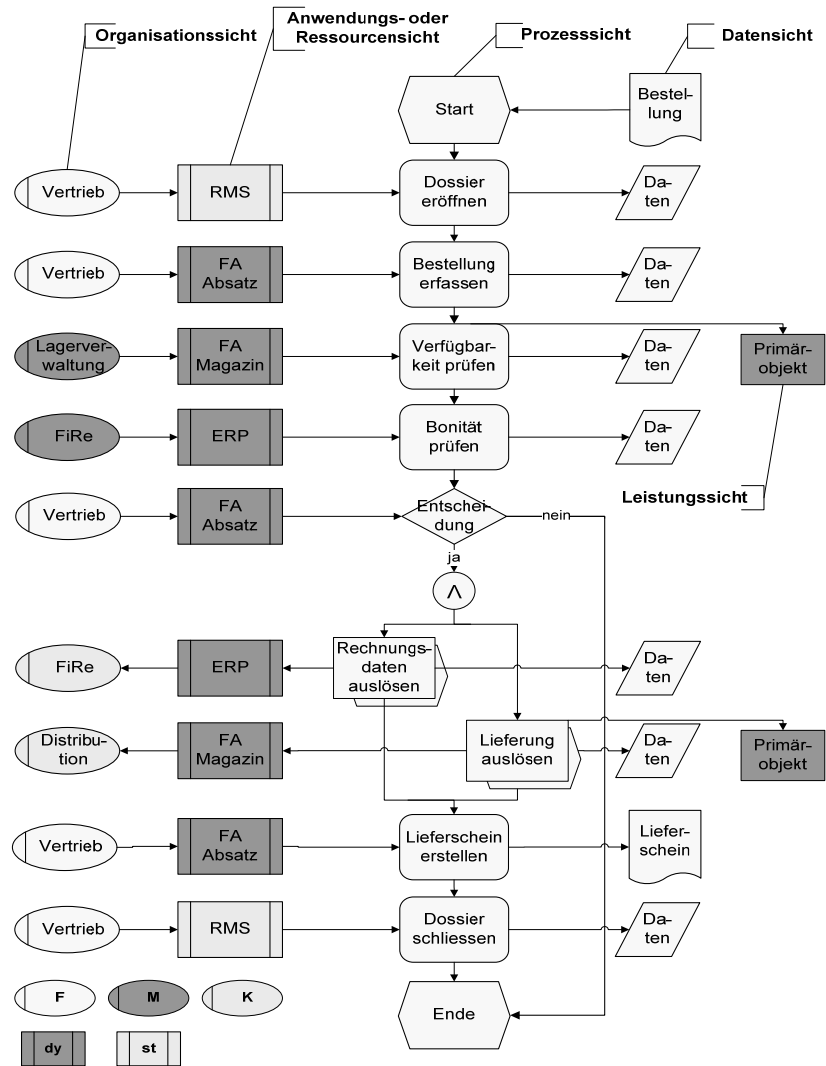


Abbildung 2: Induktive, multiperspektivische Prozesssicht

Das Prozessdiagramm integriert auf elegante Weise die Dossiereröffnung und den Dossierabschluss in den primären Prozessablauf. Sie fallen mit der Prozessöffnung und dem Prozessabschluss zusammen. Dies muss nicht immer der Fall sein. Handelt es sich um wenige Datenobjekte oder Dokumente pro Bestellung, liegt anstelle eines Falldossiers eher ein Betreffdossier für mehrere Bestellungen, z.B. auf Jahresbasis, auf der Hand. Die Dossiertypen kommen später noch zur Sprache. Die Prozessrollen Federführung (F), Mitwirkung (M) und Kenntnisnahme (K), die dynamischen Software-Systeme (dy) und das statische RMS (st) werden hervorgehoben. Die Prozessverweise „Rechnungsdaten auslösen“ und „Lieferung auslösen“ beziehen sich als klassische Prozessübergänge auf fachliche Nahtstellen. Folgeprozesse mit eigenen Dossiers und Kompetenzen werden ausgelöst. Die Federführung geht beispielsweise vom Vertrieb (Bestellung) zum Finanz- und Rechnungswesen (Buchhaltung) über und setzt eine technische Schnittstelle für den Datenverkehr zum Finanzmodul eines ERP-Systems voraus.

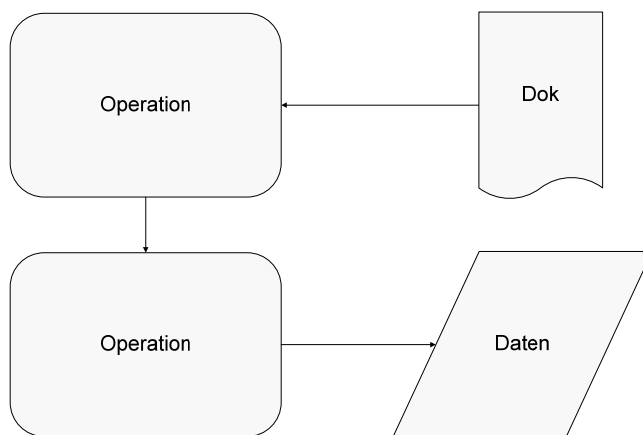


Abbildung 3: Deduktive Sicht (Synonymität von Operation mit Record)

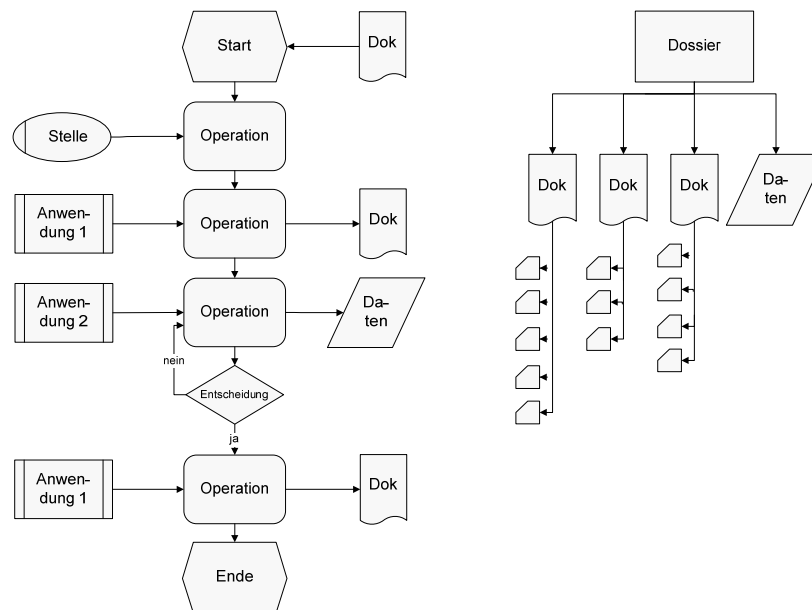


Abbildung 4: Deduktive Sicht (Synonymität von Prozess mit Dossier)

Der zentrale Ansatz der Prozess- und Dossiermodellierung kann mittels eines Dreistufenprinzips dargestellt werden:

- Die Prozessoperation entspricht dem Daten- oder Unterlagen-Record („item level“, somit die Mikroebene des Records Management betreffend);
- Der konkrete Prozess entspricht dem konkreten Dossier („above item level“, somit die Mesoebene des Records Management betreffend);
- Die Prozesskategorie entspricht der Records-Serie (abstrakte Ebene, tiefste Ebene der Klassifikation; bereits die Makroebene des Records Management betreffend; ebenfalls „above item level“).

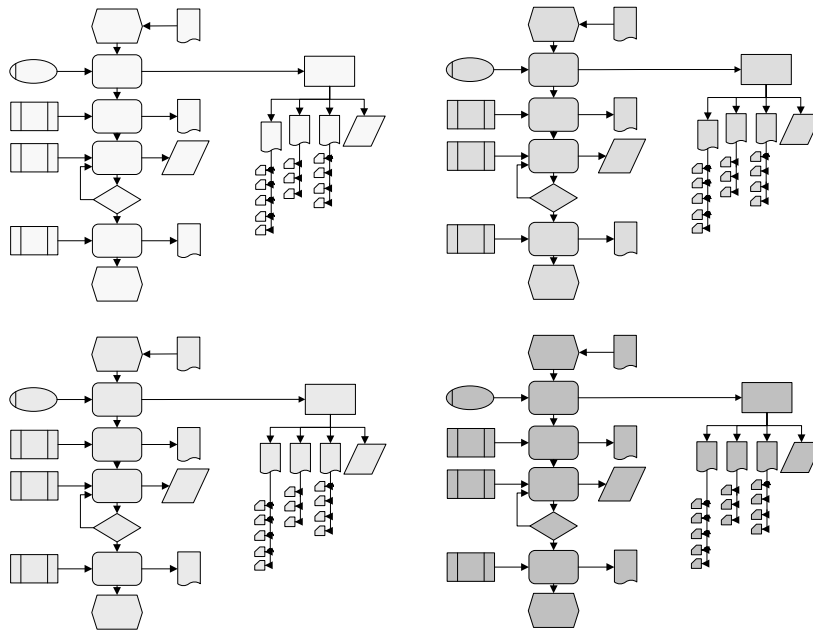


Abbildung 5: Deduktive Sicht (Synonymität von Prozesskategorie mit Records-Serie)

Die Synonymität von Operation gleich Record und Record gleich Operation trifft für alle Verwaltungen, Dienstleistungsunternehmen und Produktionsunternehmen zu. Für das Records Management ist eine feingliedrige Prozess- und Datenstrukturierung zwar nicht *per se* notwendig, doch vereinfacht sie die Selektion im Arbeitsalltag, wenn ein Dokument Record-Status hat oder nicht (Geschäftsrelevanz, Rechtsrelevanz). In Abbildung 3 löst ein Unterlagen-Record als Input einen Prozessschritt aus und ist ein Daten-Record als Output das Ergebnis einer zweiten Operation. Die Operationen bilden den Ablauf eines Prozesses und sind mittels eines Kontrollflusses (Pfeile) miteinander verbunden (Transformation, Troughput). In Abbildung 4 fallen schematisch drei Unterlagen-Records und ein Daten-Record (Datenobjekt) an. Die

Synonymität von Prozess gleich Dossier und umgekehrt bildet den Kern des Records Management. Das Datenmodell ist komplett auf das Dossier als zentrales Informationsobjekt auszurichten. In Abbildung 4 fällt ein Dossier an.

Die Synonymität von Prozesskategorie gleich Records-Serie und *vice versa* vereinfacht das Records Management erheblich. Fast alles kann auf dieser Ebene gelenkt werden. Die tiefste Ebene der traditionellen Klassifikation (Rubriken) ist hingegen zu unverbindlich und stellt die recordserzeugende und recordserfassende Belegschaft immer wieder vor grosse Probleme. Es kann diesbezüglich von einem „Kurzschluss“ zwischen Prozess und schriftlichem Niederschlag gesprochen werden²⁶. Die Mitarbeitenden konzentrieren sich auf ihre Prozesse bzw. Aufgaben. Der schriftliche Niederschlag soll prioritär systematisch und systemisch damit verbunden werden; dann bleiben nur wenige Fragen im Arbeitsalltag in Zusammenhang mit dem Records Management zu entscheiden übrig. Abbildung 5 zeigt eine Prozesskategorie mit vier konkreten Prozessen sowie eine Records-Serie mit vier Dossiers. Die Synonymität im schematischen Muster ist perfekt.

Wir bestätigen resümierend: Die Prozessgestaltung ist relativ frei und kann situativ auf die recordserzeugende oder archivbildende Organisation zugeschnitten werden. Während für den primären Arbeits- und Entscheidungsablauf die Prozessmodellierung mit den Operationen oder Prozessschritten das Übergewicht behält, überwiegt für das Records Management die gegenseitige Prozessabgrenzung. Vier Prozessrollen lassen sich beide Mal erkennen. Bedient die Aufbauorganisation sich bei den recordserzeugenden Applikationen, verknüpfen die Prozessrollen

²⁶ Peter M. Toebak, *Records Management. Ein Handbuch* (Baden, 2007), S. 289-293.

die Einheiten der Organisationsstruktur mit der Prozessführung und Dossierbildung. Die Rolle der Federführung ist auf „above item level“ ausschlaggebend und verbindet sich mit der Rolle der Dossierführung. Die Komplexität der Prozesslandschaft ist hoch. Sie muss nicht bis in das letzte Detail, jedoch akkurat genug repräsentiert und auf das Wesentliche reduziert werden. Richtungweisend ist hierbei das deduktive Dreistufenmodell des Records Management auf Mikroebene, Mesoebene und Makroebene: Operation, Prozess und Prozesskategorie gegenüber Record, Dossier und Records-Serie. Es lässt sich induktiv über die Ereignisgesteuerte Prozesskette (EPK) ergänzen und korrigieren.

Prozesstypen und Dossiertypen

Indem die Komplexität des Arbeitsalltags (Dynamik, kurzer Lebenszyklus) methodisch und informationell reduziert wird, ohne die Anforderungen des Records Management (Statik, langer Lebenszyklus) zu gefährden, reicht es nicht, umfangreiche Taxonomien von Dokumenttypen zu erstellen. Diese haben auf Mikroebene des Records Management, also auf „item level“ (Dokumentenmanagement), sicher Bedeutung. Sie lenken jedoch nicht auf „above item level“. Dazu braucht es die Makro- und Mesoebene des Records Management, also die Ebene der Prozesskategorien und Records-Serien und die Ebene der Prozesse und Dossiers. Es ist wie bei der Datenkonsistenz und Datenreferenz in einer Datenbank. Über Freitextfelder lassen sich bequem Zusätzlichkeiten erfassen, während Wort- und Begriffskontrollmenüs und Plausibilitätsüberprüfungen formalisierend und standardisierend wirken. Doch dies genügt noch keineswegs. Das Rückgrat einer Datenbank basiert auf die Datenstruktur (Felddefinitionen, Feld- und Tabellenverknüpfungen), damit die Reduktion der Komplexität, die Eingabedisziplin und die Kompromissbe-

reitschaft in Bezug auf die Informationsrepräsentation überhaupt Früchte trägt.

In Datenbanken fallen strukturierte Daten-Records an, welche schematisch zwei Dossiertypen (Datenbanken, vormals Karteien; Fachanwendungen, vormals Register oder Geschäftsbücher) umfassen. Diese führten schon immer ein separates Dasein in der Büroadministration und kamen erst bei der Archivierung wieder mit der unstrukturierten Dokumentation zusammen. Sie können im elektronischen Umfeld dennoch punktuell durch Reports und generisch über direkten Datenaustausch mit den übrigen sechs Dossiertypen verbunden werden. Die Taxonomie nach Prozessstypen und Dossiertypen spielt im Bereich der unstrukturierten Unterlagen-Records eine gleiche Rolle wie die Feldtypen und Feldverknüpfungen im Bereich der Daten-Records. Die Prozess- und Dossiertypen normieren die externe Struktur der Unterlagen-Records auf „above item level“ (Syntaktik). Dossiers sind Datenobjekte mit eigenen Metadaten, Logfiles und strukturellen Links. Es sind weder einfache Suchergebnisse noch virtuelle Datensichten. Die Prozess- und Dossiertypen haben natürlich auch logische Bedeutung (Semantik, Sigmatik).

Kernprozesse können nach Margit Osterloh und Jetta Frost anhand funktionaler Arbeits- und Aufgabenteilung, anhand von Problemhaltigkeit oder anhand von Kundengruppen aufgeteilt werden²⁷. Im ersten Fall wird die horizontale Dimension (durchgehender Prozess) mit der vertikalen Dimension (funktionale Verankerung) über Nahtstellen (hierarchisch oder fachlich) und Schnittstellen (technisch) verbunden. Die zweite Segmentierung erfolgt nach Komplexitätsgrad bzw. die Wiederholfrequenz

gilt als homogenisierendes Gliederungskriterium. Die Autorinnen sprechen von Komplexfällen, mittelschweren Fällen und Routinefällen. Die Unterscheidung kann öfters im voraus gemacht werden (z.B. nach Risikohöhe bei Kreditvergaben, nach Höhe bei Versicherungssummen), manchmal ist dies jedoch nicht möglich (z.B. bei Schadenabwicklung). Es muss dann gestattet sein, den Fall rechtzeitig „umzubuchen“ und ihn über ein Eskalations- oder Deeskalationsszenario sozusagen auf ein „neues Fließband“ zu legen. Die dritte Differenzierung umfasst z.B. die Aufteilung nach Privat- und Geschäftskunden. Faktisch handelt es sich bei dieser Dreieraufteilung um zwei Abstraktionsebenen. Problemhaltigkeit und Kundensegmentierung sind für die Definition der Prozesskategorien und Records-Serien im Kernbereich relevant. Die funktionale Arbeits- oder Aufgabenteilung bestimmt hingegen die Prozessverantwortung, Prozessverankerung und Datenprovenienz.

Reicht die Gliederung von Osterloh und Frost nach Problemhaltigkeit für die Prozess- und Dossiertypisierung im Kernbereich? Bei der Prozesstypisierung handelt es sich um Varianzen oder Vertiefungen der Zweiteilung zwischen kreativer, dispositiver, strategischer, regulativer Arbeit einerseits und operativer, ausführender Arbeit andererseits, während die etwas anders gelagerte Gliederung zwischen zirkulärem und linearem Prozessablauf ebenfalls durchscheint. Für die Details verweise ich auf mein Handbuch²⁸. Ich spreche von Prozesstypen, wenn es darum geht, die konkreten Geschäftsprozesse im Arbeitsalltag (Prozess- und Dossierebene) und die abstrakten Prozesskatego-

²⁷ Margit Osterloh und Jetta Frost, *Prozessmanagement als Kernkompetenz. Wie sie Business Reengineering strategisch nutzen können* (Wiesbaden, 2006⁵), S. 52-55, 64-66.

²⁸ Peter M. Toebak, *Records Management. Ein Handbuch* (Baden, 2007), S. 191-196, 203-209.

rien (als tiefste Ebene der Klassifikation bzw. als höchste Ebene der Prozessführung und Dossierbildung) zu charakterisieren. Dabei sehe ich eine Dreiteilung: dispositive Prozesse (übergeordnet, prospektiv ausgerichtet), operative Prozesse (individuell, in Echtzeit) und evaluative Prozesse (übergeordnet, retrospektiv ausgerichtet). Mehr ausgeprägt liegt sogar eine Fünfteilung auf der Hand, wo nämlich die operativen Geschäftsprozesse weiter verteilt werden über operative Prozesse im engen Sinne (Routinehandlungen im Kernbereich), administrative Prozesse (Routinehandlungen im Supportbereich) und informative Prozesse (Dokumentation zur Referenzierung; übergeordnet, prospektiv und retrospektiv).

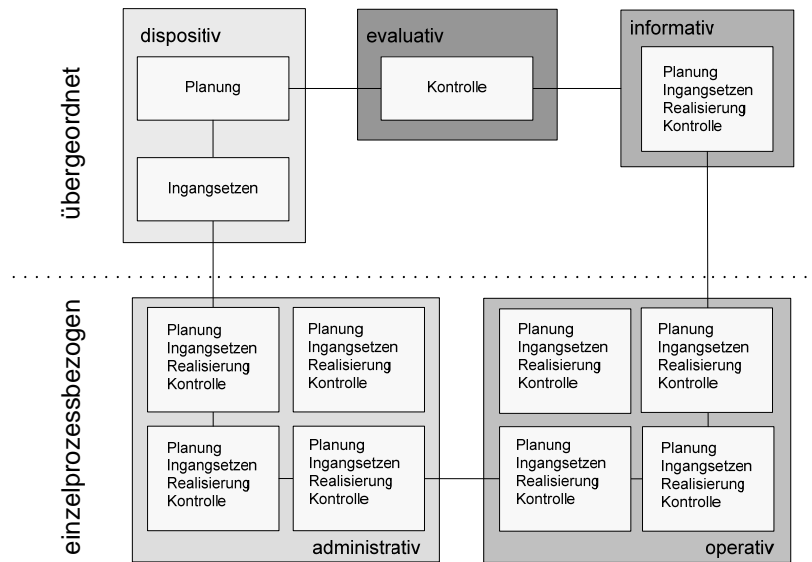


Abbildung 6: Dispositive, administrative, operative, informative und evaluative Prozessstypen

Ich erkläre zunächst die Begrifflichkeit und den Inhalt der Prozessstypisierung näher. Die Politikentwicklung im Bereich Personalwesen umfasst dispositive Prozesse, z.B. um die Frauenquote, Ausländerquote oder Behindertenquote in Kaderpositionen einer Verwaltung, eines Unternehmens oder anderer Organisation zu erhöhen. Die konkreten Einstellungen von Frauen, Behinderten und Ausländern beinhalten ihrerseits administrative Supportprozesse. Findet die Politikentwicklung vorab statt, erfolgen die Personaleinstellungen synchron. Die Kontrolle betrifft eine Handlung im Nachhinein. So kann die Effektivierung der gewählten Politikziele sporadisch oder periodisch überprüft werden, was zu evaluativen Prozessen führt. Die Politikentwicklung im Bereich Bauwesen bezieht sich beispielsweise auf die Vergrößerung der Grünflächen in einer Gemeinde. Die Realisierung erfolgt über operative Kernprozesse, wobei an die Bearbeitung privater Baugesuche gedacht werden kann (Zulassen kleinerer Ausnutzungsziffer). Sowohl die Abteilung Personalwesen als die Abteilung Bauwesen sammeln möglicherweise Vorlagen, Gesetze, Standards usw. verwandter Organisationen und Verbände. Beide Mal liegen dann zudem informative Prozesse vor.

Die Typisierung der Geschäftsprozesse spielt eine Rolle bei der Einrichtung und Wahl der Informationssysteme. Sie bezieht sich schwerpunktmässig nämlich auf nicht-routinemässige (dispositive, evaluative) oder routinemässige (operative, administrative, informative) Prozesse und folglich auf generische oder spezifische Informationssysteme. Je routinemässiger der Ablauf eines Geschäftsprozesses, desto stärker eignet sich eine Fachanwendung oder ein vorstrukturierter Workflow für dessen Umsetzung. Bei den übrigen, mehr durch kreatives und dispositives Handeln geprägten Prozessen ist ein indirekteres, dokumentorientiertes anstatt eines prozessschrittorientierten Vorgehen zu wählen. So

ganz schwarzweiss ist die Situation natürlich nie. MIS und DSS²⁹ lassen zum Beispiel mechanisiertes, vorprogrammiertes Reporting (simple Auswertung und Darstellung der Faktenlage) zu, damit die Beurteilungslage präsentiert und die Entscheidungsfindung unterstützt wird. Die Prozessstypisierung nimmt insbesondere auch auf die Dossierbildung und die Dossiertypisierung – als integrierende Komponenten aller Informationssysteme mit strukturierten und unstrukturierten betriebsinternen Daten – grossen Einfluss. Zudem schaltet sie sich bei der Bewertung, dem Lebenszyklusmanagement und dem Wissensmanagement der Daten- und Unterlagen-Records ein.

Der Übergang zwischen den Prozessstypen ist selbstverständlich in mancher Hinsicht fließend. Die Hauptprozesskategorien Management-, Support-, Kern- und Netzwerkprozesse tendieren sukzessive nach dispositiven/evaluativen, administrativen, operativen und informativen Prozessen. Doch ist das Spannungsfeld mit der Geschäftsrealität für eine solche Simplifikation zu gross. Kompromissbereitschaft, Reduktion der Komplexität auf das Wesentliche sowie explizite Definition lösen die Zweifel zugunsten der Qualität des Designs und der Software-Implementierung auf. Die Heterogenität der Alltagsarbeit muss unter allen Umständen mittels Klassifikation, Dossierstruktur, elaborierter Metadaten-Schemen und differenzierter Auswahlmenüs im DMS/RMS und/oder Fachanwendung (FA) kanalisiert werden. Die Gliederung durch Osterloh und Frost nach Problemhaltigkeit greift gerade bezüglich der Dossiertypisierung zu kurz. Die mehr oder weniger verwandte Verteilung von Klingelhöller ist dann sinnvoller³⁰. Er spricht angesichts der

²⁹ MIS (Management Information System) und DSS (Decision Support System).

³⁰ Harald Klingelhöller, *Dokumentenmanagementsysteme. Handbuch zur Einführung* (Berlin-Heidelberg, 2001), S. 57-60.

Wiederholrfrequenz (Häufigkeit eines Prozesses pro Zeiteinheit) und des Strukturierungsgrads (festgelegte Reihenfolge der einzelnen Prozessschritte) von situativen Prozessen mit Einzel- bzw. Geschäftsfällen, zyklischen Prozessen mit Projektfällen, teilstandardisierten Prozessen mit Regelfällen sowie automatisierbaren, völlig formalisierten Prozessen mit Routinefällen.

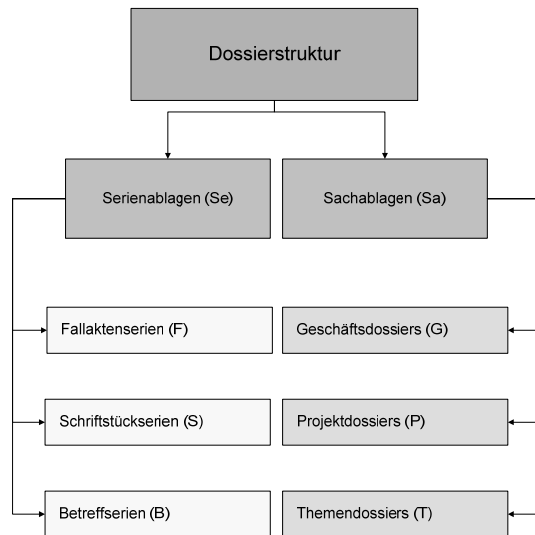


Abbildung 7: Schematisierung der Records-Serien in sechs Dossiertypen (Serien- und Sachablagen)

Bei den Dossiertypen werden auch im Arbeitsalltag klare Ordnungskriterien benötigt, die bequem und verständlich sind und dennoch längerfristig Bestand haben. Die Records-Serien bestehen aus formal, prozessual, organisatorisch oder inhaltlich homogenen Einzeldossiers oder Serienablagen. Sie hängen direkt von den identifizierten oder definierten Prozesskategorien ab. Prozesskategorien sind konsolidierte Prozesse,

die *in abstracto* beschrieben sind und fortgeschrieben werden in Zusammenhang mit dem Qualitäts- und Prozessmanagement. Durch die Klassifikations-Notation oder die Position im Ordnungssystem können eine oder mehrere Prozesskategorien/Records-Serien resultieren, dies hängt von der Detaillierung der Klassifikation ab. Auch das Verhältnis der Prozesskategorie zur Records-Serie muss nicht *per se* eins zu eins sein, was trotzdem den Vorzug hat. Die Serienablagen betreffen Routedossiers (Fall- und Betreffdossiers) oder auch Schriftstückserien (Dokumententypen); die Einzeldossiers sind Sachdossiers und können ihrerseits weiter aufgeteilt werden in Geschäftsdossiers, Projektdossiers und Themendossiers.

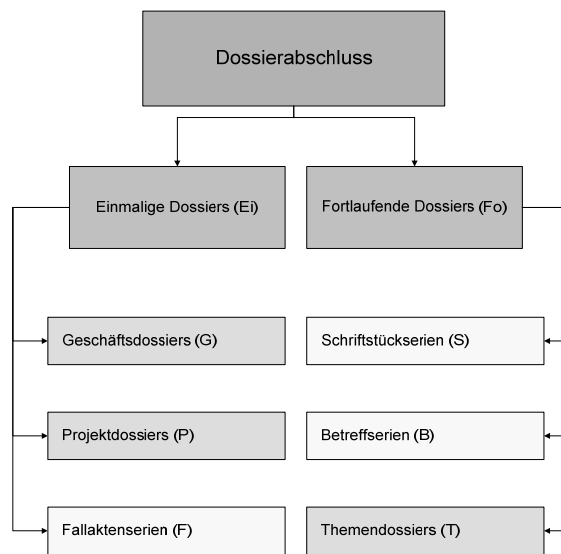


Abbildung 8: Schematisierung der Records-Serien in sechs Dossiertypen (einmalige und fortlaufende Dossiers)

Obenstehende Schemata zeigen die Modalitäten der formal, prozessual, organisatorisch oder inhaltlich homogenen Dossierbildung nach sechs Dossiertypen. Sie unterscheiden sich mehr oder weniger von älteren und bestehenden Kategorisierungen im deutschen Sprachgebiet³¹ durch seine konsequente Orientierung an den (terminierten) Geschäftsprozess- und Falltypen einerseits und den (kontinuierlichen) objekt-/subjektbezogenen Geschäftshandlungen und Geschäftsbeziehungen andererseits:

- Geschäftsdossiers für die situativen Prozesse, Einzelfälle bzw. Geschäftsfälle; eher für dispositive Prozesse;
- Projektdossiers für die zyklischen Prozesse und Projektfälle; eher für dispositive Prozesse;
- Fallaktenserien für teilstandardisierte Prozesse und Regelfälle sowie automatisierbare Prozesse und Routinefälle; eher für operative und administrative Prozesse;
- Schriftstückserien für sich dazu eignende teilstandardisierte Prozesse und Regelfälle sowie automatisierbare Prozesse und Routinefälle (oftmals kontinuierliche Geschäftshandlungen oder Geschäftsbeziehungen); eher für operative und administrative Prozesse;
- Betreffserien für sich dazu eignende teilstandardisierte Prozesse und Regelfälle bzw. automatisierbare Prozesse und Routinefälle

³¹ Insbesondere sind hier zu nennen: Wolfgang Leesch, „Bewertung von Akten der Finanzverwaltung“, *Der Archivar*, 20 (1967), S. 249-262; weiter Ingo Rösler, „Zur Programmierung der Aktenplanung und Aktenbildung“, *Archivmitteilungen*, 33 (1983), S. 55-63; Erich Schärer, *Leitfaden zum Erarbeiten eines Registraturplanes, zur Eröffnung und zum Betrieb einer Registratur* (Bern, 1994); Heinz Hoffmann, *Behördliche Schriftgutverwaltung. Ein Handbuch für das Ordnen, Registrieren, Aussondern und Archivieren von Akten der Behörden* (München, 2000), S. 103-170, 195-197 (Schriften des Bundesarchivs, 43).

(auch oftmals kontinuierliche Geschäftshandlungen oder Geschäftsbeziehungen); eher für operative und administrative Prozesse; unter Umständen jedoch auch für dispositive und evaluative Prozesse;

- Themendossiers im Grenzbereich zum Dokumentationsgut; eher für informative Prozesse.

Ich erkläre die Dossiertypisierung anhand der Beispiele der Prozesstypisierung noch einmal. Die dispositiven Prozesse im Rahmen der Politikentwicklung für das Personal- und Bauwesen lassen sich in Geschäftsdossiers, unter Umständen in Projektdossiers oder sogar Betreffdossiers dokumentieren. Für jede Prozesskategorie wird bestimmt, ob es um ein Geschäftsdossier, Projektdossier oder Betreffdossier mit abweichender Dossierstruktur geht. Nach dem Design sind alle Zweifel ausgeräumt. Die konkreten Personaleinstellungen führen zu einem geschäfts- und rechtsrelevanten schriftlichen Niederschlag in Falldossiers und nach der Einstellung gewählter Mitarbeitenden in Betreffdossiers (Personendossiers). Die Unterlagen-Records sporadischer oder periodischer Evaluationen werden in Geschäftsdossiers, Falldossiers oder auch Betreffdossiers abgelegt. Falldossiers enthalten die Dokumentation der Baubewilligungsverfahren als operative Routineprozesse im Kernbereich der Gemeindeverwaltung (Baudossiers, kein Objektdossiers). Schliesslich dokumentieren Themendossiers das Sammelgut verwandter Organisationen und Verbände im Zwischengebiet zwischen Schrift- und Dokumentationsgut.

Wie bei den Prozess- und Falltypen besteht auch bei der Kategorisierung der Dossiertypen eine gewisse Willkürlichkeit. Wo hört ein Geschäft auf und fängt ein Projekt an? Wann spricht man von einem Routinefall oder einem Regelfall anstelle von einem Geschäft? Die kontinuierlichen Geschäftshandlungen und -beziehungen umfassen faktisch viele kleinere Routine- und Regelprozesse und schlagen sich letztlich in

Sammeldossiers von (kleinsten) Einzelfällen nieder, die allenfalls auch in einer oder mehreren Fallaktenserien (mit Falldossiers) zusammengefasst werden könnten. Themendossiers können als besondere Betreffdossiers mit einem Thema als Betreff betrachtet werden. Die schematische Aufteilung der Dossiertypen ist im Normalfall aber klar genug und muss pro Prozesskategorie und Records-Serie entschieden und festgeschrieben werden. Die Dossiertypisierung hat grossen Wert für das Verständnis bezüglich der Dossiers, für die Methodik und Struktur der Dossierbildung, für die Bezeichnung und die Lebenszyklusverwaltung.

Wir halten fest: Taxonomien von Dokumenttypen dokumentieren keine Prozesse. Sie dokumentieren Prozessschritte und bleiben auf „item level“. Höchstens wird der Ablauf innerhalb eines Prozessschritts über das Versionsmanagement des Dokuments beschrieben. Taxonomien von Dokumenttypen machen wohl virtuelle bzw. dynamische Dossierbildung möglich (Abfrage, Suchergebnis, Datensicht). Sie ermöglichen zudem, Datenmodelle zu verfeinern und vererbte Vorgaben auf Prozess- und Dossierebene zu korrigieren, wenn ein Dokumenttyp zum Beispiel länger aufbewahrt oder vertraulicher behandelt werden soll als das Gesamtdossier. Ein korrespondierendes logisches System von 3/5 Prozesstypen und 6/8 Dossiertypen ist die Basis für ein ausbalanciertes und handhabbares Prozess- und Records Management. Bei der Reduktion auf das Wesentliche geht es immer wieder um Abgrenzungen und Definitionen. Sie sind ganz entscheidend für den Aufbau eines konsistenten und integrierten Records Management-Systems.

Fazit

Records Management-Projekte bringen Effizienz und Effektivität. Compliance und Vernetzung setzen die strukturierte, kontrollierte, integrierte, persistente und sichere Bewirtschaftung und Lebenszyklusverwaltung

der Daten- und Unterlagen-Records voraus. Solche Projekte lassen sich nicht isoliert und amateurhaft durchführen. Überall fallen Records an. Ein Fachkonzept, ein Organisationskonzept und ein Technikkonzept alleine reichen nicht. Ein Informationskonzept, wobei hauptsächlich archivarische, informationsmethodische Prinzipien den Durchschlag geben, ist unentbehrlich. Es ist sogar ausschlaggebend für den dauerhaften Erfolg. Erst durch zweckmässige Reduktion der Geschäftskomplexität und Integration des Records Management in den Arbeitsalltag wird die formale und materielle Bewirtschaftung der Ressource Information sich zum Normalbetrieb in Verwaltungen, Unternehmungen und anderen Organisationen entwickeln. Zu wenig durchdachtes Herabsetzen der Anforderungen, Unterschätzen der Logik, Unverbindlichkeit auch in Kombination mit intensiverer Schulung bringen kein positives Ergebnis. Freiheit, Qualitätsverlust und Versimpelung bei der Daten- und Dokumenterfassung während des kurzen Lebenszyklus (Dynamik) verhalten sich schlecht mit den Vorgaben der Geschäftsprozesse, den Eingabebzwängen der Daten-systeme und den Anforderungen für den langen Lebenszyklus (Statik). Die Fehlertoleranz ist in jedem Computersystem tief; sie ist es noch mehr in einem zentralen Computersystem wie das RMS eines ist.

Ohne intellektuelle Leistung geht es im Geschäftsbereich und – um mit Wilhelm Gaus zu sprechen³² – dem Informationsbereich nie, weder bei der Bearbeitung und Entscheidungsfindung noch bei der Indexierung und der Recherche. Prozessarbeiter bzw. Sachbearbeiter konzentrieren sich auf ihre Bearbeitungs- und Entscheidungsprozesse. Sie können und wollen nicht auf zwei Schienen fahren, auf jener der Prozessführung und jener des Records Management. Sie müssen es auch nicht, solange

³² Wilhelm Gaus, *Dokumentations- und Ordnungslehre. Theorie und Praxis des Information Retrieval* (Berlin-Heidelberg, 2000³, 2003⁴), S. 265.

prozessorientierte Ordnungssysteme mit präzisen Angaben über Prozesskategorien, Records-Serien, Prozesstypen, Dossiertypen, Aufbewahrungsfristen, Datenschutz, Sicherheit, Konversion, Transfer, Triggering usw. logisch vorliegen und systemisch hinterlegt werden. Die unerlässliche intellektuelle Leistung im Informationsbereich wird so von einer teuren Nachleistung (nach dem kleinen Lebenszyklus) zu einer effizienten Vorleistung (beim Design des Records Management-Systems). Die formalen, kontextuellen, administrativen, strukturellen, technischen und regulatorischen Metadaten lassen sich fast gänzlich automatisch erfassen bei hoher Datenqualität. Nur ein kleiner Teil der deskriptiven (semantischen) Metadaten bleibt noch für die manuelle Erfassung während der Prozessführung übrig.

Records Management muss Leitprofil entwickeln für die betriebliche Informationsverwaltung. Das EDRMS ist nicht das sovielste System neben den anderen Office-Systemen und Fachanwendungen. Es bildet das Rückgrat für die dynamischen Anwendungssysteme und ist diesen in allen Fällen zu hinterlegen. Das Dossier ist das Herzstück des Records Management. Es übersteigt das Applikationsdenken, entlastet die dynamischen Systeme, neutralisiert die technische Abhängigkeit, vereinfacht die logische Vielfalt und sichert alle Daten und Unterlagen mit Records-Status. Die Entwicklung des nötigen Profils des Records Management erfordert, dass die Fachterminologie und das Basisdatenmodell eindeutig sind. Beides lässt noch zu oft einiges zu wünschen übrig.

In: Alexandra Lutz (Hg.), *Zwischen analog und digital. Schriftgutverwaltung als Herausforderung für Archive*, S. 19-58 (Veröffentlichungen der Archivschule Marburg. Institut für Archivwissenschaft, Nr. 49).

Siehe ausführlicher bei: Peter M. Toebak, *Records Management. Gestaltung und Umsetzung* (Baden, 2010).