

Initialbewertung bei den SBB

Michel Schmidhalter

Einleitende Worte

Die Schweizerische Bundesbahn (nachfolgend SBB) beschäftigt mehr als 30'000 Mitarbeiter und stellt mithin eines der grössten Unternehmen der Schweiz dar. Unschwer vorzustellen, dass dort täglich Unmengen an Daten und Dokumenten generiert werden. Diese Unterlagen können je nach Inhalt geschäftsrelevante Informationen beinhalten, die aufgrund gesetzlicher Vorgaben über einen gewissen Zeitraum aufbewahrt werden müssen. Um sowohl eine rechtskonforme Bewirtschaftung der Unterlagen wie auch einen möglichst effizienten Einsatz der darin enthaltenen Informationen zu gewährleisten, wurde bei den SBB im Jahre 2012 das Records Management Projekt "doku@sbb" ins Leben gerufen. Lag der Schwerpunkt zu Beginn des Projekts auf den physischen Records, so wurden ab Januar 2014 auch die elektronischen Unterlagen miteinbezogen.

Ein wesentliches Ziel des Records Managements der SBB ist es, die gesetzlichen und betriebsinternen Vorgaben im Bereich der Aktenverwaltung zu erfüllen, ohne dabei den Aufwand für die Mitarbeiter spürbar zu erhöhen. Unter Mitwirkung des bekannten Records Management- und Archivspezialisten Peter Toebak wurde eine Lösung entwickelt, die diesem Anspruch gerecht werden könnte. Die Grundidee dahinter ist, alle lenkenden Metadaten initial auf einem Records Management System zu hinterlegen. Die Mitarbeitenden der SBB können so ihrem Tagesgeschäft nachgehen, ohne sich dabei um mühsame Verwaltungsfragen wie beispielsweise Aufbewahrungsdauer oder Datenschutz kümmern zu müssen.

Eines dieser initial hinterlegten Metadaten ist der Archivstatus. Dieser entscheidet über die Archivwürdigkeit der entstehenden Unterlagen, wodurch bei der SBB zukünftig eine prospektive Bewertung direkt auf dem Ordnungssystem praktiziert werden soll. Die Idee, Bewertungsentschiede prospektiv im Aktenplan zu hinterlegen und damit den Ablieferungs- und Kassationsprozess zu vereinfachen, ist natürlich nicht neu. Wo liegen also die Besonderheiten in der Bewertungsmethode von Peter Toebak?

- Es findet eine Bewertung auf der Mesoebene statt. Das heisst, es wird jeweils die unterste Ebene des Ordnungssystems bewertet. Im Fall der SBB entspricht dies einer Bewertung auf der Ebene der Prozesskategorie.
- Die Dossiers werden bewertet, lange bevor diese entstehen. Dies gelingt, weil vorgängig Dossiertemplates erstellt werden, die im System hinterlegt sind und den Archivstatus der übergeordneten Prozesskategorie beinhalten.

Jedes neu eröffnete Dossier erbt somit die Metadaten der entsprechenden Prozesskategorie.

- Der Archivstatus (und andere Metadaten) wird mit Hilfe eines Tools berechnet. Dabei bestimmt eine verantwortliche Person verschiedene Attribute, welche auf die Prozesskategorie zutreffen. Die Attribute sind mit einem numerischen Wert hinterlegt. Die Summe der Werte bestimmt den Archivstatus.
- Die Archivierungsstelle hat die Möglichkeit, die berechneten Archivstatus zu übersteuern, bevor dieser als Metadatum im Dossieremplate hinterlegt wird.

Zweifelsohne setzt der Erfolg dieser Vorgehensweise einen immensen Initialaufwand voraus (Aktenplan erstellen, Metadaten berechnen, Dossieremplates befüllen und im System hinterlegen usw.). Aus diesem Grund soll die Methode in ihrer vollumfänglichen Erscheinung als *Initialbewirtschaftung* bezeichnet werden. Im Zentrum dieses Beitrags steht aber nicht das Records Management im Allgemeinen, sondern in erster Linie der Teilaspekt der Bewertung. In Anlehnung an den Begriff der Initialbewirtschaftung wird dieser Prozess als *Initialbewertung* bezeichnet.

Aufgrund dieser Ausgangslage interessiert in erster Linie natürlich, wie die Initialbewertung funktioniert und welche Faktoren für die Berechnung des Archivstatus relevant sind. Für sich alleine betrachtet genügt diese Fragestellung den Ansprüchen einer wissenschaftlichen Untersuchung aber nicht, da dies im Grunde "nur" einer Verschriftlichung der Gedanken und Ideen von Peter Toebak gleichkommen würde. Aus diesem Grund soll zusätzlich untersucht werden, ob der Einsatz der Initialbewertung auch eine messbare Effizienzsteigerung im Bewertungsprozess generieren kann. Oder als Frage formuliert: Hat die Initialbewertung das nötige Potential, um Einlass in die Welt der Bewertungspraxis zu finden und wenn ja oder nein, warum?

Die Initialbewertung im Kontext des Records Management der SBB

Das Projekt "doku@sbb"

Zu Beginn des 19. Jahrhunderts wurde die Mehrheit der schweizerischen Privatbahnen verstaatlicht und zu den SBB vereint. Gut hundert Jahre später (am 1. Januar 1999) wurden die SBB aus der Bundesverwaltung ausgegliedert und bilden seitdem eine spezialrechtliche Aktiengesellschaft. Diese Zäsur in der Geschichte der Schweizerischen Bundesbahnen führte zu einer Reorganisation des gesamten Unternehmens. So wurden die Zentralregistraturen in den Kreisen aufgehoben und dadurch die alten Registraturpläne ausser Kraft gesetzt.

In den folgenden Jahren lag die Verantwortung der Schriftgutverwaltung bei den einzelnen Divisionen und Konzernbereichen. Dies hatte zur Folge, dass die Pflege und Aufbewahrung der physischen und elektronischen Akten uneinheitlich und zuweilen mit frappanten Qualitätsunterschieden durchgeführt wurde. Als Reaktion darauf wurde 2012 das Records Management Projekt "doku@sbb" lanciert.

Im Wesentlichen verfolgte das Projekt das Ziel, Regeln und Vorgaben für die Bewirtschaftung von geschäftsrelevanten Unterlagen zu definieren und entsprechend umzusetzen. Dadurch versprach sich das Unternehmen eine höhere Effizienz sowohl am Arbeitsplatz als auch in der Bewirtschaftung der Records von ihrer Entstehung bis zur ihrer Vernichtung/Archivierung. Weiter gehörten die Rechts- und Revisionsicherheit sowie eine höhere Wertschätzung von Wissen als wichtige Unternehmensressource zu den zentralen Zielen von "doku@sbb".

Die Initialbewirtschaftung

Ein Records Management kann noch so sorgfältig geplant und umgesetzt werden. Wenn die Mitarbeiter eines Unternehmens oder einer Verwaltung die Vorgaben ignorieren oder die neu implementierten Tools und Anwendungen als zu komplex empfinden, sinken die Erfolgsaussichten eines jeden Records Management Projektes praktisch gegen Null. Diese Problematik war innerhalb von "doku@sbb" stets ein intensiv diskutiertes Thema. Die Initialbewirtschaftung entspricht dabei dem Versuch, diesem Problem aktiv entgegen zu wirken. Ganz oberflächlich betrachtet wird dabei angestrebt, den Mehraufwand – der zweifelsohne durch die Einführung von Records Management entstehen kann – bereits vor der Produktivschaltung eines RMS zu leisten. Dieser Mehraufwand wird dabei von ein paar wenigen Mitarbeitern initial geleistet, wodurch alle übrigen Mitarbeiter nur noch sehr geringfügig mit der Bewirtschaftung von Unterlagen konfrontiert werden.

Was verbirgt sich nun hinter diesem initial zu leistenden Mehraufwand? Peter Toebak umschrieb die Idee der Initialbewirtschaftung bereits 2010 wie folgt: "Alle wichtigen Metadaten sind bei der Identifikation oder Definition der Prozesskategorien und Records-Serien zu bestimmen, so dass sie im Arbeitsalltag fast nur noch automatisch anfallen."¹ Wichtige Voraussetzung dafür ist ein prozessorientierter Aktenplan. Nachdem der Aktenplan erarbeitet wurde, werden auf der Stufe der Prozesskategorie alle Metadaten vergeben, die zu diesem Zeitpunkt vergeben werden können.

Eröffnet nun ein Mitarbeiter innerhalb des RMS ein neues Dossier unterhalb der entsprechenden Prozesskategorie, wird ein Grossteil der Metadaten auf das neue Dossier vererbt. Bei den hinterlegten Metadaten handelt es sich mehrheitlich um

1 Toebak, Peter M.: Records Management. Gestaltung und Umsetzung. Baden 2010. S. 144.

lenkende Informationen hinsichtlich der Bewirtschaftung des Dossiers. So können dies beispielsweise die Aufbewahrungsdauer nach Dossierabschluss oder die Dauer der Schutzfrist sein. Der Mehraufwand für den Sachbearbeiter reduziert sich dadurch auf die stichprobenartige Kontrolle der hinterlegten Metadaten sowie das Nachtragen von beschreibenden Metadaten wie beispielsweise einen aussagekräftigen Dossiertitel und den Dossierstatus ("in Bearbeitung" oder "in Aufbewahrung").

Die Hinterlegung der Metadaten auf den Prozesskategorien liegt im Aufgabenbereich des Records Managers. Zur Hilfe für die Bestimmung der Metadaten wurde durch Peter Toebak ein Tool entwickelt, welches durch näheres Attribuieren der Prozesskategorie gewisse Metadaten berechnet. Der Records Manager nutzt dieses Tool und überträgt daraufhin die berechneten Metadaten auf den Aktenplan.

Ein Metadatum, welches ebenfalls durch das Tool berechnet werden kann und dadurch im Aktenplan hinterlegt wird, ist der Archivstatus. Das bedeutet, dass auch über die Archivwürdigkeit der Dossiers bereits während der Initialbewirtschaftung entschieden wird. Welche Faktoren innerhalb des Tools ausschlaggebend für den Archivstatus eines Dossiers sind und wie die Archivierungsstelle (in diesem Fall SBB Historic) auf die Initialbewertung Einfluss nehmen kann, soll nachfolgend eingehend dargestellt werden.

Die Initialbewertung in theoretischer Anwendung bei den SBB

Arbeiten mit dem Tool

Das zentrale Arbeitsinstrument bei der Initialbewirtschaftung und dadurch auch bei der Initialbewertung ist das bereits angesprochene Hilfstool. Dieses Tool wurde von Peter Toebak bereits vor seinem Engagement bei den SBB angedacht. Die eigentliche Entwicklung und Konkretisierung des Tools fand aber während des Projekts "doku@sbb" statt. Zu diesem Zeitpunkt handelte es sich bei dem Hilfstool noch um eine eher komplexe Excel-Tabelle. Zwischenzeitlich konnte das Tool aber dahingehend weiterentwickelt werden, so dass es sich nun in Form einer benutzerfreundlichen Applikation präsentiert. Der Einfachheit halber wird das Tool an dieser Stelle nicht in seiner Gänze vorgestellt, sondern auf die relevanten Aspekte für die Bestimmung des Archivstatus reduziert.

Zur Berechnung des generischen Archivstatus sind (neben der Abbildung des Aktenplanes) in einem ersten Schritt fünf Felder wichtig. Diese können als Bewertungskriterien bezeichnet werden und bieten allesamt verschiedene Auswahlmöglichkeiten. Für jede Auswahlmöglichkeit ist ein numerischer Wert hinterlegt. Die Gesamtsumme der numerischen Werte bestimmt den Archivstatus, wobei eine höhere Gesamtsumme jeweils einer höheren Archivierungswürdigkeit ent-

spricht. (Vgl. dazu Kapitel «3.2 Bewertungskriterien für den generischen Archivstatus»)

Weiter existieren zwei Felder, bei denen kein numerischer Wert hinterlegt ist und die deshalb keinen direkten Einfluss auf den berechneten Archivstatus haben. Unter gewissen Umständen ist aber ein indirekter Einfluss möglich, weshalb diese Felder nachfolgend ebenfalls als Bewertungskriterien zu bezeichnen sind. So kann beispielsweise definiert werden, dass unterhalb der Prozesskategorie nur sogenannte "Schattendossiers" entstehen. Da sich darin nur Dubletten befinden (sollten), erhalten diese Dossiers immer den Archivstatus "Kassation". (Vgl. dazu Kapitel «3.3 Ausnahmefälle»)

Abschliessend stellt das Excel-Tool noch zwei weitere Felder zur Verfügung, die der Archivierungsstelle vorbehalten sind und eine Übersteuerung des berechneten Archivstatus und eine entsprechende Begründung der Übersteuerung erlauben. (Vgl. dazu Kapitel «3.4 Übersteuerung durch die Archivierungsstelle»)

Innerhalb des Tools sind es somit neun Felder, die für die Bestimmung des Archivstatus einer Prozesskategorie relevant sein können. Drei zusätzliche Felder können als reine "Anzeigefelder" bezeichnet werden. Das erste Feld informiert über die Gesamtsumme der numerischen Werte, das zweite über die daraus resultierende Archivwürdigkeit einer Prozesskategorie. Das dritte Feld zeigt den endgültigen Archivstatus an, der bei einer allfälligen Übersteuerung durch die Archivierungsstelle abweichend zum berechneten Status sein kann.

Alle übrigen Felder des Tools stehen in keiner oder nur sehr rudimentären Verbindung zum Archivstatus, sondern regeln beispielsweise die Aufbewahrung, den Datenschutz oder die Klassifizierung von Dossiers. Aus diesem Grund werden nachfolgend nur die für den Archivstatus relevanten Felder und deren Auswirkungen dargestellt.

Bewertungskriterien für den generischen Archivstatus

Es sind fünf Bewertungskriterien zu vergeben (bzw. fünf Felder zu befüllen), damit daraus der generische Archivstatus berechnet werden kann. Die ersten zwei Bewertungskriterien hängen von der Organisationsstruktur der SBB ab und spiegeln im Grunde die Divisionen bzw. Konzernbereiche und deren Hauptaufgabe innerhalb des gesamten Unternehmens wider. Das erste Bewertungskriterium entspricht im Grunde der organisatorischen "Einheit". Dabei werden die Konzernbereiche und Divisionen entsprechend ihres möglichen historischen Wertes gewichtet:

Konzernbereich / Division	Wert
Verwaltungsrat, Konzernleitung	3
Immobilien, Infrastruktur, Kommunikation, Unternehmensentwicklung, Recht & Compliance	2
Revision, Personenverkehr, Cargo, Finanzen, Human Resources, Informatik, Sicherheit & Qualität, Supply Chain Management	1

Tabelle 1: Bewertungskriterium "Einheit"

Das zweite Bewertungskriterium teilt die Divisionen und Konzernbereiche in sogenannte "Hauptprozesse" ein. Die SBB bedienten sich dabei der theoretischen Grundlage von Peter Toebak und definierte die vier Hauptprozesse "Kern", "Support", "Führung" und "Netzwerk".

Die Kernprozesse sind die wertschöpfenden Prozesse und haben immer einen "externen Marktkontakt". Sie zielen stets in Richtung der Kunden und Lieferanten, was im Falle der SBB zum Beispiel das Transportieren von Personen von A nach B sein könnte. Die Supportprozesse hingegen, wie beispielsweise das Einstellen von Personal oder das Betreiben von Software, sind nach innen gerichtet und unterstützen die Kernaufgaben eines Unternehmens. Sie sind die "Zulieferer" für die Kernprozesse, ohne dabei selbst wertschöpfend zu werden. Ebenfalls nach innen gerichtet sind die Führungsprozesse. Diese dienen zur Lenkung und Organisation der übrigen Prozesse innerhalb des gesamten Unternehmens und werden in der Regel durch die obersten Gremien (bspw. Konzernleitung) durchgeführt.

Die Hauptprozesskategorie "Netzwerk" impliziert die Prozesse der Kontaktpflege mit Kunden oder Partnerorganisationen. Anders als die Supportprozesse richten sich die Netzwerkprozesse tendenziell nach aussen. Bei den SBB nimmt diese Funktion in erster Linie die Einheit "Kommunikation" wahr, wodurch sich folgende Einteilung für die Berechnung des Archivstatus ergibt:

Hauptprozess	Konzernbereich / Division	Wert
Führung	Verwaltungsrat, Konzernleitung, Recht & Compliance, Unternehmensentwicklung	3
Support	Revision, Finanzen, Human Resources, Informatik, Sicherheit & Qualität, Supply Chain Management	1
Kernaufgaben	Immobilien, Infrastruktur, Cargo, Personenverkehr	2
Netzwerk	Kommunikation	1

Tabelle 2: Bewertungskriterium "Hauptprozess"

Bei den SBB wird der Hauptprozess untrennbar mit der jeweiligen Division oder dem jeweiligen Konzernbereich verbunden und ist folglich nicht frei wählbar bzw.

wird aufgrund der Einheit automatisch generiert. Wenn beispielsweise der Aktenplan der Division "Personenverkehr" im Tool abgebildet wird, dann ist das Bewertungskriterium "Einheit" selbstredend "Personenverkehr" und das Bewertungskriterium "Hauptprozess" immer "Kernaufgabe". Folglich hat auch jede Prozesskategorie im Aktenplan von Personenverkehr mindestens 3 Punkte (1 Punkt für die Einheit, 2 Punkte für den Hauptprozess). Die Prozesskategorien der Konzernleitung und des Verwaltungsrates starten indes bereits mit mindestens 6 Punkten (Einheit = 3 Punkte, Hauptprozess = 3 Punkte). Dadurch wird deutlich, dass die SBB den Arbeitsprozessen der Führungsetage generell eine deutlich höhere Archivwürdigkeit beimisst als denjenigen der Divisionen und Konzernbereiche.

Das dritte Bewertungskriterium "Kreismodell" löst sich von der starren Kombination der ersten beiden Kriterien und erlaubt eine etwas detailliertere Sicht auf die Prozesse innerhalb eines Unternehmens (oder einer Verwaltung). Wie der Name des Bewertungskriteriums schon vermuten lässt, werden bei diesem Feld die Prozesskategorien jeweils einem Kreis des sogenannten 6-Kreis-Modelles zugeteilt. Die innersten drei Kreise stehen dabei immer im Zusammenhang mit der Kernleistung eines Unternehmens. Der innerste Kreis (1a) steht ganz konkret für die Kernleistungen an sich. Im zweiten Kreis (1b) finden sich alle Prozesskategorien wieder, welche die Kernleistung direkt unterstützen oder für die nötige Infrastruktur sorgen. Der dritte Kreis umfasst diejenigen Prozesse, die organisatorisch und/oder regulativ auf die Kernleistung eines Unternehmens wirken.

Die Kreise 4 und 5 (bzw. 2a und 2b) decken alle Verwaltungs- und Administrationsaufgaben ab. Der vierte Kreis (2a) beinhaltet dabei die Managementprozesse, die generisch im Alltagsgeschäft entstehen. Der fünfte Kreis (2b) hingegen spricht diejenigen Prozesskategorien an, die die Verwaltungs- und Administrationsaufgaben verdichten. So finden sich beispielsweise die handelsüblichen Finanzprozesse im Kreis 2a wieder, wohingegen das Erstellen einer Jahresbilanz dem Kreis 2b zugeordnet wird.

Der sechste Kreis (3) steht für alle Non-Records. Ob ein Dossier geschäftsrelevante Records enthält oder nicht, wird innerhalb des Tools allerdings anderswo definiert. Der Vollständigkeit halber ist der sechste Kreis in der nachfolgenden Tabelle 3 trotzdem aufgelistet.

Die ersten Bewertungskriterien "Einheit" und "Hauptprozess" haben im Grunde nur sehr oberflächlich mit einer spezifischen Prozesskategorie zu tun. Viel mehr geschieht dadurch eine Art Vorsondierung, in der der Archivwürdigkeit der einzelnen Einheiten und deren Hauptfunktion innerhalb des Unternehmens Rechnung getragen wird. Durch die Einteilung in das Kreismodell geschieht eine erste Präzisierung der verschiedenen Prozesse, die durch die Bewertungskriterien 4 und 5 weitergeführt und intensiviert wird.

Kreis	Beschreibung	Wert
1a	Kernleistung, Produkte und Services	1
1b	Kernleistung, Support und Infrastruktur	1
1c	Kernleistung, Organisation, Regulation und Evaluation	2
2a	Management, Verwaltung und Administration (generisch)	1
2b	Management, Verwaltung und Administration (verdichtet)	2
3	Non-Records	-

Tabelle 3: Bewertungskriterium "Kreismodell"

Das vierte Bewertungskriterium "Prozessebene" stellt die Frage nach der Handlungsebene und dem Zeitraum, für welchen die Prozesse wirken sollen. Peter Toebak und die SBB unterscheiden an dieser Stelle zwischen einer normativen, strategischen, taktischen und operationellen Ebene. Die normativen Prozesse legen dabei langfristig die Rahmenbedingungen und Grundsätze für das gesamte Unternehmen fest. Die strategischen Prozesse definieren die langfristig ausgelegten Ziele. Sie kreieren eine Vision hinsichtlich der Zukunft des Unternehmens oder einer Organisationseinheit und geben so eine gemeinsame Richtung in einer sich ständig ändernden Umwelt vor.

Bei der operationellen Ebene geschieht die konkrete Umsetzung der strategischen Ziele innerhalb der normativen Vorgaben. Die direkte Umsetzung der strategischen Ziele ist aber nicht so ohne weiteres machbar, da diese in der Regel sehr weit gefasst und langfristig ausgelegt sind. Es bedarf deshalb der taktischen Ebene, die als Scharnier zwischen Strategie und Umsetzung fungiert. Die taktische Ebene gliedert das übergeordnete Ziel in konkrete Teilziele und plant die schrittweise Umsetzung. Die einzelnen Schritte der Umsetzung geschehen folgerichtig auf der operationellen Ebene.

Prozessebene	Stichwörter	Wirkungsdauer	Wert
normativ	Normen, Festlegungen, Grundsätze	Langfristig, min. 5 Jahre	4
strategisch	Ziele, Massnahmen, Planung	Langfristig, min. 5 Jahre	4
taktisch	Planung, Organisation, Kontrolle	Mittelfristig, ca. 1-5 Jahre	0
operationell	Umsetzung, Leistungserstellung	Kurzfristig, max. 1 Jahr	2

Tabelle 4: Bewertungskriterium "Prozessebene"

Neben der Einteilung von Prozessebenen nimmt das Tool zusätzlich eine Charakterisierung der Prozesskategorien nach verschiedenen Prozesstypen vor. Die SBB bestimmt für dieses fünfte Bewertungskriterium "Prozesstyp" sieben verschiedene

Auswahlmöglichkeiten. Dabei kann ganz allgemein zwischen übergeordneten und einzelprozessbezogenen Prozessen unterschieden werden. Bei den übergeordneten Prozessen findet eine Dreiteilung in dispositive, organisatorische und evaluative Prozesse statt. Die dispositiven Prozesse sind dabei prospektiv, strategisch und planend ausgerichtet, die evaluativen Prozesse eher retrospektiv und auswertend. Bei den organisatorischen Prozessen geht es primär um die Ingangsetzung der einzelprozessbezogenen Prozesse, was beispielsweise der Einteilung der Ressourcen für die konkreten Arbeitsprozesse entsprechen kann.

Die einzelprozessbezogenen Prozesstypen sind operativer Natur. Dabei unterscheidet die SBB zwischen operativen Prozessen im engeren Sinne und administrativen Prozessen. Die operativen Prozesse können dabei als die eigentlich wertschöpfenden Prozesse innerhalb des Tagesgeschäftes betrachtet werden. Die administrativen Prozesse haben eher einen verwaltenden Charakter wie beispielsweise die Personalführung oder die Buchhaltung.

Sowohl übergeordnet als auch einzelprozessbezogen können die dokumentierenden Prozesse sein. Hier wird zwischen informativen und dokumentativen Prozessen unterschieden. Die informativen Prozesse sammeln und registrieren Informationen, die tendenziell keinen Mehrwert über das Tagesgeschäft der Einheiten hinaus besitzen. Dies können unter anderem Telefonlisten oder externe Fachliteratur sein. Die dokumentativen Prozesse haben zwar ebenfalls eine registrierende und sammelnde Funktion, im Gegensatz zu den informativen Prozessen geht es dabei jedoch eher um Akten in verdichteter Form, die einen langfristigen Mehrwert für die Unternehmung haben. Im Falle der SBB sind Konstruktionspläne zu Rollmaterial oder Infrastrukturanlagen ein typisches Beispiel.

Prozesstyp	Stichworte	Wert
dispositiv	übergeordnet, planend, prospektiv, strategisch	3
organisatorisch	übergeordnet, ingangsetzend, regulativ, organisierend	2
evaluativ	übergeordnet, auswertend, retrospektiv	3
operativ	einzelprozessbezogen, umsetzend	1
administrativ	einzelprozessbezogen, verwaltend	1
informativ	sammelnd, registrierend, kurzfristig	1
dokumentativ	sammelnd, registrierend, langfristig	2

Tabelle 5: Bewertungskriterium "Prozesstyp"

Ausnahmslos jede Prozesskategorie eines Aktenplanes wird durch die geschilderten Kriterien kumulativ bewertet. Die Gesamtsumme der hinterlegten Werte entscheidet daraufhin über die generische Archivwürdigkeit aller Dossiers, die unterhalb der Prozesskategorie eröffnet werden. Diesbezüglich ist im Tool eine Skala hinterlegt,

die alle Prozesskategorien mit 11 und mehr Punkten als archivwürdig definiert. Prozesskategorien mit einer Gesamtsumme von 8 bis 10 Punkten werden der Archivierungsstelle zur Prüfung angeboten, die Dossiers einer Prozesskategorie mit 7 oder weniger Punkten werden nach Ablauf der Aufbewahrungsfrist automatisch kassiert. Im Anwendungsfall könnte die Bewertung für ausgewählte Beispiele quer durch das Unternehmen zusammenfassend wie folgt aussehen (Grün = Manuell, Rot = generiert):

Prozesskategorie	Einheit	Hauptprozess	Kreismodell	Prozessebene	Prozesstyp	Summe	Archivstatus
Strategie entwickeln	Konzernleitung (3)	Führung (3)	2b (2)	Strategisch (4)	Dispositiv (3)	15	archivieren
Weisungen erarbeiten	Recht und Compliance (3)	Support (1)	1c (2)	Normativ (4)	Organisatorisch (2)	12	archivieren
Jahresabschlüsse erstellen	Finanzen (1)	Support (1)	2b (2)	Operational (2)	Evaluativ (3)	9	anbieten
Buchhaltung führen	Finanzen (1)	Support (1)	2a (1)	Operational (2)	Administrativ (1)	6	kassieren
Bauprojekt durchführen	Infrastruktur (2)	Kern (2)	1b (1)	Operational (2)	Operativ (1)	8	anbieten
GL-Sitzungen durchführen	Informatik (1)	Support (1)	2a (1)	Taktisch (0)	Organisatorisch (2)	5	kassieren
Tarifentwicklungen kommunizieren	Kommunikation (2)	Netzwerk (1)	2a (1)	Operational (2)	Operativ (1)	7	kassieren

Tabelle 6: ausgewählte Beispiele für die Berechnung des generischen Archivstatus

Ausnahmefälle

Wie einleitend angesprochen, existieren zwei Felder innerhalb des Tools, die unter Umständen einen Einfluss auf den berechneten Archivstatus haben können. Das erste Feld nennt sich "Bestandstatus" und bestimmt im Wesentlichen darüber, ob unterhalb der Prozesskategorie Dossiers mit geschäftsrelevanten Records oder sogenannte "Non-Records" anfallen. Die Prozesskategorien mit Dossierstatus beinhalten Records der federführenden Einheit im Original (Masterdossier). Non-Records hingegen können beispielsweise Schattendossiers sein (Kopien von Dossiers mit Records) oder Handakten zur Ablage von persönlichen Notizen und ähnlichem.

Falls bestimmt wird, dass unterhalb der jeweiligen Prozesskategorie Dossiers mit Records entstehen, bleibt der berechnete Archivstatus unverändert. Alle übrigen Auswahlmöglichkeiten unterhalb des Bestandstatus haben zur Folge, dass der ursprünglich generierte Archivstatus automatisch überschrieben wird und alle

Dossiers der Prozesskategorie nach Ablauf der Aufbewahrungsfrist entsorgt werden. Dadurch wird eine möglichst redundanzfreie Ablieferung der Dossiers an die Archivierungsstelle angestrebt.

Neben dem "Bestandstatus" muss auch für jede Prozesskategorie der "Wissensstatus" bestimmt werden. Dieser ist in der Regel neutral, wodurch der berechnete Archivstatus unangetastet bleibt. Es besteht jedoch die Möglichkeit, gewissen Prozesskategorien einen unternehmerischen oder wissenschaftlichen Wert beizumessen, der über die rechtliche Aufbewahrungsfrist hinaus für das Unternehmen wertvoll sein kann. Diesbezüglich kann der RMV zwischen einer mittelfristigen und langfristigen Wissensrelevanz wählen, wodurch die Aufbewahrungsdauer auf 30 bzw. 60 Jahre verlängert wird. Vorausgesetzt natürlich, dass die Aufbewahrungsdauer aus rechtlicher Perspektive kürzer ist. Ist der beschriebene Fall gegeben und einer Prozesskategorie wird mit einem entsprechenden Wissensstatus versehen, ändert sich der berechnete Archivstatus immer auf "anbieten".

Übersteuerung durch die Archivierungsstelle

Nachdem der Records Manager das Tool soweit ausgefüllt hat, dass die fünf Bewertungskriterien sowie der Bestandstatus und der Wissensstatus jeder Prozesskategorie bestimmt sind, werden die Resultate der Archivierungsstelle zur Kontrolle vorgelegt. Die Archivierungsstelle hat nun die Möglichkeit, den berechneten Archivstatus jeder Prozesskategorie zu übersteuern. Dies kann entweder stichprobenartig oder flächendeckend geschehen. Als Beispiel bieten sich hier die persönlichen Handakten des CEO an. Wie gesehen werden im Tool Handakten als Non-Records definiert und nach einer kurzen Aufbewahrungsfrist automatisch kassiert. Die Archivierungsstelle kann diese Dossiers aber als historisch wertvoll einstufen und könnte nun den generischen Archivstatus übersteuern. Zusätzlich dazu kann optional eine Begründung für die Übersteuerung angeführt werden, damit die Entscheidung langfristig nachvollziehbar bleibt.

Prozess-kategorie	Einheit	Bestandstatus	Archivstatus (generisch)	Archivstatus (definitiv)	Erläuterung Übersteuerung
Handakten	Konzernleitung	Handakte	kassieren	archivieren	historisch wertvoll

Tabelle 7: Beispiel Übersteuerung generischer Archivstatus

In erster Linie verhindert dieser Arbeitsschritt innerhalb der Initialbewertung, dass klar archivwürdige Dossiers kassiert werden. Natürlich ist auch der umgekehrte Fall möglich. Es kann durchaus vorkommen, dass Prozesskategorien als archivwürdig

oder zumindest als anbieterpflichtig taxiert werden, obwohl das Archiv keinerlei Interesse an den Dossiers dieser Prozesskategorie hat. Das Ziel hierbei ist, die Anzahl Prozesskategorien mit dem Archivstatus "anbieten" auf ein mögliches Minimum zu reduzieren. Dadurch lässt sich der Aufwand für die Archivierungsstelle nach Ablauf der Aufbewahrungsfristen deutlich einschränken. Das ist erfahrungsgemäss nicht immer einfach und zuweilen wird die Archivierungsstelle den generischen Wert auch auf "anbieten" ändern müssen. Dies vor allem auch deshalb, weil die Prozesskategorien nicht immer exakte Rückschlüsse dahingehen zulassen, welche konkreten Dossiers schlussendlich darunter entstehen.

Neben den Übersteuerungsmöglichkeiten "archivieren", "anbieten" und "kassieren" kann die Archivierungsstelle zusätzlich noch "Sampling qualitativ" und "Sampling quantitativ" anwählen. Das qualitative Sampling wird dann gewählt, wenn nur besonders wichtige oder gesellschaftspolitisch interessante Dossiers einer Prozesskategorie archiviert werden sollen. Bei der SBB könnte dies bei den zahlreichen Bauprojekten der Infrastruktur der Fall sein. Beim quantitativen Sampling geht es darum, massenhaft gleichförmige Akten zu filtern und nur einen kleinen repräsentativen Teil davon für die Nachwelt festzuhalten. Die Personalakten sind dafür ein beliebtes Beispiel, wobei hier beispielsweise alle Dossiers mit dem Anfangsbuchstaben A oder jedes zehnte Dossier archiviert werden könnte. Das erwähnte Begründungsfeld dient hierbei als Reminder und liefert Informationen darüber, weshalb oder in welcher Form für diese oder jene Prozesskategorie ein Sampling durchgeführt werden soll.

Die Initialbewertung auf dem Prüfstand – ein empirisches Fallbeispiel

Ausgangslage und Ziel des Fallbeispiels

Wie gesehen besteht bei der Initialbewertung immer die Möglichkeit, dass die Archivierungsstelle den berechneten Archivstatus kontrolliert und notfalls korrigiert. Wenn dies aber bei der Mehrheit aller Prozesskategorien der Fall sein sollte, drängt sich die Frage auf, ob sich der Mehraufwand seitens der aktenproduzierenden Stelle überhaupt lohnt. Das Ziel muss daher sein, die Bewertungskriterien und die hinterlegten Werte so zu konzipieren, dass sich die notwendigen Eingriffe des Archives auf ein Minimum reduzieren bzw. vernachlässigt werden können. Nur wenn diese Voraussetzung gegeben ist, kann das Tool auch zu einer Effizienzsteigerung beim Bewertungsprozess beitragen.

Die oben beschriebenen Bewertungskriterien, deren Werte sowie die Bewertungsskala können als provisorisch betrachtet werden. Für die Archivierungsstelle besteht nun die Möglichkeit, vor der Implementierung des Tools auf alle Faktoren

und Werte Einfluss zu nehmen. Die nachfolgenden Darstellungen sind das Resultat einer empirischen Untersuchung, die die Bewertungsentscheide des Tools den Bewertungsentscheiden der Archivierungsstelle SBB Historic gegenübergestellt hat.

Vorgehen

Untersuchungsgegenstand des Fallbeispiels waren insgesamt 115 Prozesskategorien, wobei alle Einheiten der SBB mehr oder weniger gleich oft vertreten waren. Da zum Zeitpunkt der Definition der Prozesskategorien noch nicht alle Aktenpläne fertiggestellt waren, befanden sich unter den 115 Prozesskategorien auch fiktive Beispiele. Diese basieren jedoch auf einer fundierten Analyse vorhandener Prozesslandkarten, wodurch die Wahrscheinlichkeit hoch ist, dass die Prozesskategorien zukünftig in ähnlicher Form in den Aktenplänen der SBB auftauchen werden.

Jede Prozesskategorie wurde doppelt bewertet. Einmal durch den Autor mit Hilfe des Tools und einmal durch die Fachführung Bewertung von SBB Historic mittels ihrer Bewertungsrichtlinien und Dokumentationszielen. Die beiden Bewertungsprozesse wurden unabhängig voneinander durchgeführt, so dass eine bewusste oder unbewusste Manipulation der Resultate ausgeschlossen werden konnte.

Die Resultate der beiden Bewertungsmethoden wurden im Anschluss miteinander verglichen. Grundsätzlich unterschied der Vergleich dabei zwischen drei Resultaten:

- Fall A: Übereinstimmung: Die Bewertungsentscheide beider Methoden stimmen überein (Beispiel: Tool = Kassation, Klassisch = Kassation).
- Fall B: Fehler, jedoch vertretbar: Die Bewertungsentscheide stimmen nicht überein, es gehen dadurch aber keine potentiell archivwürdigen Dossiers verloren (Beispiel: Tool = Archivwürdig, Klassisch = Anbieten).
- Fall C: Fehler, nicht vertretbar: Die Bewertungsentscheide stimmen nicht überein, es gehen dadurch potentiell archivwürdige Dossiers verloren (Beispiel: Tool = Kassation, Klassisch = archivwürdig).

Anhand dieser Auswertungen liessen sich die grössten Problemfelder definieren. Mittels der daraus resultierenden Ausgangswerte wurde anschliessend versucht, durch Anpassungen am Tool die Resultate zu optimieren. Das Ziel sollte dabei sein, eine möglichst hohe Konvergenz zwischen den beiden Bewertungsergebnissen zu erreichen. Eine besondere Beachtung fand dabei der prozentuale Anteil an nicht vertretbaren Fehlern (Fall C). Die Archivierungsstelle hat wie gesehen zwar immer die Möglichkeit, vor der endgültigen Implementierung der Aktenpläne jeden Archivstatus zu überschreiben. Da aber auch die Effizienzsteigerung des Tools gemessen werden sollte, galt während den Optimierungsversuchen die Annahme, dass maximal ein stichprobenartiges Eingreifen der Archivierungsstelle nötig sein darf,

um die Kassation von potentiell archivwürdigen Akten auf ein Minimum zu reduzieren.

Um dieses Ziel zu erreichen, durfte nicht einfach nur die Bewertungsskala verschoben werden. Zur Erinnerung: Alle Dossiers einer Prozesskategorie, die bei der Berechnung den Wert 7 oder kleiner erhalten, werden kassiert. Nun hätte die Skala so definiert werden können, dass nur alle Dossiers der Prozesskategorien mit einem Wert kleiner als 4 kassiert werden. Dadurch hätte sich zwar verhindern lassen, dass potentiell archivwürdige Dossiers kassiert werden, jedoch wäre dann weiterhin eine Prüfung praktisch aller Dossiers nötig gewesen. Unter diesen Umständen hätte das Tool keinen Nutzen im Sinne einer Effizienzsteigerung gebracht, sondern hätte viel eher einen unnötigen Mehraufwand für die aktenproduzierende Stelle bedeutet. Entsprechend sollte neben der nicht vertretbaren Fehlerquote auch der Anteil an Prozesskategorien mit dem Archivstatus "anbieten" möglichst geringgehalten werden, damit SBB Historic (oder jedes andere Archiv) tatsächlich vom Einsatz des Tools profitieren kann.

Für den Vergleich galten somit folgende Grundregeln: Je höher der Anteil an nicht vertretbaren Fehlern, desto höher musste auch die Effizienzsteigerung sein. Bei einer minimalen Effizienzsteigerung von 50% und einem maximalen Anteil an kritischen Fehlern von 20% ergab sich folgende Grafik:

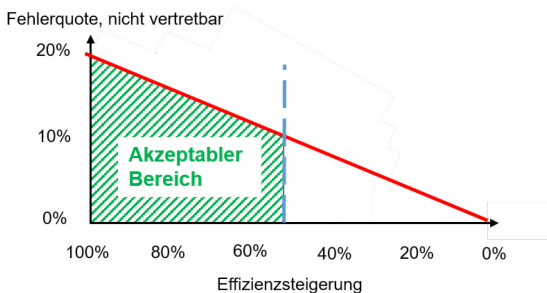


Abbildung 1: Akzeptabler Bereich Bewertung mit Tool

Natürlich handelt sich bei dieser Definition um Richtwerte. Es steht jedem Archiv vollkommen frei zu entscheiden, ab wann der Einsatz des Tools sinnvoll ist. Bei dieser Einschätzung sollte aber nicht vergessen werden, dass die Initialbewertung nur einen kleinen Teil der gesamten Initialbewirtschaftung ausmacht und deshalb der Mehrwert des Tools nicht alleine am Archivstatus festgemacht werden kann. Ein gut geführtes Records Management liegt selbstredend auch im Interesse der Archivierungsstelle, für die vorliegende Untersuchung bleibt aber der Archivstatus das entscheidende Element.

Ausgangswerte

In der Darstellung der Methode der Initialbewertung wurden die fünf Bewertungskriterien und die hinterlegten Auswahlmöglichkeiten inklusive der numerischen Wertung aufgezeigt. Diese Werte wurden während der Entwicklung des Tools (bzw. während des Projekts doku@sbb) bestimmt und dienten der Untersuchung als Ausgangswerte. Die Bewertungsskala wurde diesbezüglich so definiert, dass alle Dossiers der Prozesskategorien mit einer Gesamtpunktzahl von 7 und weniger Punkten kassiert werden. Bei einer Summe von 8 bis 10 werden die Dossiers angeboten. Folgerichtig werden Dossiers von Prozesskategorien mit 11 und mehr Punkten ohne Nachbewertung archiviert.

In einem ersten Schritt wurden alle 115 Prozesskategorien mit Hilfe des Tools bewertet und mit den Archivierungsentscheiden von SBB Historic verglichen. Der Vergleich führte zu den folgenden Resultaten: Fall A (Übereinstimmung) = 61.7%, Fall B (keine Übereinstimmung, vertretbar) = 23.5% und Fall C (keine Übereinstimmung, nicht vertretbar) = 14.8%. Auf "anbieten" waren unter diesen Umständen 33.1% der Prozesskategorien, wodurch der Einsatz des Tools eine Effizienzsteigerung von 66.9% nach sich tragen würde.

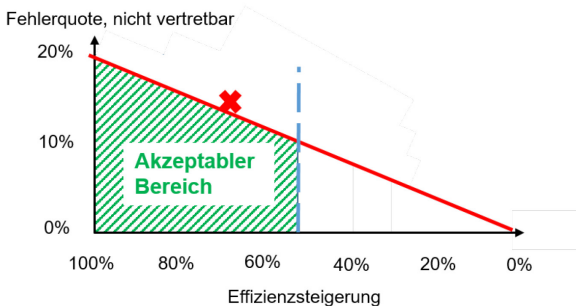


Abbildung 2: Grafisches Resultat mit Ausgangswerten

Die Steigerung der Effizienz durch die Anwendung des Tools war zweifelsohne beachtlich und auch der Anteil an kritischen Fehlern war nicht sehr hoch. Trotzdem lag das Resultat noch knapp ausserhalb des akzeptablen Bereichs, weshalb kleinere Anpassungen nötig waren. Nachfolgend wird unterschieden zwischen erfolgreichen und nicht erfolgreichen Optimierungsansätzen. Diese Einteilung gilt jedoch nur für dieses vorliegende Fallbeispiel. Es ist durchaus im Bereich des Möglichen, dass sich die Resultate bei einer Anwendung ausserhalb der SBB ganz anders präsentieren könnten.

Nicht erfolgreiche Optimierungsansätze

Wie bereits erwähnt, kann eine *Anpassung der Bewertungsskala* den Anteil der kritischen Fehlerquote deutlich reduzieren. Dass dies in der Regel jedoch nur zu Lasten der Effizienzsteigerung geschehen kann, zeigt folgendes Beispiel.

Die Bewertungsskala wurde so angepasst, dass alle Prozesskategorien mit 6 bis und mit 10 Punkten angeboten werden (anstatt 7-10). Dies führte zu einer Übereinstimmung von 52.2%. Entsprechend waren 47.8% der Entscheide nicht übereinstimmend, wobei davon nur 1.7% in den kritischen Bereich fielen. Gerade dieser letzte Wert ist natürlich sehr interessant. Bei einer Betrachtung der Effizienzsteigerung von lediglich 37.4% wird aber deutlich, dass mit diesem radikalen Ansatz keine sinnvolle Optimierung des Tools erreicht werden kann.

Eine Verschiebung der Bewertungsskala nach unten lieferte somit keine akzeptable Verbesserung. Ähnlich verhielt es sich mit einer Verschiebung im oberen Bereich. Da in diesem Fall weniger Dossiers angeboten werden würden, liesse sich dadurch zwar problemlos die Effizienz steigern. Jedoch kämen unter diesen Umständen vermehrt Dossiers in das Archiv, die eigentlich nicht archivwürdig sind. Das ist in Ausnahmefällen zwar kein sonderlich grosses Problem, mit der Masse würde aber die Qualität des Archivs zu sehr leiden.

Eine zweite Optimierungsmöglichkeit besteht darin, ein *Bewertungskriterium aus dem Tool zu entfernen*. Angenommen, es wäre ein Bedürfnis der SBB, sich bei der Bestimmung des Archivstatus vollkommen von der Organisationsstruktur zu lösen, könnte auf das Bewertungskriterium "Einheit" mehr oder weniger problemlos verzichtet werden. Eine solche Entscheidung ist durchaus legitim, würde aber zwingend eine Anpassung der Bewertungsskala oder der restlichen vier Bewertungskriterien verlangen.

Das Weglassen eines Bewertungskriteriums macht die Bewertung mit dem Tool zwar gröber, dafür aber auch weniger aufwendig. Umgekehrt verhält es sich, wenn ein *zusätzliches Kriterium eingefügt* wird. Bei dieser Variante wird das Tool zwar feiner in seiner Bewertung, "gewinnt" aber an zusätzlicher Komplexität.

Sowohl das Hinzufügen wie auch das Weglassen eines Bewertungskriteriums führten zu keinen signifikanten Verbesserungen des Vergleichs. Das muss nicht heissen, dass eine andere Archivierungsstelle von einem solchen Ansatz profitieren könnte. Ganz allgemein muss aber erwähnt werden, dass das Hinzufügen oder Weglassen eines Bewertungskriteriums mit einer entsprechenden Entwicklungsarbeit am Tool verbunden wäre. Ob sich dieser (auch finanzielle) Aufwand letztendlich lohnt, müsste von Fall zu Fall entschieden werden.

Erfolgreiche Optimierungsansätze

Ein erster erfolgreicher Ansatz war die *Justierung der numerischen Werte hinter den Bewertungskriterien*. So erhielt bei den Ausgangswerten der Konzernbereich "Kommunikation" für das Bewertungskriterium "Einheit" 2 Punkte. Für den damit untrennbar verbundenen Hauptprozess «Netzwerk» gab es 1 Punkt. Rasch war klar, dass eine Aufwertung des Konzernbereichs "Kommunikation" zwingend nötig war, damit die Dossiers dieser Prozesskategorien im Sinne von SBB Historic bewertet werden. Eine Erhöhung des numerischen Wertes für die Kommunikation von 2 auf 3 Punkte führte zu deutlich verbesserten Resultaten. Prozentual ausgedrückt wurde durch die Anpassungen die kritische Fehlerquote von 14.8% auf 10.5% gedrückt. Da nun aber mehr Prozesskategorien auf "Anbieten" gesetzt wurden, sank gleichzeitig auch die Effizienzsteigerung. Neu waren es aber immer noch gute 61.7%, wodurch sich das Gesamtergebnis knapp im akzeptablen Bereich befand.

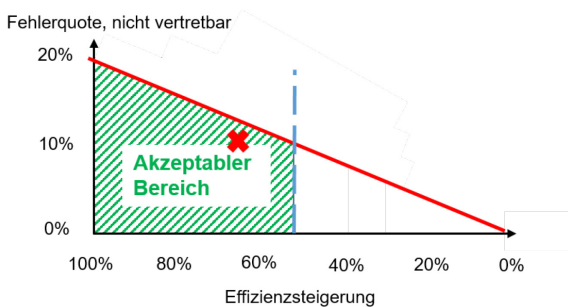


Abbildung 3: Grafisches Resultat mit Anpassung

Justierungen dieser Art sind natürlich bei allen Bewertungskriterien möglich, lieferten aber im Falle der SBB keine weitere Optimierung der Resultate. Es hätte sich zwar problemlos die kritische Fehlerquote weiter reduzieren lassen, dies geschah aber immer auf Kosten der Effizienz. Weiter führten die Erhöhungen der Werte häufig auch dazu, dass vermehrt Prozesskategorien mit "Archivieren" bewertet wurden, obwohl diese eigentlich noch geprüft werden müssten. Diese Überarchivierung wirkt auf den ersten Blick weniger schlimm als die Kassation von potentiell archivwürdigen Akten. Langfristig gesehen würde aber auch hier die Qualität des Archives unter der Masse der archivierten Unterlagen leiden.

Eine weitere Optimierungsmöglichkeit war, ein *Bewertungskriterium mit weiteren Auswahlmöglichkeiten zu ergänzen*. Dadurch konnte eine zusätzliche Verfeinerung der Bewertungsergebnisse erreicht werden, ohne den generischen Bewertungsaufwand spürbar zu erhöhen. Als Beispiel bot sich das Bewertungskriterium "Hauptprozess" an. Dieses war mit seinen vier Auswahlmöglichkeiten "Führung", "Support", "Kernleistung" und "Netzwerk" doch sehr oberflächlich gehalten. Alter-

nativ dazu wurden die 10 Hauptfunktionen der SBB herangezogen werden, welche SBB Historic aufgrund einer Funktionsanalyse definierte und als Basis für ihre Dokumentationsziele nutzt.²

Mit diesem Vorgehen liess sich die Bewertung durch das Tool nicht nur verfeinern, sondern auch vermehrt auf die Bedürfnisse des Archives abstimmen. Voraussetzung dafür ist aber, dass das Bewertungskriterium "Hauptprozess" bzw. "Hauptfunktion" nicht länger untrennbar mit dem Kriterium "Einheit" verbunden ist. Um eine Vorstellung davon zu erhalten, wie sich eine solche Massnahme auf die Vergleichsresultate auswirkt, wurde dieses Beispiel mit den folgenden Werten durchgespielt:

Hauptfunktion	Wert
Dienstleistungen im Personen- und Güterverkehr anbieten	2
Bahninfrastruktur betreiben (Schienennetz, Immobilien, Telekommunikation)	2
Bahnstromnetz betreiben	0
Operative Betriebsabwicklung	1
Rollmaterial betreiben	1
Sicherheit gewährleisten	2
Nach innen und aussen kommunizieren	2
Den Konzern strategisch führen und organisieren	3
Personal aufbauen, halten und weiterentwickeln	1
Beschaffung (Bahntechnikkomponenten, Logistik, Einkauf)	0

Tabelle 8: Gewichtung Hauptfunktionen ohne Bewertungskriterium "Hauptprozess"

Die Werte wurden bewusst so gewählt, dass sie nicht zu stark von jenen der "Hauptprozesse" abweichen. Schliesslich erreichte das Tool in seiner Ursprungseinrichtung sehr gute Werte. Bei einer reinen Betrachtung der prozentualen Anteile an Übereinstimmungen und Fehlern waren folglich keine grossen Sprünge auszumachen. So erreichte das Tool mit dem Bewertungskriterium "Hauptfunktionen" eine Übereinstimmung von 67.8% gegenüber 61.7% bei der Anwendung der "Hauptprozesse". Die kritische Fehlerquote war mit 13.9% ebenfalls ein wenig besser (14.8%), aufgrund der Effizienzsteigerung von 65.2% schaffte es aber auch diese Variante nicht in den akzeptablen Bereich.

Die praktisch identischen Zahlen vermitteln aber ein falsches Bild, da die Verfeinerung des Bewertungskriteriums doch zu einigen Veränderungen führte. So konnte beispielsweise erreicht werden, dass die Einheit "Kommunikation" eine sehr

² Stutz, Ursula: Die Analyse von Unternehmensfunktionen, S. 219-244.

gute Bewertung erhielt, da aufgrund der Hauptfunktion "nach innen und aussen kommunizieren" die eigentliche Aufgabe dieses Konzernbereichs stärker gewichtet wurde.

Ein weiterer Vorteil dieser Vorgehensweise ist, dass sich die Prozesse innerhalb einer spezifischen Einheit besser und vor allem variabler umschreiben lassen. Als Beispiel kann hier die Division "Immobilien" angeführt werden. Mit der Standardvariante erhielten alle Prozesskategorien den Hauptprozess "Kernleistung" und damit automatisch zwei Punkte. Dank der verfeinerten Variante mit den postulierten Hauptfunktionen konnten nun innerhalb der Division unterschieden werden, ob eine Prozesskategorie unter "Bahninfrastruktur betreiben (Schienennetz, Immobilien und Telekommunikation)" (2 Punkte) oder unter "operative Betriebsabwicklung" (1 Punkt) fällt.

Diese Justierung erwies sich als sehr nützlich, da bei Immobilien beispielsweise auch Gebäude vermietet oder Betreibungen veranlasst werden müssen. Diese Prozesskategorien fielen bei diesem Beispiel unter "operative Betriebsabwicklung", wodurch diese einen Punkt weniger bekamen und deshalb nicht mehr mit "anbieten", sondern mit "kassieren" bewertet wurden – und diese Bewertung stimmte mit den Vorstellungen des Archives deutlich besser überein.

Bei allen Vorteilen, die diese Variante mit sich brachte, gab es aber auch Schwachpunkte zu verzeichnen. Die grössten Problemfelder entstanden bei den Einheiten "Unternehmensentwicklung" und "Recht & Compliance". Ohne die Verfeinerung waren diese Einheiten fix mit dem Hauptprozess "Führung" verbunden und kriegten dadurch immer die vollen 3 Punkte. Diese Grundvoraussetzung fiel mit der Verfeinerung weg. Die Folge dessen war eine ungenügende Bewertung dieser Einheiten. Hier wären deshalb zusätzliche Anpassungen nötig gewesen, wenn dieser Optimierungsansatz weiterverfolgt worden wäre.

Letztendlich hoben sich bei diesem Optimierungsansatz die Verbesserungen und Verschlechterungen gegenseitig auf, wodurch eine Art Pattsituation entstand. Der Grundgedanke aber, die Bewertungskriterien zu verfeinern und so die Vergabe der Attribute variabler zu gestalten, bleibt aber vielversprechend und sollte deshalb jedoch keinesfalls verworfen werden.

Zusammenfassung

Das Tool entstand parallel zum Records Management Projekt der SBB. Deshalb stand es häufig im Mittelpunkt der Diskussion und erhielt fortlaufend kleinere und grössere Anpassungen. Es ist von daher nicht verwunderlich, dass die hinterlegten Ausgangswerte bereits ein sehr gutes Resultat lieferten. Einzig die Aufwertung des Konzernbereichs "Kommunikation" war offensichtlich nötig und führte auch zu einer messbaren Verbesserung der Resultate. Im konkreten Fall der SBB erwiesen

sich sowohl die *Justierung der Werte hinter den Bewertungskriterien* als auch die *Verfeinerung der Bewertungskriterien* als vielversprechende Optimierungsansätze. Die Anwendung der weiteren Ansätze hingegen führte zu keinen nennenswerten Verbesserungen. Dies muss aber nicht zwangsläufig bedeuten, dass diese Varianten bei anderen Unternehmen oder Verwaltungen von vornherein ausgeschlossen werden müssen. Ganz im Gegenteil, denn schliesslich soll das Tool an die Bedürfnisse des Archivs angepasst werden und nicht umgekehrt. Es kann durchaus sein, dass der Einsatz des Tools bei einer anderen Institution völlig andere Anpassungen verlangt, als dies bei der SBB nötig war.

Ein abschliessender Blick auf die Zahlen macht deutlich, dass der Einsatz des Tools und somit die Initialbewertung für SBB Historic zweifelsohne eine hilfreiche Ergänzung zu den gängigen Bewertungsmethoden sein kann. Auch wenn aufgrund der Ausgangslage mit teils fiktiven Prozesskategorien die Auswertungsergebnisse nicht überwertet werden dürfen, so bleibt eine Effizienzsteigerung von über 60% trotzdem sehr beeindruckend. Das Problem, dass dabei rund 10% der potentiell archivwürdigen Akten verloren gehen würden, kann durch die Übersteuerungsmöglichkeit (die auch ein Teil der Initialbewertung ist) seitens der Archivierungsstelle behoben werden. Dies ist auch der Grund, warum das Tool nicht als Alternative zu den herkömmlichen Bewertungsmethoden gesehen werden sollte, sondern vielmehr als unterstützendes Element beim aufwändigen und schwierigen Bewertungsprozess.

Fazit

Schwächen und Gefahren

Auch verschiedene Optimierungsversuche können nicht verhindern, dass potentiell archivwürdige Prozesskategorien durch das Tool kassiert werden. Nun hat die Archivierungsstelle zwar immer die Gelegenheit, vor der Einrichtung des Aktenplanes auf das System den berechneten Archivstatus aller Prozesskategorien zu übersteuern. Wenn das Tool aber zu einer gewissen Effizienzsteigerung beitragen soll, dann sollten diese Eingriffe entweder nur stichprobenartig nötig sein oder ganz vernachlässigt werden können. Die Vorgehensweise hängt natürlich stark von der Politik bzw. Strategie der Archivierungsstelle ab. Eine mögliche Gangart hierbei wäre, dass bei den ersten Akten- oder Teilaktenplänen die Kontrolle noch flächendeckend durchgeführt wird. Aufgrund der Erkenntnisse oder mit steigendem Vertrauen in das Tool wäre es dann möglich, nur noch mit Stichproben zu arbeiten.

Nun lässt es sich auch mit einem stichprobenartigen Vorgehen nicht gänzlich verhindern, dass archivwürdige Dossiers kassiert werden. Wir dürfen uns hierbei

aber nicht der Illusion hingeben, dass diesbezüglich andere Methoden eine hundertprozentige Erfolgsquote garantieren können. Und selbst wenn es eine Methode geben würde, die immer zu einer korrekten Bewertungsentscheidung führt, so gilt dieses Ergebnis eben auch nur für die aktuelle Situation. Der Archivar von heute weiss schlicht nicht, was den Forscher von morgen interessiert. Diese Gewissheit löst zwar die Problematik nicht, könnte aber dem Archivar die Entscheidung hin zu einem Kompromiss zugunsten einer gesteigerten Effizienz ein wenig erleichtern.

Neben der Gefahr einer Kassation von archivwürdigen Akten muss auch die Problematik der Überarchivierung angesprochen werden. Wie schwerwiegend dieser Faktor ist, hängt stark von der Strategie der jeweiligen Archivierungsstelle ab. SBB Historic beispielsweise gedenkt, alle abgelieferten Dossiers zu erschliessen oder zumindest oberflächlich zu sichten. Unter diesen Umständen könnten als archivwürdig definierte Dossiers immer noch kassiert werden (wobei sich hierbei wiederum die Frage nach der eigentlichen Effizienzsteigerung durch Initialbewertung stellt). Andere Archive hingegen setzen vermehrt auf die Karte Records Management und übertragen die Verantwortung einer sauberen und strukturierten Dossierführung an die aktenproduzierenden Stellen.

Weiter ist die Initialbewertung stark abhängig von der Qualität des Aktenplans. Ist die Prozesskategorie nicht eindeutig und sprechend genug, können die Bewertungskriterien nicht angemessen vergeben werden. Dies hätte zur Folge, dass das Tool nicht korrekt angewendet wird und der berechnete Archivstatus unter Umständen nicht korrekt wäre. Zwar lässt sich dieses Problem durch gute und richtig durchdachte Aktenpläne lösen, die korrekte Anwendung des Tools bleibt aber auch so nicht immer einfach.

Jede Prozesskategorie muss anhand von fünf Bewertungskriterien näher beschrieben werden. Die Auswahlmöglichkeiten der jeweiligen Bewertungskriterien ähneln sich zum Teil aber sehr und es ist oft nicht immer logisch nachvollziehbar, welche Auswahlmöglichkeit jetzt die richtige ist (strategisch? taktisch? operationell?). Hier verbirgt sich eine grosse Gefahr, da die Anwendung des Hilfstools doch sehr aufwendig sein kann und dadurch auch ein gewisses Frustrationspotential in sich trägt. Das Risiko bleibt, dass das Tool überhastet ausgefüllt wird und dadurch die berechneten Archivstatus eher willkürlich und nicht auf der Basis eines entsprechenden Regelwerks generiert werden.

Ganz generell ist es von entscheidender Wichtigkeit, dass das Tool durch Personen ausgefüllt wird, welche die Bedeutung der verschiedenen Bewertungskriterien und Auswahlmöglichkeiten verinnerlicht haben. Im Idealfall handelt es sich hierbei um eine zentrale Stelle, welche das Tool befüllt oder zumindest die verantwortlichen Personen unterstützend begleitet. Diese Stelle muss zwingend auf Seiten der Aktenproduzenten liegen. Wäre die Archivierungsstelle für das Ausfüllen des

Tools verantwortlich, könnte man aus der Perspektive des Archivs das Tool auch gleich weglassen. Unter diesen Umständen entspräche das Tool nämlich in keiner Weise einer Effizienzsteigerung, sondern würde vielmehr einen unnötigen Mehraufwand für das Archiv generieren.

Ein anderes Problemfeld der Initialbewertung ergibt sich aus der Tatsache, dass diese (derzeit) nur bei unstrukturierten Daten auf einem entsprechenden System angewendet wird. Diese müsste aber eigentlich auch auf Fachanwendungen und Datenbanken angewendet werden können, will man konzernweit konsistent bewerten. Weiter wird es schwierig, die Initialbewertung bei Privatnachlässen anzuwenden, da diesbezüglich mindestens das Bewertungskriterium «Einheit» nicht bestimmt werden kann. Dies gilt im Übrigen auch für eine retrospektive Anwendung bei bereits abgelieferten Beständen. Im Falle der SBB existieren die Divisionen und Konzernbereiche (in dieser Form) erst seit der Reorganisation von 1999. Die meisten der Ablieferungen im Archiv von SBB Historic stammen jedoch aus früheren Zeiten. Hierbei ist die Initialbewertung inklusive Tool nur bedingt hilfreich. Wie gesehen liessen sich aber die Bewertungskriterien verändern, wodurch eine verstärkte Berücksichtigung der retrospektiven Bewertung durchaus möglich wäre.

Stärken und Chancen

Eine grosse Stärke der Initialbewertung ist sicherlich die Tatsache, dass die Gestaltung des Tools sehr variabel ist. Es liegt im Ermessen des Archives, welche Bewertungskriterien in welcher Form eingesetzt werden sollen (und welche nicht). Legt eine Archivierungsstelle beispielsweise einen hohen Wert auf die Dokumentation der operativen Prozesse innerhalb eines Unternehmens oder einer Verwaltung, so kann dies problemlos im Tool hinterlegt werden. Oder ein Archiv möchte eine Bewertung, die vollkommen losgelöst von der Organisationsstruktur ist. In diesem Fall besteht die Möglichkeit, auf das Bewertungskriterium "Einheit" zu verzichten.

Des Weiteren ist es möglich, durch die Justierung der Bewertungsskala den Anteil an anzubietenden Dossiers zu steuern. Es wäre beispielsweise denkbar, dass ein Unternehmen seine Geschichte dokumentieren möchte, für eine eigene Bewertungsinstanz aber keine Ressourcen aufwenden kann (oder will). In diesem Fall könnte die Bewertungsskala so eingerichtet werden, dass alle Dossiers von Prozesskategorien mit mehr als 10 Punkten archiviert, alle anderen hingegen kassiert werden. Dieses radikale Beispiel wirkt zwar auf den ersten Blick etwas befremdlich, im Grunde entspricht dies aber der Strategie des Bundesarchives der Schweiz. (Keine Kategorie "anbieten", stattdessen die Kategorien "hoch genug" oder "zu tief".)

Ein weiterer Vorteil der Initialbewertung ist die Konsistenz und Nachvollziehbarkeit beim Bewertungsprozess. Sind die Werte im Sinne des Archivs einge-

richtet und das Tool offiziell im Einsatz, werden die Prozesskategorien einheitlich und nachvollziehbar bewertet. Da das Tool historisiert und versioniert wird, kann zu jedem Zeitpunkt überprüft werden, aus welchen Gründen dieser oder jener Archivstatus berechnet oder von der Archivierungsstelle übersteuert wurde. Da dem Archiv bei der Übersteuerung zusätzlich ein Feld für die Begründung zur Verfügung steht, kann die Dokumentation der Bewertungsentscheide zusätzlich präzisiert werden. Diese Möglichkeit entlastet den Archivaren bei negativen Bewertungen zumindest ein klein wenig, da er in Form einer kurzen Erläuterung seine Beweggründe für die Nachwelt festhalten kann.

Die wohl grösste Stärke der Initialbewertung ist jedoch, dass sie zweifelsohne in der Lage ist, die Archivierungsstelle im Kampf gegen die Daten- und Informationsflut zu unterstützen. Es ist zwar nicht von der Hand zu weisen, dass die Einrichtung des Tools sowie die (flächendeckende oder stichprobenartige) Nachbewertung einen gewissen Aufwand bedürfen. Sind die Aktenpläne aber erstmal implementiert, kann durch diesen prospektiven Ansatz die Bewertung vereinfacht und automatisiert werden.

Weiter darf nicht vergessen werden, dass sich immer nur ein sehr kleiner Teil der Mitarbeitenden mit dem Tool oder generell mit der Initialbewirtschaftung befassen muss. Somit wird durch die Initialbewirtschaftung nicht nur die Archivierungsstelle entlastet, sondern auch die Mitarbeitenden einer Verwaltung oder eines Unternehmens. Im Falle der SBB müssen sich rund 15 Records Management Verantwortliche sowie die VZA mit der Initialbewirtschaftung befassen. Alle anderen Mitarbeiter der SBB – und dabei handelt es sich um nicht weniger als 30'000 Personen – kommen zu keinem Zeitpunkt in Berührung mit dem initialen Aufwand der Initialbewirtschaftung (inkl. der Initialbewertung). Dieser Aspekt kann nicht hoch genug eingeschätzt werden. Schliesslich reduziert die Initialbewirtschaftung den Verwaltungsaufwand für den Sachbearbeiter deutlich und entschärft somit den grössten Unsicherheitsfaktor – den Menschen – innerhalb der Aktenverwaltung.

Aufgrund dessen kann festgehalten werden, dass die Initialbewertung bei korrekter Anwendung durchaus zu einer Effizienzsteigerung beim Bewertungsprozess beitragen kann. Ob sich dies tatsächlich in einem solch eindrücklichen Ausmass präsentiert, wie es im oben diskutierten Fallbeispiel dargestellt wurde, darf aufgrund der Ausgangslage mit teils fiktiven Prozesskategorien nicht vorausgesetzt werden. Aber selbst wenn die Effizienzsteigerung bei "nur" 30% liegt, könnte sich ein Einsatz des Tools durchaus lohnen.

So what?

Die Digitalisierung ist und bleibt eine der wohl grössten Herausforderungen, der sich die Archive (und mit ihnen auch alle anderen Gedächtnisinstitutionen) jemals

stellen mussten. Die Datenflut, die praktisch täglich über uns hereinbricht, ist ohne durchdachte Konzepte und Hilfsmittel schlicht nicht mehr zu meistern.

Die Initialbewertung ist gegenüber den bekannten Konzepten nicht als ersetzende Alternative zu betrachten (obwohl es theoretisch möglich wäre), sondern vielmehr als eine unterstützende Ergänzung. Es spielt dabei keine Rolle, auf welchen Grundsätzen die Bewertungsrichtlinien eines Archivs basieren, so lange diese im Hilfstool abgebildet werden können. Ob dies überall und flächendeckend möglich ist, kann aufgrund der durchgeführten Analyse nicht abschliessend beurteilt werden. Hier wären weitere Untersuchungen und Fallbeispiele notwendig.

Aufgrund der vorliegenden Untersuchung kann aber zumindest behauptet werden, dass die Initialbewertung für die SBB und SBB Historic einen Mehrwert bedeuten kann. Dies aber nur dann, wenn die Archivierungsstelle den Resultaten des Hilfstools vertraut. Wenn SBB Historic gedenken würde, den generischen Archivstatus jeder Prozesskategorie zu kontrollieren, dann wäre die Bewertung mittels Tool wohl eher sinnlos.

Im diesem Sinne wäre die Vorgehensweise des Bundesarchivs der Schweiz zu favorisieren. Dort sind die Bewertungsentscheide auf dem Ordnungssystem definitiv, wodurch keine Nachbewertung nötig ist. Zusätzlich dazu wird auf den Archivstatus "anbieten" verzichtet. Dadurch könnte der Bewertungsprozess noch effizienter gestaltet werden. Die eingesparten Ressourcen kann das Bundesarchiv im Records Management einsetzen. Diese Neuausrichtung scheint auch dringend nötig, denn die prospektive Bewertung auf einer Ebene im Aktenplan ist nämlich nur dann sinnvoll, wenn die Aktenproduzenten ihre Unterlagen auch ganz bewusst und gemäss den geltenden Vorgaben innerhalb des Ordnungssystems ablegen.

Prospektive Bewertungsmodelle stehen und fallen somit mit dem Faktor Mensch. Es ist ausserordentlich wichtig, dass jeder Mitarbeiter seine Rolle innerhalb des Lebenszyklus der Unterlagen kennt und entsprechend nach bestem Gewissen arbeitet. Tut er das nicht, beinhalten die Dossiers zu wenige oder gar die falschen Unterlagen. Die Archivierungsstellen müssen dahingehend wirken, dass die Mitarbeiter eines Unternehmens oder einer Verwaltung ein Bewusstsein für eine korrekte Aktenführung entwickeln. Nur dann können die prospektiven Methoden ihre volle Wirkung entfalten und auch nur dann können die Archive die Datenflut des digitalen Zeitalters in ansprechender Art und Weise in den Griff bekommen.

Die Initialbewertung kann die Archivierungsstelle beim Prozess der Bewertung entlasten, wodurch mehr Ressourcen für das Records Management zur Verfügung stehen könnten. Voraussetzung dafür ist aber ein gut eingerichtetes Tool, dessen Resultate die Archivierungsstelle zu überzeugen vermögen. Auch wenn die Resultate dieser Untersuchung nicht überbewertet werden dürfen, so hat sie doch gezeigt, dass solch überzeugende Resultate möglich sein können. Aufgrund dessen

kann die Frage nach dem Potential der Initialbewertung durchaus mit "ja" beantwortet werden.

Die Schwächen der Initialbewertung sollen dabei aber nicht einfach von der Hand gewiesen werden. Wenn diese aber ausgeräumt oder zumindest minimiert werden, könnte die Initialbewertung aber schon bald für das eine oder andere Archiv eine interessante Option werden. Daran wird vermutlich auch die Problematik der falsch bewerteten Prozesskategorien nichts ändern. Auch wenn es wohl jeder Archivierungsstelle schwerfallen dürfte (oder müsste?), bewusst das Risiko von falsch bewerteten Aktenplanpositionen einzugehen, so verlangt die Digitalisierung mit all ihren Folgen wohl oder übel diesen Kompromiss.

Bibliographie

- Bearman, David A. / Hedstrom, Margaret: Reinventing archives for electronic records. Alternative service delivery options, in: Jimerson, Randall C. (Hg.): *American Archival Studies. Readings in theory and practice*. Chicago 2001².
- Bischoff, Frank M.: Bewertung elektronischer Unterlagen und die Auswirkungen archivarischer Eingriffe auf die Typologie zukünftiger Quellen, in: *Archivar*, 67. Jahrgang, Heft 01, 2014.
- Bütikofer, Niklaus / Hofman, Hans / Ross, Seamus (Hg.): *Managing and Archiving Records in the Digital Era. Changing Professional Orientations*. Baden 2006.
- Cook, Terry: *Macroappraisal in Theory and Practice: Origins, Characteristics, and Implementation in Canada, 1950-2000*, in: *Archival Science* (2005) 5.
- Couture, Carol: *Les Fonctions de l'archivistique contemporaine*. Québec 1999.
- Couture, Carol / Lajeunesse, Marcel: *L'Archivistique à l'ère du numérique. Les éléments fondamentaux de la discipline*. Québec 2014.
- Kretzschmar, Robert: *Multiperspektivische Überlieferungsbildung in Archiven. Ziele und Methoden*, in: *Badisches Landesmuseum* (Hg.): *Überlieferungskultur. Wie viel Vergangenheit braucht die Gegenwart? Wie viel Gegenwart braucht die Zukunft?* Karlsruhe 2010.
- Schellenberg, Theodore R.: *Modern Archives. Principles and Techniques*. Kansas 1996
- Stutz, Ursula: *Die Analyse von Unternehmensfunktionen als Grundlage für die Überlieferung im SBB-Archiv*, in: Coutaz, Gilbert / Knoch-Mund, Gaby / Reimer, Ulrich (Hg.): *Informationswissenschaft: Theorie, Methode und Praxis. Arbeiten aus dem Master of Advanced Studies in Archival, Library and Information Science, 2010 – 2012*. Baden 2014.
- Toebak, Peter M.: *Records Management. Ein Handbuch*. Baden 2007.
- Toebak, Peter M.: *Records Management. Gestaltung und Umsetzung*. Baden 2010.