



Records Management und Total Quality Management

Ein noch unberührtes Forschungsgebiet?

Daniel Osterwalder

Pädagogische Hochschule Wallis
Bürglenweg 12
CH-3123 Belp
malachy@dplanet.ch

Zusammenfassung

Im Aufsatz wird der Frage nachgegangen, inwiefern Records Management (RM) einen gangbaren Weg darstellt, bestimmte Bereiche des Quality Management respektive des Total Quality Managements (TQM) abzudecken, und zwar solcherart, dass die Mitarbeitenden in ihrem Alltagsgeschäft gezielt unterstützt werden. Aus dem Angebot verschiedener TQM-Modelle fiel die Wahl auf das Modell der European Foundation for Quality Management (EFQM), da dieses in den letzten Jahren eine große Verbreitung gefunden hat. Interessant ist dieses Modell insofern, als dass es bei der konkreten Umsetzung sehr viel Spielraum für die Kreativität und Eigenständigkeit einer Organisation lässt. Die den Aufsatz abschließenden Folgerungen verweisen auf die große Bedeutung der Integration eines Records Management-Ansatzes in Total Quality Management.

1 Einleitung

Qualitätsmanagement als umfassendes oder ganzheitliches respektive systemisches Managementmodell hat sich – was die theoretischen Grundlagen betrifft – längst von der reinen Kontrollfunktion mittels Kennzahlen oder einer alle Geschäftsprozesse determinierenden Statistik entfernt und sich in Richtung Empowerment (Übertragung von Entscheidungskompetenz an die Prozessowner und Prozessteams), lernende Organisation, Innovation und Mitarbeiterentwicklung aufgemacht, Qualität in enger Zusammenarbeit mit allen beteiligten einer Organisation zu entwickeln, wobei Aspekte wie das Umweltmanagement oder Ethikmanagement neuerdings ebenfalls in Betracht



gezogen werden. Dafür stehen bereits die bekannten Arbeiten von Joseph M. Juran¹, Edwards W. Deming² und neuerdings auch von Peter Senge³.

Juran als einer der Begründer des Qualitätsmanagements legte 1951 mit seinem „Handbuch der Qualitätsplanung“⁴ einen ersten Meilenstein der Qualitätsentwicklung. Ihm zufolge bedeutet Qualität mehr „als nur Spezifikationen und strenge Tests, um Qualitätsmängel aufzudecken. Statt nur am Ende der Fertigungsstrasse zu stehen und dort die mangelhaften Produkte zu zählen, sollten die Unternehmen lieber den Herstellungsprozess als Gesamtheit wahrnehmen.“⁵ Juran rückte damit die Mitarbeitenden ins Zentrum seiner Überlegungen, weshalb die Beteiligung respektive die Verantwortung für die Qualitätsentwicklung auf alle Mitarbeitenden verteilt werden sollte.

Deming wies als einer der ersten darauf hin, dass Qualitätsmanagement alle Bereiche einer Organisation umschließen sollte. Kundenorientierung, Teamarbeit und steter Lernprozess sind die wichtigsten Stichworte oder Schwerpunkte seines 14-Punkte-Modells zur Qualitätsentwicklung. Die Abkehr in der Qualitätsentwicklung vom fertigen Produkt und die Zuneigung zu den vielfältigen Entwicklungsprozessen entlang der Kundenbedürfnisse unter der Beteiligung der Mitarbeitenden, wie es heute Standard ist, gehen auf Demings Arbeiten zurück.

Peter Senge, der letzte der hier erwähnten Qualitätsmanagement-Vordenker, prägte das oft bemühte, aber selten umgesetzte Modell der lernenden Organisation. Ihm zufolge wird die Kompetenz von Organisation zum Lernen und zur Anpassung in einer von wachsender Komplexität und raschen Veränderungen geprägten Welt unabdingbar. Die Interdependenz der „Welt“ und die Dynamik des Wirtschaftslebens verlangen danach, dass sich alle Mitarbeitenden einer Organisation umfassende Lernkompetenz aneignen können.⁶ Das Stichwort Empowerment steht auch bei Senge für ein großes Mass an Beteiligung (im Sinne von Verantwortung und

¹ Joseph Juran (1991): Handbuch der Qualitätsplanung, 3. Aufl., Landsberg/Lech.

² Edwards W. Deming (1982): Out of the Crisis, Cambridge/Massachusetts.

³ Peter Senge (2001): Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation, 8. Aufl., Stuttgart.

⁴ Joseph Juran (1991): Handbuch der Qualitätsplanung, 3. Aufl., Landsberg/Lech.

⁵ Campus Management, Bd. 2, Frankfurt/New York (2003), S. 1143f.

⁶ Campus Management, Bd. 2, Frankfurt/New York (2003), S. 1188ff.

Entscheidungskompetenz), das den Mitarbeitenden zur Erfüllung ihrer Arbeit gewährleistet wird.

Total Quality Management als auch die Entwicklung einer lernenden Organisation setzen somit voraus, dass die Verantwortung für die dem Kunden gebotene Qualität auf alle Mitglieder der Organisation verteilt wird. In den hier kurz beschriebenen Arbeiten wird aber nicht erwähnt, auf welche Informations- respektive Wissensbasis die Mitarbeitenden im Rahmen ihrer Arbeit zugreifen können sollen. Dieser Aspekt ist deshalb interessant, weil für das Informationmanagement⁷ im hier verwendeten Sinn Know-how in Form von Kompetenzen respektive Ressourcen, über welche die Mitarbeitenden verfügen sollen, vorausgesetzt wird. Greifen wir noch einmal das sehr wichtige Element des Empowerment auf: Ermächtigung setzt Wissen und bestimmte Fähigkeiten voraus. Wir gehen hier davon aus, dass dem Empowerment hier deshalb Grenzen gesetzt sind, weil wir vermuten, dass die meisten Mitarbeitenden zwar über spezialisierte Kernkompetenzen in ihrem Arbeitsbereich verfügen, dass ihnen aber eine profunde Vorstellung über das Führen von Geschäftsakten abgeht. Interessanterweise – dies zeigen viele Beispiele aus der Praxis – wird gerade dies, wenn auch meist nicht explizit, ebenfalls ins Portfolio der Mitarbeitenden übertragen.

Verschiedene Instrumente können im Total Quality Management zum Einsatz kommen: Beobachtungs-, Qualitätssicherungs-, Prozesssteuerungs- und Dokumentationsinstrumente, wie sie in unserem Zusammenhang von Bedeutung sind. Darunter fallen Techniken zur Mess- und Fehlerprotokollierung, Zur Darstellung respektive zum Design von Arbeitsabläufen, zur Dokumentation von Ablaufanweisungen und zur Entwicklung von Prozesssteuerungsdiagrammen. Bereits an dieser Stelle wird ersichtlich, dass die dabei anfallende Dokumentation sehr umfangreich wird, die nur schon der Erfassung der Beobachtung des Systems dient. Hier setzen wir an und bauen die Schnittstelle zu Records Management auf: Records Management kann das adäquate Instrument sein, den Qualitätsprozess respektive die Qualitätsentwicklung nachhaltig abzubilden.

⁷ Wir betrachten in diesem Aufsatz unter Informationmanagement das Management von Informationen, nicht aber das Management der hierfür notwendigen Infrastruktur. Damit umfasst Informationmanagement Konzepte des Daten- als auch des Records Management. Dokumentenmanagement wiederum lässt sich beiden Konzepten zuordnen und wird hier nicht gesondert betrachtet. Dasselbe gilt für Contentmanagement, das nichts anderes als ein Abklatsch von Dokumentenmanagement ist.

Zwei Fragen werden in diesem Aufsatz behandelt: Wie kommt es, dass ausnahmsweise alle Qualitätsmanagementkonzepte und –systeme keine expliziten Bezüge zu Records Management oder zur Aktenführung respektive Schriftgutverwaltung schaffen, so wie dieses in ISO-15489 eine spezifische Form gefunden hat? Welche Folgen lassen sich ableiten, wenn wir Records Management als eine wesentliche Grundlage der Qualitätsentwicklung voraussetzen? Aus den hier aufgeworfenen Fragen lässt sich unschwer erkennen, dass wir davon ausgehen, dass adäquates Records Management den Grundstein einer nachhaltigen Qualitätsentwicklung legt.

Diesem Aufsatz liegt weiter zugrunde, dass wir heute zuerst einmal die bekannten Konzepte nach ihren Affinitäten abtasten und damit eine Synthese leisten müssen, bevor wir wiederum neue Managementkonzepte entwickeln und einführen. Records Management spielt bei dieser Synthese unseres Erachtens eine gewichtige, oft nicht genügend beachtete Rolle. Die Krux in Sachen Management liegt doch gerade darin, dass bereits bekannte Modelle nicht wirklich auf deren Nachhaltigkeit und Wirksamkeit untersucht und ausgereizt werden. Stattdessen werden immer wieder neue Modelle aus der Taufe gehoben wie „Lean Management“, „Change Management“, „Business Reengineering“, „Content Management“, „Wissensmanagement“ oder „E-Government“, um nur einige wenige zu nennen, ohne dass der Versuch gemacht wird, die Schnittstellen zwischen den verschiedenen Ansätzen konsequent zu beleuchten oder die tatsächliche Reichweite der Modelle abzuschätzen. Da wird von Wissensmanagement gesprochen, obwohl eigentlich das Management von Daten gemeint ist (und die Managementkonzepte hierzu sind ja bekannt); andere führen die Vorteile von Contentmanagement an, meinen nichts anderes denn Informationsmanagement (und auch hierzu sind die Konzepte und Umsetzungen an sich bekannt) und implementieren die Grundlagen einer Informationswüste usw.

Die hier vorgelegte Synthese wird selbstverständlich nicht vollständig ausfallen, soll aber ein erster Schritt sein, vermehrt den Fokus auf das Kombinieren bekannter Konzepte und Modelle zu richten. Das Resultat der Synthese wird daraus bestehen, die Implementierung von Records Management als Grundlage von Qualitätsmanagementkonzepten darzustellen.

Ich gehe dabei folgendermaßen vor: In einem ersten Schritt stelle ich die Voraussetzungen aus der Sicht der Organisationsentwicklung und des Records Management zusammen, wie sie in der ISO-Norm 15489 und im entsprechenden Technical Report aufgeführt worden sind, teilweise unter

Zuhilfenahme des DIRKS-Manuals (DIRKS steht für „Designing and Implementing Recordkeeping Systems“) aus Australien⁸ (2). In einem zweiten Schritt stelle ich das EFQM-Modell vor, wie es in vielen Klein- und mittleren Betrieben, in Grossunternehmen, aber auch in Verwaltungen im In- und Ausland breite Anwendung findet. So richten sich beispielsweise die Fachhochschulen der Schweiz in ihren Bemühungen um Qualitätsentwicklung am EFQM-Modell aus (3). Dabei hebe ich neben den Grundkonzepten vier Kriterien besonders hervor, nämlich „Führung“, „Mitarbeiter“, „Partnerschaften & Ressourcen“ und „Prozesse“ (3.2 – 3.5). Dies deshalb, weil wir hier mögliche Bezüge zu Records Management finden werden. Im darauf folgenden Schritt zeige ich schließlich, auf welche Art und Weise Records Management oder der Entscheid zu Records Management evident ist für ein nachhaltiges Qualitätsmanagementkonzept – oder –system im Sinne des EFQM-Modells (4). Methodisch gehe ich dabei folgendermaßen vor: Da empirische Untersuchungen zur Implementierung von Records Management fehlen, muss eine erste Dokumentenanalyse genügen, hier recht eigentlich ein künftiges Forschungsvorhaben zu skizzieren. Abschließend ziehe ich eine Bilanz und wage einen Ausblick auf künftige, mögliche Entwicklungen im hier dargelegten Rahmen (5).

2 Einige Voraussetzungen

Die hier angestellten Überlegungen beziehen sich auf Organisationen, die – im weitesten Sinne des Wortes – Dienstleistungen erbringen und keine Produkte im herkömmlichen Sinne herstellen. Produkte in derartigen Organisationen sind somit in der Mehrheit immaterielle Produkte, wie sie etwa aus der Verwaltungstätigkeit (z. B. Beratung und Unterstützung von Bürgerinnen und Bürgern, das Ausstellen amtlicher Dokumente) oder privater Geschäftstätigkeiten beispielsweise des Consultings resultieren.

Der Qualitätsmanagementkonzepte sind viele! Der Einfachheit und Vergleichbarkeit halber beschränke ich mich hier auf ein Konzept, das in Europa breite Anwendung findet und zertifizierbar ist, also auf das Modell der

⁸ National Archives of Australia (2001): DIRKS – a Strategic Approach to Managing Business Information, Canberra, <http://www.naa.gov.au/recordkeeping/overview/summary.html> (Übersicht), http://www.naa.gov.au/recordkeeping/overview/new_approach.html (Strategiekonzept), <http://www.naa.gov.au/recordkeeping/dirks/summary.html> (Handbuch und Anleitung zu Recordkeeping respektive Records Management). Alle Sites wurden zuletzt am 16. April 2004 aufgerufen.

European Foundation for Quality Management (EFQM-Modell)⁹. Das Modell wird aber auch deshalb ausgewählt, weil es nicht nur einzelne Elemente der Qualitätsentwicklung isoliert betrachtet, sondern weil es eine umfassende, interdependente Betrachtung von Organisationen zulässt.

In ausnahmsweise allen Qualitätsmanagement-Systemen werden u.a. die Prozessorganisation respektive das Prozessmanagement und die Dokumentation respektive der Umgang mit Dokumenten und Daten abgehandelt. Im Modell der European Foundation for Quality Management (EFQM-Modell), das als Beispiel für die Planung und Umsetzung von Total Quality Management dient, finden wir Ansätze dazu in den Kriterien Führung, Mitarbeiter, Partnerschaften & Ressourcen und Prozesse (siehe Abb. 1 weiter unten).

Aus der Sicht des Records Managements interessiert der Zusammenhang zwischen Geschäftsprozessen und deren Abbildung in Form von Records. Vereinfacht gesagt kommt den Records die Aufgabe zu, Prozesse als Elemente von Geschäften zu widerspiegeln. Hier können wir die Schnittpunkte zwischen Total Quality Management und Records Management bereits erahnen.

Weiter müssen wir uns von der Vorstellung verabschieden, dass Organisationen statische, stabile Gebilde sind, die mit Hilfe statistischer Kennzahlen kontrollierbar sind. Organisationen sind Systeme oder schwingende Gewebe, in denen Prozesse aufeinander und ineinander wirken. Sie sind letztlich nur in dieser Gesamtheit zu verstehen. Zuviel Kontrolle, zuviel Statik, oder aus systemischer Sicht, zu viele Informationen erhöhen die Wahrscheinlichkeit von unvorhergesehenen Ereignissen. Die Entwicklung und Führung von Organisationen muss sich deshalb vor der Überdeterminierung des Systems schützen. Überdeterminierung meint hier, dass der Organisation zu viele Informationen in Form von Vorschriften, Maßnahmenkatalogen u.ä.m. zugeführt werden. Statt damit die Steuerung der Organisation zu erhöhen, gerät diese vielmehr ins Übersteuern und ins Schlingern und kommt vom Kurs ab.

⁹ Dasselbe gilt für die Normenreihe ISO 9000ff. In der Normenreihe ISO 9000ff finden wir Hinweise zur Verwaltung von Dokumenten bei den Elementen 5 (Lenkung der Dokumente und Daten; Genehmigung und Herausgabe respektive Änderung von Dokumenten und Daten), 9 (Prozesslenkung) und 16 (Test).

Bereits vor mehreren Jahren haben Angelika Menne-Haritz und Marc Schaffroth¹⁰ unabhängig voneinander in bisher zu wenig beachteten Aufsätzen auf die große Bedeutung von Records Management für das Wissensmanagement hingewiesen. Damit wurde ein erster Versuch gemacht, bekannte Managementansätze auf mögliche Schnittstellen und Ähnlichkeiten mit den Konzepten aus der Informations- und Archivwissenschaft zu untersuchen. Die hier vorgelegte Skizze weist einen möglichen Weg, die Schnittstellen zwischen Total Quality Management und Records Management zu identifizieren, um auf dieser Grundlage mögliche Lösungswege aufzuzeigen.

3 Das EFQM-Modell

1988 gründeten vierzehn führende europäische Unternehmen die European Foundation für Quality Management (EFQM), mit Sitz in Brüssel, als „gemeinnützige Organisation auf Mitgliederbasis. Ihre Mission ist es, die treibende Kraft für nachhaltige Excellence in Europa zu sein. Sie sieht als Vision eine Welt, in der europäische Organisationen eine überragende Stellung einnehmen.“¹¹ Das propagierte EFQM-Modell basiert auf den eingangs erwähnten Total Quality Konzepten. Dabei sollen Unternehmen und Verwaltungen begleitet werden, Excellence zu planen, umzusetzen und zu analysieren. Das EFQM-Modell gibt dabei im Sinne von Grundkonzepten die Richtung vor, bietet aber auch im Sinne von Kriterien die Basis von Assessments durch ausgebildete Assessoren und legt die Grundlagen einer Selbstbewertung¹², also die Basis einer kritischen Selbstreflexion. Die folgende Abbildung gibt einen ersten Einblick in die Kriterien, die mit dem EFQM-Modell abgedeckt werden.

¹⁰ Marc Schaffroth: Records Management als Baustein des Informations- und Wissensmanagement, in: R. Schmidt (Hrsg.): Wissen in Aktion. Wege des Knowledge Managements. 22. Online-Tagung der Deutschen Gesellschaft für Informationswissenschaft und -praxis. Frankfurt am Main, 2.bis 4.Mai; derselbe: Paradigmenwechsel im Informationsmanagement. In: Herget u.a.: Informationsmanagement- Chancen ergreifen, Konstanz 1999.

¹¹ EFQM – Brussels Representative Office (2002): Das EFQM-Modell für Excellence. Version für Öffentlichen Dienst und soziale Einrichtungen, Selbstverlag, Präambel.

¹² Das CAF (Common Assessment Framework), das 2000 verabschiedet wurde, baut auf den Grundkonzepten und Kriterien des EFQM-Modells auf und stellt eine übersichtliche Möglichkeit der Selbstbewertung einer Organisation dar, eine Selbstbewertung, die durch den Einsatz von Peer-Reviews qualitativ noch angereichert werden kann. Weitere Informationen siehe auch <http://www.eipa.nl/home/eipa.htm> (letztmals aufgerufen am 16. April 2004).

EFQM-Modell

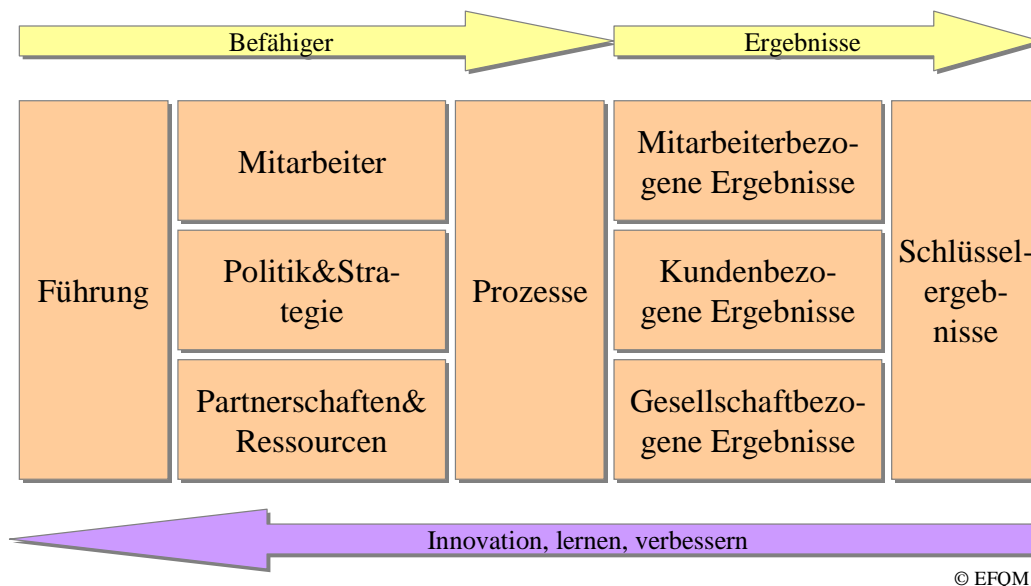


Abb. 1: EFQM-Modell

Auf der linken Seite sehen wir die Kriterien, die für die Qualitätsentwicklung relevant sind (Führung, Mitarbeiter, Politik&Strategie, Partnerschaften&Ressourcen und Prozesse). Es ist dies die so genannte Befähiger-Seite. Welche spezifische Ausprägungen in einem einzelnen Kriterium entwickelt und umgesetzt werden, wird im EFQM-Modell nicht vorgeschrieben. Vielmehr liegt dies in den Händen der jeweiligen Organisation. Auf der rechten Seite finden wir die Ergebnis-Kriterien. Jede Tätigkeit soll unter dem Gesichtspunkt der Qualitätsentwicklung zu spezifischen und messbaren Resultaten führen. Diese wiederum, das wird aus dem Pfeil „Innovation, lernen, verbessern“ ersichtlich, führen zur weiteren Entwicklung der Organisation. Quelle: EFQM/Brussels Representative Office (2002). Das EFQM-Modell für Excellence. Version für Öffentlichen Dienst und soziale Einrichtungen, S. 12. Siehe auch: <http://www.efqm.org>

Vereinfacht gesagt, werden exzellente Ergebnisse durch eine Führung erreicht, die es vermag, Politik und strategische Ausrichtung mit Hilfe der Mitarbeitenden und Partnerschaften auf der Grundlage adäquat ausgewählter und eingesetzter Ressourcen in systematisch erhobenen Prozessen in die Praxis umzusetzen.

Während also auf der Befähigerseite die Umsetzung im Sinne einer ausgewählten Vorgehensweise zur Zielerreichung definiert wird, lassen

konkrete Ergebnisse auf der Ergebnisseite Schlüsse über die Art und Weise der Vorgehensweise zu. Diese Schlüsselstelle des EFQM-Modells verhindert die einseitige Ausrichtung der Organisations- respektive Qualitätsentwicklung an Resultaten, sondern legt die Interpretation von Resultaten auf der Grundlage von Vorgehensweisen und Umsetzungsmaßnahmen nahe.

Im Zentrum des Modells steht die Idee, in Organisationen die Basis für eine systematische Evaluation (Audit) zu legen, die umfassend die Schwächen und Stärken aller Tätigkeits- oder Geschäftsbereiche zu erfassen vermag.

Als Instrument für die Bewertung und Analyse der Umsetzung des EFQM-Modells dient sich die so genannte RADAR-Logik an. Sie umfasst die folgenden Schritte: Results (Resultate), Approach (Vorgehen), Deployment (Umsetzung), Assessment (Bewertung) und Review (Überprüfung). Dadurch werden alle Schritte von der Planung bis hin zur Implementierung überprüft.

3.1 Grundkonzepte

Entscheidet sich eine Organisation für den Einsatz und die Umsetzung des EFQM-Modells in die Praxis, so entscheidet sie sich dazu, auf der Basis verschiedener Grundkonzepte Excellence zu verfolgen und zu erreichen. Excellence selbst wird nicht eigentlich erklärt und auf den Begriff gebracht, lässt sich aber aus den Grundkonzepten ableiten. Hierzu gehören die folgenden: Ergebnisorientierung, Ausrichtung auf den Kunden, Führung und Zielkonsequenz, Management mittels Prozessen und Fakten, Mitarbeiterentwicklung und –beteiligung, Kontinuierliches Lernen, Innovation und Verbesserung, Entwicklung von Partnerschaften und soziale Verantwortung.

3.1.1 Ergebnisorientierung

Exzellente Organisationen verhalten sich in einem sich ständig wandelnden Umfeld agil, flexibel und reaktionsfähig (selbstverständlich ohne in die Falle des Aktionismus zu geraten) und können auf diese Weise sich ändernden Bedürfnissen und Erwartungen der verschiedenen Akteure (Mitarbeitende, Kunden, Gesellschaft und Umfeld) immer wieder neu gerecht werden.

3.1.2 Ausrichtung auf den Kunden

Exzellente Organisationen entfernen sich von der Vorstellung absoluter Qualität von Produkten und richten ihre Geschäftsprozesse auf tatsächliche und künftige Kunden aus. Die Qualität der Produkte wird nicht mehr an absoluten Qualitätsvorstellungen gemessen, sondern am Nutzen, den die

Kunden daraus ziehen. Exzellente Organisationen kennen ihre Kunden und verstehen diese als letzte Entscheider über die Qualität der Produkte.

3.1.3 *Führung und Zielkonsequenz*

Exzellenz bedeutet Zielorientierung unter Beteiligung aller Mitarbeitenden. Personalmanagement respektive –führung und Mitarbeiterentwicklung mit Hilfe geführter Mitarbeitergespräche, an denen auch individuelle Ziele besprochen werden, sind wenig sinnvoll ohne eine Orientierung an bekannten und transparenten Zielen der Organisation. Dafür ist die Führung verantwortlich, die dies beispielsweise mit Hilfe von Balanced Scorecard¹³ einlöst. Dieses Instrument erleichtert die Definition und das Verabschieden von Zielen, Kennzahlen, Vorgaben und Maßnahmen in den Bereichen Finanzen, interne Geschäftsprozesse, Lernen und Entwicklung und Kunden. Unter die Zielorientierung einer Organisation fällt auch das Entwickeln von Werten, ethischen Grundsätzen. Beharrlichkeit und Zielkonsequenz und Entscheidungskompetenz gehören ebenfalls hierher.

3.1.4 *Management mittels Fakten und Prozessen*

Die Steuerung eines Unternehmens basiert auf der Verbindung von Systemen, Prozessen und Fakten. Die systematische Umsetzung von Politik, Strategien, operativen Zielen und Planungen wird durch ein klar strukturiertes und integriertes Netzwerk von Prozessen sichergestellt. Prozesse werden dabei im Tagesgeschäft umgesetzt, gemanagt und laufend verbessert. Entscheidungen der Führung bauen auf Fakten und verlässlichen Informationen, die sich auf derzeitige und geplante Leistungen, Prozess- und Systemfähigkeit, Bedürfnisse, Erwartungen und Erfahrungen der Interessengruppen einer Organisation beziehen.

3.1.5 *Mitarbeiterentwicklung und –beteiligung*

Exzellente Organisationen zeichnen sich dadurch aus, dass der Beitrag der Mitarbeitenden maximiert wird durch stete Weiterentwicklung und permanente Beteiligung. Die Führung einer Organisation garantiert dies durch aktive Entwicklung und Förderung der Mitarbeitenden. Die persönliche Entwicklung wird gefördert und unterstützt und schafft so für den Einzelnen die Möglichkeit, sein persönliches Potenzial voll auszuschöpfen. Durch die Schaffung von gemeinsamen Werten, einer Kultur des Vertrauens und der

¹³ Vgl. Robert S. Kaplan, David P. Norton (1997). *Balanced Scorecard. Strategien erfolgreich umsetzen*, Stuttgart, Schäffer-Poeschel Verlag; Paul R. Niven (2003). *Balanced Scorecard – Schritt für Schritt. Einführung, Anpassung und Aktualisierung*, Weinheim, Wiley-VCH

Offenheit sowie durch die Unterstützung von Eigeninitiative verbessern sie das Potenzial der Mitarbeiter.

3.1.6 Kontinuierliches Lernen, Innovation und Verbesserung

Exzellenz führt zu kontinuierlichem, Sinn stiftendem Lernen und rückt so Verbesserungsmöglichkeiten in den Vordergrund.

3.1.7 Soziale Verantwortung

Organisationen sind immer in ein spezifisches Umfeld eingebunden, das Grenzen setzt durch Gesetze und Regeln. Diese gilt es zu berücksichtigen, insbesondere was ethische und ökologische Ansprüche betrifft. Dazu gehört auch die gesamtgesellschaftliche Verantwortung eines Unternehmens hinsichtlich seiner Beschäftigungspolitik respektive des Change Management.

3.2 EFQM-Kriterien: Führung

Das Kriterium „Führung“ legt im Teilkriterium „Führungskräfte sichern durch ihre persönliche Mitwirkung die Entwicklung, Umsetzung und kontinuierliche Verbesserung des Managementsystems der Organisation“ einen ersten Markstein im Sinne des Records Management. Indikatoren hierfür sind die Entwicklung und Umsetzung eines Systems zum Prozessmanagement, die eindeutige Festlegung von Prozessownern, die Entwicklung und Einführung eines Prozesses für die Erarbeitung, Umsetzung und Aktualisierung von Politik und Strategie und die Entwicklung und Einführung mehrerer Prozesse zur Förderung, Identifizierung und Planung von Verbesserungsaktivitäten zur Prozessleistungsfähigkeit. In die Zuständigkeit der Führung gehört auch ein expliziter und intern publizierter Entscheid zu einem Records Managementsystem. Es schadet zudem nicht, wenn sich bereits die Führung Gedanken über die Unterscheidung zwischen Daten, Informationen und Wissen macht, um auf diese Weise die Grundlagen für weiterführende Entscheidungen betreffend Managementsystem vorzubereiten.

3.3 EFQM-Kriterien: Partnerschaften & Ressourcen

Hierunter fallen die Teilkriterien des Managements von Technologien und von Informationen und Wissen. Indikatoren sind dabei die Art der Nutzung der Informations- und Kommunikationstechnologien zur Unterstützung und Verbesserung effektiver Abläufe, die Entwicklung einer Strategie zum Management von Informationen und Wissen, der Versuch, Informationen und Wissen zu sammeln, strukturieren und zu managen, die Nutzung der Informationstechnologie zur Unterstützung interner Kommunikation und zur

Sicherstellung des Transfers von Information und Wissen und das Anschieben innovativer und kreativer Denkprozesse zur Nutzung von relevanten Informations- und Wissensressourcen. Die nachfolgende Abbildung gibt eine mögliche Auswahl von Teilkriterien von Partnerschaften&Ressourcen wieder.

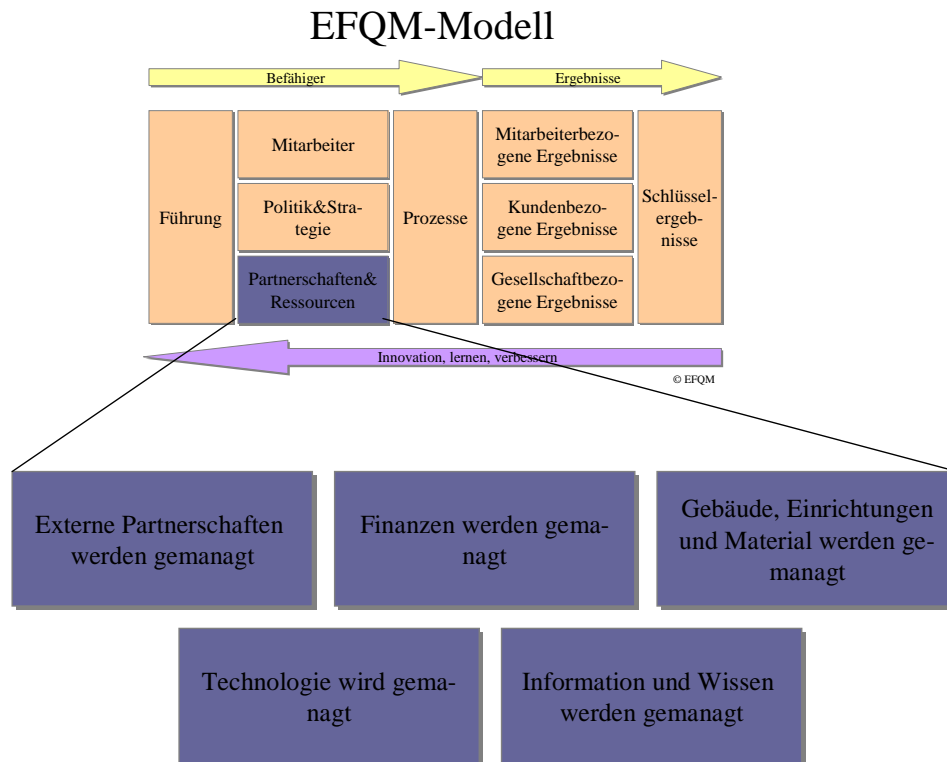


Abb. 2: Partnerschaften&Ressourcen – Die Teilkriterien in allgemeiner Form. Quelle: EFQM/Brussels Representative Office (2002). Das EFQM-Modell für Excellence. Version für Öffentlichen Dienst und soziale Einrichtungen, S. 17.

3.4 EFQM-Kriterien: Prozesse

Exzellente Organisationen gestalten, managen und verbessern Prozesse in Richtung Kundenorientierung und Erhöhung der Wertschöpfung. Dabei werden folgende Teilkriterien beachtet: Prozesse werden systematisch gestaltet und gemanagt, Prozesse werden nach Bedarf verbessert, Produkte und Dienstleistungen werden auf der Basis der Bedürfnisse und Erwartungen von Kunden entworfen und entwickelt. Im Vordergrund stehen u.a. der eindeutige Entscheid der Führung über die Entscheidungsbefugnisse der Prozessowner und Prozessteams die Entwicklung eines einheitlichen, zum Standard erhobenen Designs (unabhängig vom gewählten Instrument respektive der gewählten Software), die Unterstützung der Prozessteams bei

der Identifizierung, Analyse und Beschreibung der Prozesse durch die Leitung des Prozessmanagements und die Gewährleistung laufender Verbesserungen der einzelnen Prozesse, was wiederum in die Entscheidungskompetenz der Prozessteams gehört.

Wie die folgende Abbildung zeigt, liefern die Teilkriterien mögliche Hinweise dazu, Qualität in hohem Masse zu entwickeln.

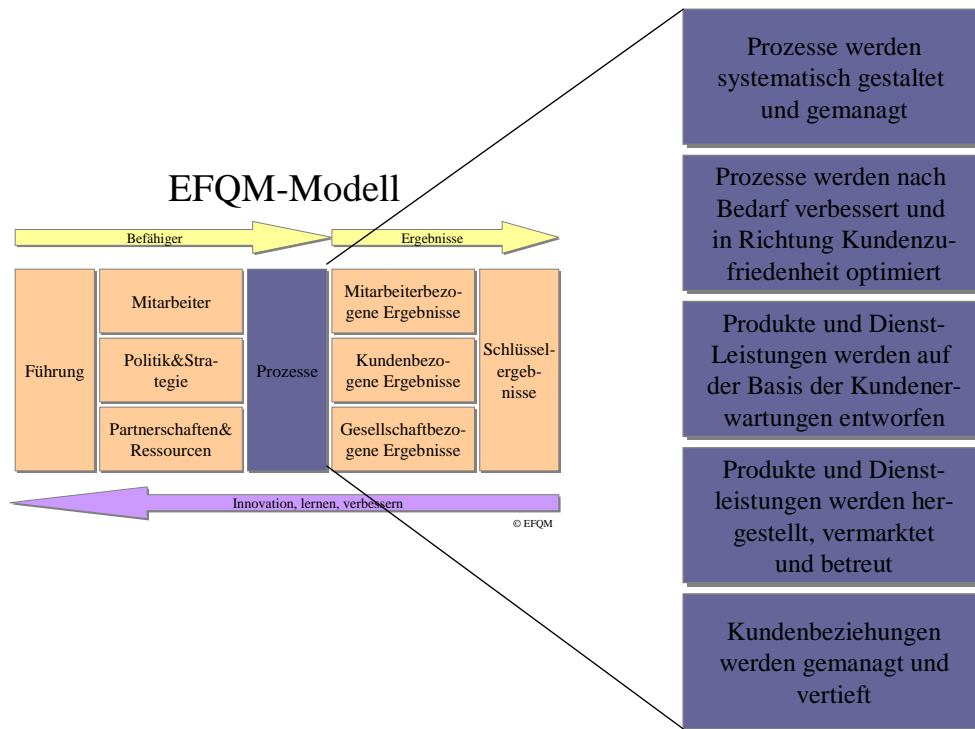


Abb. 3: Prozesse

Die hervorgehobenen Elemente sind mögliche Teilkriterien des Bereichs „Prozesse“. Quelle: EFQM/Brussels Representative Office (2002). Das EFQM-Modell für Excellence. Version für Öffentlichen Dienst und soziale Einrichtungen, S. 19 f.

Mögliche Ansatzpunkte der hier dargestellten Teilkriterien sind: Die Identifikation von Schlüssel- oder Kernprozessen, die Identifikation der Interessengruppen von Kernprozessen, die Identifikation und Analyse von Schnittstellen innerhalb der Organisation, das Einführen eines Prozessmanagementsystems, die Entwicklung von Systemnormen hinsichtlich der Identifikation, des Designs und der Analyse von Prozessen, die Einführung von Prozesskennzahlen, die Bewertung der Effektivität der Prozessarchitektur oder Prozesslandschaft (Prozesslandschaft; darunter

versteckt sich letztlich nichts anderes als die oberste Ebene der Registratur), die Entwicklung neuer Prozessgestaltungen, der Einsatz adäquater Technologien zur Umsetzung von Prozessmanagement, Schulung und Weiterbildung im Prozessmanagement, u.a.m.

3.5 EFQM-Kriterien: Mitarbeiter

Im Vordergrund steht bei diesem Kriterium eine ganzheitliche Mitarbeiterentwicklung, die sich um die Entwicklung und Entfaltungen des gesamten Potenzials der Mitarbeitenden auf Individual-, Team- und Organisationsebene dreht. Als Schwerpunkte werden dabei Chancengleichheit, Fairness und das Einbinden der Mitarbeitenden in Entscheidungsprozesse betrachtet. Partizipation und Empowerment werden als wichtige Stützen dafür erachtet, dass die Mitarbeitenden ihre Fähigkeiten und ihr Wissen zum Nutzen der Organisation einsetzen.

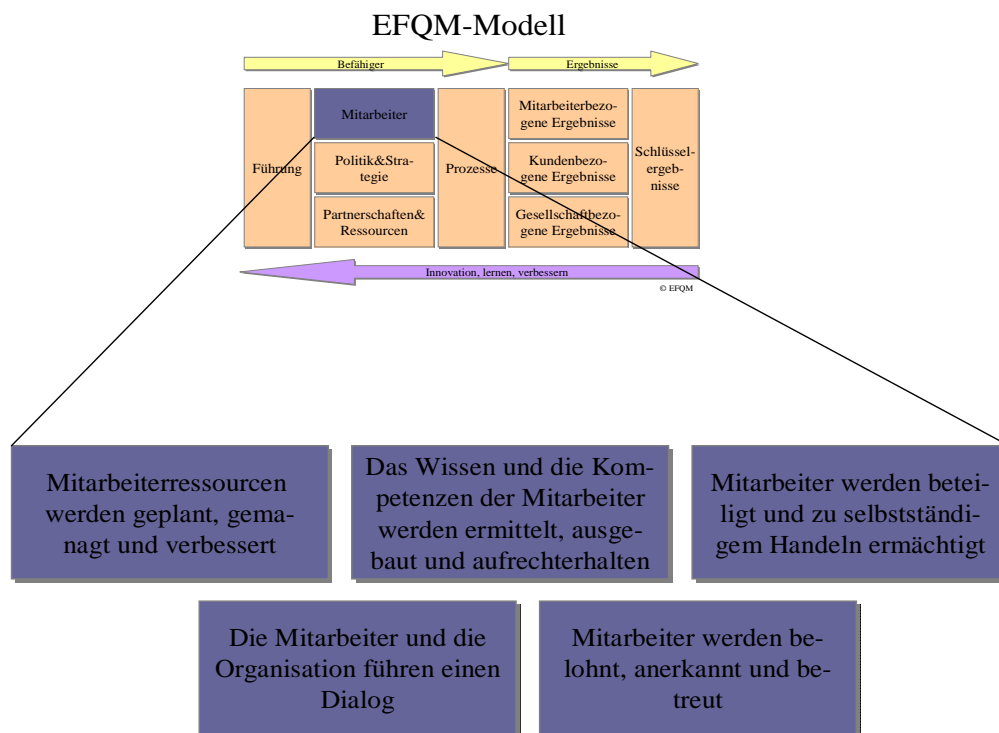


Abb. 4: Mitarbeiter

Die folgenden Teilkriterien, wie sie auch in der Abbildung hervorgehoben sind, stehen dabei im Vordergrund: die Planung und Verbesserung der Mitarbeiterressourcen, das Ermitteln und der Ausbau der Kompetenzen und des Wissens der Mitarbeitenden, die Beteiligung der Mitarbeitenden in Form von Empowerment, die intensive Begleitung und Anerkennung der

Mitarbeitenden und ein konstant geführter Dialog zwischen Mitarbeiter und Organisation.

Im Vordergrund stehen wiederum mögliche Teilkriterien eines einzelnen Elements des EFQM-Modells. Quelle: EFQM/Brussels Representative Office (2002). Das EFQM-Modell für Excellence. Version für Öffentlichen Dienst und soziale Einrichtungen, S. 16.

3.6 Assessment respektive Bewertung

Die Selbst- als auch Fremdbewertung einer Organisation basieren auf der bereits erwähnten RADAR-Logik. Dabei werden die folgenden vier Bereiche einer Bewertung unterzogen: Kunden, Mitarbeiter, Gesellschaft, Schlüsselergebnisse.

Die Organisation überprüft und bewertet die verwendeten Vorgehensweisen und deren Umsetzung durch Überwachung und Auswertung der erzielten Ergebnisse. Gemessen werden also Vorgehen, Umsetzung, Bewertung und Überprüfung der oben erwähnten EFQM-Kriterien.

3.7 Erste Folgerungen aus der Betrachtung des EFQM-Modells

Interessant ist nun, dass im EFQM-Modell Hinweise zu nachhaltigem und wirkungsvollem Informations- und Records Management respektive zu systematischer Aktenführung fehlen. Es werden in den Teilkriterien zwar einige Andeutungen dazu aufgeführt; die Palette an möglichen Ansatzpunkten zur Umsetzung eines Teilkriteriums ist aber nicht derart breit, dass wir uns darunter Verweise auf Records Management vorstellen können. Im Gegensatz beispielsweise zur Mitarbeiterentwicklung bleibt das Modell hierbei sehr schmalbrüstig oder dünn. Es fehlt letztlich das Hintergrundwissen zu relevanten Managementkonzepten aus den Informations- und Archivwissenschaften.

Verallgemeinernd dürfen wir deshalb sagen, dass Qualitätsmanagementkonzepte und –systeme in Sachen Dokumentation von Prozessen und Geschäften sich dadurch auszeichnen, eine schier unbegrenzte Anzahl von Dokumenten zu kreieren, ohne dass überhaupt Grundlagen gelegt werden, wie mit diesen Dokumenten weiter gearbeitet werden kann, will meinen, wie diese Dokumente in den Arbeitsprozessen Niederschlag finden im Sinne einer Arbeitserleichterung. Während also einerseits die Komplexität der modernen Arbeitswelt im Zeitalter der Büroautomation beachtet wird,

wird andererseits das Erstellen und Verwalten von Dokumenten respektive die Aktenführung den jeweils betroffenen Mitarbeitern überlassen, dieweil vergessen geht, dass hierzu eine profunde Aus- respektive Weiterbildung notwendig wäre¹⁴.

4 Wie Records Management Total Quality Leben einhauchen kann

In der ISO Norm 15489¹⁵ finden wir viele Hinweise, die direkt oder indirekt mit den Grundkonzepten und den Konzepten des EFQM-Modells zu tun haben. Der Aufbau und Inhalt der ISO Norm wird hier vorausgesetzt und nicht im Detail vorgestellt. Vielmehr suchten wir ISO 15489 systematisch nach Hinweisen ab, die im Zusammenhang mit den Leerstellen des EFQM-Modells relevant sind. Da wir uns hier vornehmlich auf ISO 15489 beziehen, sei hier nur am Rande auf die Punkte aus dem Technical Report verwiesen, die sich ausdrücklich zu Qualitätsmanagement äußern: Unter 3.2.7 im Zusammenhang mit der Implementierung und unter 5.4 im Zusammenhang mit dem Monitoring eines System finden wir direkte Hinweise zur Verbindung von Records Management mit einem wie auch immer gearteten Qualitätsmanagementsystem, und zwar in dem Sinne, dass die Implementierung von Records Management ohne direkten Bezug zum Qualitätsmanagementsystem nicht sehr sinnvoll ist. Kommen wir nun zu den

¹⁴ Das Qualitätsmanagementkonzept des Kantons Wallis beispielsweise führt hierzu lapidar aus, dass Dokumente verwaltet werden sollen (zur Dokumentation wird auf das zu entwickelnde Instrument e-DICS verwiesen). Die verantwortlichen Mitarbeitenden werden nur dazu angehalten, erstellte Dokumente in einer Wordtabelle oder einer Excelliste ohne Hyperlinks respektive Hinweise zum Filesystem zu führen, eine denkbar ungünstige und ineffiziente Art und Weise der Verwaltung von Dokumenten oder Records entlang ihres life-cycles. Kryptische Titelkonventionen für Dokumente tragen weiter dazu bei, die Konfusion in Sachen Schriftgutverwaltung zu erhöhen. Die Art und Weise, wie Records Geschäftsprozessen zugeordnet werden müssen, Bemerkungen zur Evidenz von Records, zur Ablage, zur Erfassung von Metadaten, zur Versionssicherheit u.v.a.m. sucht man dabei vergebens. Siehe hierzu: Centre de management public (2003): Manuel qualité du Centre de management public, Sion. Das Konzept ist ein Verschnitt zwischen ISO 9001 und New Public Management. Entgegen der bekannten Begrifflichkeit wird laufend von Projekten gesprochen, wenn die Rede eigentlich von Prozessen ist. Dem Konzept fehlt zudem eine adäquate Unterscheidung zwischen Daten, Informationen, Unterlagen, Records und Wissen.

¹⁵ Siehe hierzu ISO Standard Records Management, bekannt als ISO 15489; dazu gehört auch der Technical Report ISO/TC 46/SC 11 N301 TR, der eine vorzügliche Hilfestellung bei der Implementierung eines Records Management Konzepts ist.

Anklängen oder den Korrelationen zum EFQM-Modell im ISO Standard 15489 im Einzelnen.

4.1 Das Kriterium Führung aus der Sicht von ISO 15489

Das EFQM-Modell hebt im Kriterium Führung verschiedene Aspekte hervor, die in der folgenden Tabelle den Hinweisen aus ISO 15489 gegenübergestellt werden. In ISO 15489 sind es die Punkte 4 bis 7, die hier von Bedeutung sind. Unter Punkt 4, worunter der Nutzen von Records Management dargelegt wird, finden wir sehr viele Verweise auf das EFQM-Kriterium Führung.

EFQM-Modell: Kriterium Führung	ISO 15489
Die Führung setzt sich ein für die Entwicklung, Umsetzung und kontinuierliche Verbesserung eines Managementsystems, engagiert sich für die konsequente Umsetzung von Prozessmanagement und die Delegation von Kompetenz und Zuständigkeit von Prozessen an Prozessowner	das Setzen oder die Entwicklung einer Records Management Policy (Zielorientierung)
	die Integration von Records Management ins Geschäftsmodell und die Geschäftsprozesse
	die Bestimmung von Verantwortlichkeiten (Delegation von Kompetenz an Prozessowner, Records Manager)

EFQM-Modell: Kriterium Führung	ISO 15489
Die Führung setzt sich ein für die Entwicklung, Umsetzung und kontinuierliche Verbesserung eines Managementsystems, engagiert sich für die konsequente Umsetzung von Prozessmanagement und die Delegation von Kompetenz und Zuständigkeit von Prozessen an Prozessowner	Records enthalten Informationen, die als Aktivposten einer Organisation verstanden werden
	Records dienen der Bestanderhaltung einer Organisation und erhalten die Evidenz des Geschäftshandelns der Organisation
	Records dienen der Führung von Geschäften respektive Geschäftsprozessen
	Records unterstützen den Entscheidungsprozess innerhalb eines Managementsystems
	Records sichern Konsistenz, Kontinuität und Produktivität des Managementhandelns

Tabelle 1: Gegenüberstellung EFQM-Modell – ISO 15489 unter dem Aspekt Führung.

Unter Punkt 5, dem „Regulatory Environment“, wird zudem darauf hingewiesen, dass Organisationen dazu verpflichtet sind, ihr Handeln und ihre Aktivitäten zu dokumentieren, was die Implementierung eines Records Managementsystems nahe legt. Weiter sollen Policies und Vorgehensweisen derart mit der Identifizierung, Analyse, dem Design und der laufenden Verbesserung von Geschäftsprozessen verknüpft werden, damit auf diese Weise systematisches Handeln möglich wird.

Unter Punkt 6, der von Policies und Verantwortlichkeiten handelt, wird auf die Bedeutung von Standards betreffend die Etablierung, Dokumentation und die Verwaltung von Policies, Vorgehens- und Handlungsweisen in Sachen Records Management für die Führung einer Organisation verwiesen. Letztlich basiere, so wird in ISO 15489 ausgeführt, Management und Führung auf der Authentizität und Verlässlichkeit von Records, um dadurch Geschäftsprozesse und Handlungen abbilden zu können.

Zudem ist die Führung verantwortlich für das Empowerment, indem Verantwortliche für das Prozess- und Records Management bestimmt werden, die über ausreichende Entscheidungskompetenzen zur Umsetzung von Records Management bis hin zur Implementierung eines Records Managementsystems verfügen.

Unter Punkt 7, worunter die Anforderungen von Records Management aufgeführt werden, stehen zwei Aspekte im Vordergrund:

- Records Management schließt den Entscheid für ein entsprechendes System ein. Gemeint ist damit auch die Nutzung adäquater Technologien.
- Records Management sichert die Effektivität, Effizienz und Qualität von Prozessen, Entscheidungen und Handlungen. Das Records Management System enthält damit auch Hinweise zum Strategieprozess, wie unter Punkt 8, der Implementierung eines derartigen Systems, gezeigt wird. Bei jedem Managementsystem (ob Informationssystem, Geschäftsapplikation oder Kommunikationssystem) ist zu beachten, dass damit adäquate Records erstellt und verwaltet werden können. Eine Systematisierung zwischen Records Management System und dem Managementsystem ganz allgemein ist von großer Bedeutung.

4.2 Das Kriterium Partner&Ressourcen aus der Sicht von ISO 15489

Dieses EFQM-Kriterium dreht sich ganz allgemein um das Management von Ressourcen. Die folgende tabellarische Gegenüberstellung zwischen dem

EFQM-Kriterium und den entsprechenden Punkten 4 bis 7 von ISO 15489 zeigt die Vielfalt möglicher Ansatzpunkte im Bereich des Records Management.

EFQM-Modell: Partnerschaften&Ressourcen	Kriterium	ISO 15489
Management von Technologie, von Informationen und Wissen, was sich unter anderem in der Nutzung der Informations- und Kommunikationstechnologien zur Unterstützung und Verbesserung effektiver Abläufe, der Entwicklung einer Strategie zum Management von Informationen und Wissen und dem Versuch, Informationen und Wissen zu sammeln, zu strukturieren und zu verwalten zeigt		das Design, die Implementierung und Verwaltung spezifischer Systeme zum Management von Records
		das Verständnis von Records als Quelle von Information und Wissen über Geschäftstätigkeiten
		das Erhalten des persönlichen als auch kollektiven „Gedächtnisses“, was letztlich auch das Ziel des Wissensmanagements ist
		Erhalt und Unterstützung der Geschäftstätigkeiten, Abläufe und Handlungen, so lange sie relevant sind für die Organisation
		Form und Struktur von Records und Informationen werden vorgegeben
		Records und Informationen fallen für jeden Ablauf oder Prozess an und werden verwaltet

EFQM-Modell: Partnerschaften&Ressourcen	Kriterium	ISO 15489
Management von Technologie, von Informationen und Wissen, was sich unter anderem in der Nutzung der Informations- und Kommunikationstechnologien zur Unterstützung und Verbesserung effektiver Abläufe, der Entwicklung einer Strategie zum Management von Informationen und Wissen und dem Versuch, Informationen und Wissen zu sammeln, zu strukturieren und zu verwalten zeigt		Metadaten sind hilfreich, Informationen und Wissen zuzuordnen, aber auch zu finden
		Informationswissenschaftliche Grundlagen werden erarbeitet, die dazu dienen, Informationen im Rahmen des Information Retrieval rasch wieder zu finden und weiter zu bearbeiten

Tabelle 2: Gegenüberstellung EFQM-Modell – ISO 15489 unter dem Aspekt Partnerschaften&Ressourcen.

4.3 Das Kriterium Prozesse aus der Sicht von ISO 15489

Das EFQM-Kriterium Prozesse, das die systematische Gestaltung, Verwaltung und laufende Verbesserung von Prozessen umfasst, hat wiederum Entsprechungen in ISO 15489. Die folgende Tabelle gibt einen Einblick dazu.

EFQM-Modell: Prozesse	Kriterium	ISO 15489
Identifikation von Schlüssel- oder Kernprozessen, Identifikation der Interessengruppen von Kernprozessen, Schnittstellen innerhalb einer Organisation, das Einführen eines Prozessmanagementsystems, die Entwicklung von Systemnormen hinsichtlich der Identifikation, des Designs und der Analyse von Prozessen, Einführung von Prozesskennzahlen, Bewertung der Effektivität der Prozessarchitektur oder Prozesslandkarte		Etablierung von Vorgehensweisen und Guidelines von Prozessen
		das Setzen von Standards
		das Entwickeln von Best-practice beim Design von Prozessen
		Regeln, auf welche Weise Records Geschäftsprozesse widerspiegeln
		Verknüpfungen zwischen Records und Prozessen
		die Entwicklung einer Prozesslandkarte oder eines Aktenplans, die beide Kontextinformationen zu Records liefern, die es weiter den Mitarbeitenden erleichtern, Records spezifischen Geschäftsprozessen zuzuordnen

Tabelle 3: Gegenüberstellung EFQM-Modell – ISO 15489 unter dem Aspekt Prozesse

4.4 Das Kriterium Mitarbeiter aus der Sicht von ISO 15489

Wie wir in Kapitel 3 gesehen haben, steht bei der Mitarbeiterentwicklung einerseits das Empowerment, andererseits das Wissen der Mitarbeitenden im Mittelpunkt. ISO 15489 liefert dazu, wie die folgende Tabelle zeigt, wiederum mögliche Ansatzpunkte.

EFQM-Modell: Mitarbeiter	Kriterium	ISO 15489
Empowerment der Mitarbeitenden, Verpflichtung zu Selbstverantwortung, Übertragung von Selbstverantwortung in Prozesstätigkeit.		Schulung und Weiterbildung der Mitarbeitenden in Prozess- und Records Management
		Sensibilisierung der Mitarbeitenden für die Anforderungen von Prozessmanagement
		Dokumentation jeder Geschäftstätigkeit und –funktion

	die Entwicklung einer Prozessarchitektur oder –landkarte als Basis für die Zuordnung von Records, davon abgeleitet ein Rechtemodell, dass die Prozesse und Zuständigkeiten widerspiegelt und Records vor unautorisierter Veränderung schützt zur Sicherstellung der Integrität von Daten und Informationen (Orientierungsfunktion)
--	--

Tabelle 4: Gegenüberstellung EFQM-Modell – ISO 15489 unter dem Aspekt Mitarbeiter

5 Folgerungen und Ausblick

Wir haben zweierlei gesehen: Total Quality Management, hier gezeigt am Beispiel des EFQM-Modells enthält, wenn auch etwas dürftig, Hinweise dazu, dass Dokumenten respektive Geschäftsdokumenten und Geschäftsprozessen wichtige Funktionen innerhalb einer Organisation zukommen. Wie bereits erwähnt, fallen diese Hinweise dürftig aus, will meinen, zeigt sich darin auch ein gewisses Unverständnis betreffend die große Bedeutung Records Management respektive Aktenführung. Die Hinweise zur Rolle von Dokumenten umfassen zudem nur die Dokumentation der Qualitätsbemühungen, weniger aber auch die letztlich entscheidende Sicherung und Dokumentation (samt übersichtlichem Zugriff) von Geschäftstätigkeiten und –prozessen.

Andererseits konnten wir in Kapitel 4 in vielfältigen Hinweisen zeigen, wie die Grundlagen gelegt werden müssen, damit die vielfältigen Aspekte systematischen Records Managements in ein Qualitätsmanagementsystems integriert werden können. Prozessmanagement und Qualitätsentwicklung bleiben merkwürdig blutleer, wenn diesen Modellen kein systematisches Records Management beigelegt wird.

Wir haben zudem gesehen, dass Total Quality Management ohne systematisches Führen von Records, wie es in ISO 15489 dargelegt wird, letztlich nicht sehr sinnvoll ist. ISO 15489 liefert die Grundlagen oder die Basis dazu, Records systematisch entlang von Prozessen zu erstellen, zu verwalten und zu sichern. Ohne systematische Aktenführung oder Schriftgutverwaltung wie in ISO 15489 dargelegt kann keine nachhaltige Qualitätsentwicklung umgesetzt werden.

Zu den wichtigsten Schritten vor der Implementierung eines Qualitätsmanagementsystems müssen, dies eine direkte Folgerung aus dem

hier gezeigten, die Grundlagen in der Aktenführung oder dem Records Management gelegt werden. Dies bedingt, den Begriff des Empowerment, wie er im EFQM-Modell verwendet wird, etwas zu differenzieren. Empowerment muss, einschränkend, mit den jeweiligen Kompetenzen und Ressourcen der Mitarbeitenden korrelieren. Ohne diese Eingrenzung, hier nun angewandt auf das Führen von Akten, fühlen sich die Mitarbeitenden zwangsläufig als „lost in information deserts“, um ein geflügeltes Wort in etwas abgewandelter Form zu bemühen. Fällt diese Eingrenzung in Form von Vorschriften und Maßnahmenkatalogen aber zu strikte aus, so kann Empowerment in Gängelung münden, was aus der Sicht des EFQM-Modells zu vermeiden ist. Es gilt also auch hier die Balance zu finden zwischen einer Standardisierung im Sinne einer Arbeitserleichterung und der Ermächtigung im Sinne einer weit reichenden Partizipation und Entscheidungskompetenz der Mitarbeitenden. Dies genauer auch empirisch zu belegen, dafür fehlen leider entsprechende Untersuchungen und Daten.

Es wäre nun interessant, dies im Sinne eines Ausblicks oder Forschungsprojekts, ISO 15489 in ein Total Quality Managementsystem zu integrieren, um empirisch zu überprüfen, inwiefern auf diese Weise ein höheres Mass an Qualität gewährleistet werden kann. Wichtig wäre zudem, den Austausch von Best-practices im Zusammenhang mit einfachen Instrumenten zur Erstellung von Prozessen oder zur Verwaltung von Records zu intensivieren. Mit relativ einfachen Mitteln lassen sich Prozesse designen, lassen sich Records diesen Prozessen zuordnen und lassen sich diese wiederum in eine Gesamtstruktur, einen Aktenplan integrieren. Der Austausch darüber und das iterative Testen derartiger, einfacher Instrumente und System- oder Programmumgebungen kämen sicher vielen Organisationen – auch bei der Entwicklung von Qualität – zugute.

6 Literatur

- CAF (Common Assessment Framework), <http://www.eipa.nl/home/eipa.htm> [16.04.04].
- Centre de management public (2003). Manuel qualité du Centre de management public, Sion.
- Deming, E. W. (1982). Out of the Crisis, Cambridge/Massachusetts.
- EFQM – Brussels Representative Office (2002): Das EFQM-Modell für Excellence. Version für Öffentlichen Dienst und soziale Einrichtungen, Brüssel, Selbstverlag.
- ISO 15489-1 (2001). Information und Dokumentation – Schriftgutverwaltung, Teil 1: Allgemeines, Genf.
- ISO 15489-2 (2001). Information und Dokumentation – Schriftgutverwaltung, Teil 2: Richtlinien, Genf.

- Juran, J. (1991). Handbuch der Qualitätsplanung, 3. Aufl., Landsberg/Lech.
- Kaplan R. S., Norton, D. P. (1997). Balanced Scorecard. Strategien erfolgreich umsetzen, Stuttgart, Schäffer-Poeschel.
- Management (2003). Bd. 2, Frankfurt/New York: Campus.
- National Archives of Australia (2001): DIRKS – a Strategic Approach to Managing Business Information, Canberra, <http://www.naa.gov.au/recordkeeping/overview/summary.html> (Übersicht), http://www.naa.gov.au/recordkeeping/overview/new_approach.html (Strategiekonzept), <http://www.naa.gov.au/recordkeeping/dirks/summary.html> (Handbuch), [16.04.04].
- Niven, R. N. (2003). Balanced Scorecard – Schritt für Schritt. Einführung, Anpassung und Aktualisierung, Weinheim, Wiley-VCH.
- Schaffroth, M. (1998). Records Management als Baustein des Informations- und Wissensmanagement, in: R. Schmidt (Hrsg.): Wissen in Aktion. Wege des Knowledge Managements. 22. Online-Tagung der Deutschen Gesellschaft für Informationswissenschaft und –praxis. Frankfurt am Main.
- Derselbe (1999). Paradigmenwechsel im Informationsmanagement. In: J. Herget et al.: Informationsmanagement - Chancen ergreifen, Konstanz.
- Senge, P. (2001). Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation, 8. Aufl., Stuttgart: Klett.

