
5.3 Records und Dokumentenmanagement beim Elektrizitätswerk der Stadt Zürich (ewz)

Gerhard Emch (gerhard.emch@ewz.ch)

Josef Wandeler (wandeler@trialog.ch)

Einleitung

Das Unternehmensumfeld von ewz (Elektrizitätswerk der Stadt Zürich) charakterisiert sich seit rund 10 Jahren durch einige umfangreiche Themen:

- Liberalisierung des Strommarktes
- Sichere Stromversorgung
- New Public Management
- Umweltverträglichkeit

Um den laufend neuen Anforderungen an das Unternehmen gerecht zu werden, führt ewz systematisch und stufenweise ein Managementsystem ein.

Im Jahre 2000 erfolgte die Implementierung des Umweltmanagementsystems sowie des Sicherheits- und Gesundheitsmanagements einschliesslich der Zertifizierung nach ISO 14001. Im Jahre 2006 hat ewz die Qualitätszertifizierung des Prozessmanagementsystems nach ISO 9001 durchgeführt.

Im Weiteren wurden die Kraftwerke und ökologischen Stromprodukte von ewz zertifiziert nach den Kriterien von *naturemade*, dem Qualitätslabel für umweltgerechte Elektrizität.

Kurze Vorstellung von ewz

Das Unternehmen ewz ist vertikal integriert in der Stromversorgung. Dies bedeutet, dass ewz den Strom von der Produktion in Kraftwerken via Übertragungs-, Regional- und Verteilnetze bis hin zum Kunden begleitet, im Energiehandel tätig ist und umfassende Dienstleistungen im Zusammenhang mit der Stromlieferung erbringt. Zur Erbringung des gesamten Leistungspakets beschäftigt ewz in vier Kantonen knapp 900 Mitarbeitende und betreibt Anlagen in 13 Kantonen.

Dokumentenmanagement bei ewz

Mit der Einführung des Prozessmanagements nach ISO 9001 wurde auch das Dokumentenmanagement eingeführt. Aufbau- und Ablauforganisation sind untrennbar mit Vorgabe- und Nachweisdokumenten verknüpft. Deshalb hat ewz im Managementhandbuch die Vorgehenspolitik zum Dokumentenmanagement und im Prozesshandbuch die Vorgaben zum Dokumentenmanagement festgehalten.

Ziele des Dokumentenmanagements

ewz

- ... dokumentiert seine Leistungen um deren Qualität zu sichern oder zu steigern und um die Entwicklung von Unternehmen und Produkten einzuleiten und zu verfolgen.
- ... erfüllt die gesetzlichen Vorschriften und Richtlinien.
- ... minimiert das Risiko fehlender Nachweise über Handlungen oder Geschäftsabläufe.
- ... bewahrt sein Know-how.
- ... sichert die Geschäftskontinuität im Katastrophenfall.
- ... schützt die Interessen der Stadt und des Unternehmens sowie die Rechte der Mitarbeitenden, Kunden und Lieferanten.
- ... dokumentiert den Beitrag an die kulturelle Entwicklung von Zürich, einschliesslich der Wirkungen im gesamten Tätigkeitsgebiet.

Mit einem Dokumentenmanagement stellt ewz die ordentliche, effiziente und rechenschaftsfähige Geschäftsführung sicher und dokumentiert den Beitrag des Unternehmens an die kulturelle Entwicklung von Zürich.

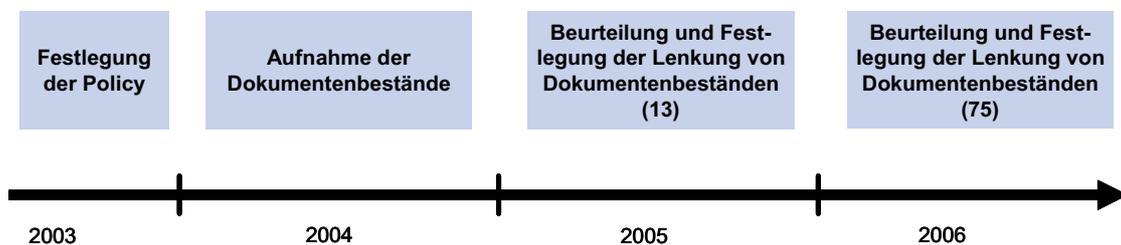
Ausgangslage

Schwerwiegende Probleme aufgrund der Dokumentenlenkung sind bisher nicht aufgetreten. Das Tagesgeschäft konnte problemlos bewältigt werden, und die selbst erstellten Dokumente wurden in der Regel gefunden. Dennoch gab es folgende Punkte zu beachten:

- Nicht selbst erstellte Dokumente wurden teils nicht, oder nur mit grossem Aufwand, gefunden.
- Eine Anlagendokumentation existierte in vier unterschiedlichen Originalen.
- Die Zuständigkeiten für Dokumente waren nicht geregelt. Einzelne Dokumente wurden dadurch mehrfach abgelegt, andere gar nicht.
- Das eingeführte Prozessmanagement verlangt eine formelle Dokumentenlenkung.
- Zwei Anläufe zum Aufbau eines Archivs erlitten Schiffbruch.
- Die Stadt Zürich erliess 2001 ein Archivreglement, welches beachtet werden muss.

Mit der Einführung des Prozessmanagements offenbarten sich schliesslich zahlreiche konkrete Verbesserungsmöglichkeiten. Die Geschäftsleitung beschloss, das Dokumentenmanagement als eigenständigen Bereich im Prozessmanagementsystem aufzunehmen.

Projekttablauf.



Die Erarbeitung der Vorgaben zum Dokumentenmanagement erfolgte zusammen mit dem Aufbau des Prozessmanagementsystems. Dieses ist heute integraler Bestandteil des Management- und Prozesshandbuchs.

Der Auswahl der ersten Dokumentenbestände, für welche ewz die Dokumentenlenkung festgelegt hat, wurde besondere Bedeutung beigemessen: Der entstehende Nutzen aus der Klärung der Dokumentenlenkung sollte bei diesen gewählten Dokumentenbeständen gross sein und vielen Personen dienen. Zudem sollten die involvierten Mitarbeitenden dem Vorhaben gegenüber positiv gestimmt werden. Dies schaffte eine optimale Ausgangslage für ein rasches und erfolgreiches Vorkommen und sorgte zugleich für Akzeptanz der neuen Regelungen.

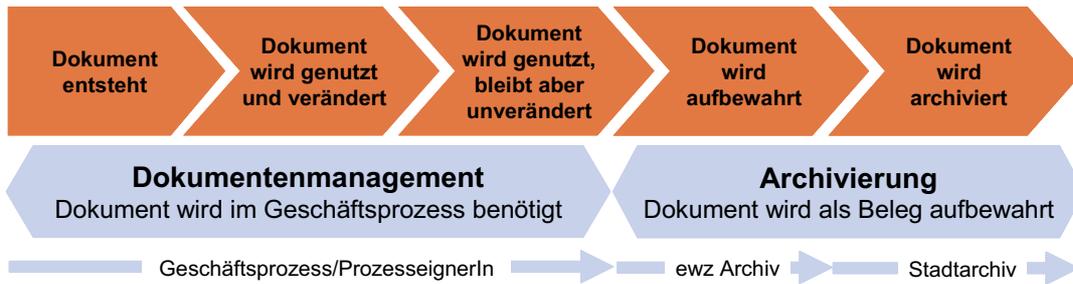
In einem Unternehmen mit mehr Anlagen als Mitarbeitenden und entsprechend vielen Dokumentenbeständen, benötigt die anschliessende Umsetzung der Vorgaben erheblich Zeit. Bei der Erstaufnahme der vorhandenen Dokumente konnten rund 170 Dokumentenbestände identifiziert werden.

Zu den ersten bearbeiteten Dokumentenbeständen gehören:

- Vertragsablagen (7 Bereiche)
- Mandatsunterlagen (Beteiligungen)
- Protokolle der Geschäftsleitungssitzungen
- Ablage von Einzelprojekten
- Verfügungen und Weisungen
- Bibliothek und Normen
- Anlagendokumentation (zahlreiche Bereiche)
- Kundenprojekte
- Historisches
- Sponsoring und Events
- Fotoarchiv
- Installationsaufträge und Projektdossier
- Kurse und Schulungen

Konzeption des Dokumentenmanagement bei ewz

Ein wesentlicher Punkt bei der Konzeption des Dokumentenmanagements war der Lebenszyklus von Dokumenten. Damit kam auch die Frage auf, ob eine zentrale Ablage eingeführt wird, und wo die Übergabe an diese zentrale Ablage stattfindet.



Für die Entscheidungsfindung war eine Zusammenstellung sämtlicher rechtlicher Vorgaben notwendig. Das Obligationenrecht, welches die allgemein übliche Aufbewahrungspflicht von 10 Jahren vorschreibt, ist für ewz nicht massgebend. Hingegen sind 9 Gesetze und Verordnungen anzuwenden, welche ewz Anforderungen an die Aufbewahrungspflicht auferlegen.

Als nächster Schritt folgte die Definition eines Rasters zur Klassierung der zahlreichen Dokumentarten. Dies erleichterte die Festlegung der Dokumentenlenkung.

		Innerer Bereich	Äusserer Bereich		
		ewz	Branche		Gesellschaft
Vorgabedokumente	Führung		Leitbild, Politik, ...	Leitbild, Politik, ...	
	Organisation	Prozesse.	Personalrecht, Gesetze, ...	Verbandsreglement, ...	Gesetze und Verordnungen
	Anweisungen	Weisungen, Handbücher, Leitfäden.	Weisungen	Normen	Richtlinien, Empfehlungen, ...
	Vorlagen	Formulare, Checklisten.	Formulare, Checklisten.	Musterverträge, Formulare, ...	Formulare, ...
Aufzeichnungen		Verträge, Verfügungen, Korrespondenz Anlagen-, Kundendokumentation, ...		Tagungsberichte, Forschungsberichte, Beiträge in Zeitschriften, ...	

Ausblick

Aufgrund des zu bewältigenden Umfangs und der Vielfalt an Dokumentenbeständen wird ewz noch bis ins Jahr 2008 mit der Festlegung der Lenkung sämtlicher Dokumentenbestände beschäftigt sein. Die kontinuierliche und konsequente Umsetzung sowie Pflege der Dokumentenlenkung wird Beharrlichkeit von der Geschäftsleitung fordern.

Nicht zu vernachlässigen sind kleinere, technische Verbesserungen, welche den Nutzen erhöhen und dadurch gleichzeitig eine steigende Akzeptanz sicherstellen:

- Vereinfachung der Schnittstelle vom Intranet zum Archivsystem
- Einrichtung einer Volltextsuche analog Google
- Festlegung von Scan-Workflows

Erfolgsfaktoren

Bei der Einführung eines Dokumentenmanagements ist es nicht damit getan, ein Tool zu beschaffen und zu installieren. Dieses Missverständnis ist der häufigste Grund für das Scheitern von Projekten. Das Dokumentenmanagement hilft, die Geschäfts- und Arbeitsprozesse besser zu organisieren, deshalb müssen diese die Grundlage bilden. Weitere zwingende Faktoren für den Erfolg:

1. *Die Unterstützung der Geschäftsleitung muss sichergestellt sein:*
Dokumentenmanagement muss als strategisch wichtig erkannt werden und darum «Chiefsache» sein. Dazu gehört auch die Veränderungs- und Verbesserungsbereitschaft einer Organisation.
2. *Betroffene zu Beteiligten machen:*
Prozesse dürfen nicht isoliert betrachtet werden. Beteiligte Personen müssen einbezogen und deren Wissensstand abgefragt werden. Dokumentenmanagement ist in erster Linie eine Kommunikationsaufgabe. Aus diesem Grund und um Transparenz zu schaffen sind beim Projektstart Betroffene an Workshops einzuladen. In einem weiteren Schritt wird mit demselben Personenkreis eine Bestandesaufnahme der Dokumentenbestände erstellt. Damit wird verdeutlicht, dass ihnen nichts weggenommen wird (die Hoheit über «ihre» Dokumente), sondern, dass sie Unterstützung bei der Arbeitsbewältigung erhalten.
3. *Pragmatisches Vorgehen:*
Erfolgreiche Vorarbeiten sind in der Regel geleistet. Ein Bottom-Up-Ansatz ist daher angezeigt und zudem gilt der Grundsatz, dass nichts verändert werden soll, was in der Praxis gut funktioniert. In einem Top-Down-Ansatz einen Aktenplan für das ganze Unternehmen zu erstellen und ein Tool zu evaluieren, das den Beteiligten aufgezwungen wird, ist nicht empfehlenswert.
4. *Projektorganisation:*
Jedes erfolgreiche Projekt setzt ein professionelles Projektmanagement voraus.

Generelle Überlegungen

Im Verlauf des Projekts wurden Grundsätze entwickelt, die in den einzelnen Teilprojekten als Richtlinie dienen und auf die konkrete Situation angewendet werden.

Faktenblätter

Als nützliches Instrument hat sich die einheitliche Beschreibungen der Dokumentenbestände erwiesen. In einem Faktenblatt werden für jeden Dokumentenbestand die wesentlichen Punkte definiert:

- Umfang und Inhalt des Dokumentenbestandes, Dokumenttypen und Formate
- Prozesszugehörigkeit, Zuständigkeiten und Archivierungswürdigkeit
- Metadaten zur Erschliessung der Dokumente
- Bedeutung der Dokumente für das Unternehmen und Aufbewahrungsfristen
- Genehmigung des Faktenblattes (zuständige Abteilung, Rechtsdienst, Geschäftsleitung und Stadtarchiv)

Mit der Erstellung und Verabschiedung dieser Faktenblätter ist sichergestellt, dass bei jedem Dokumentenbestand Probleme rechtzeitig erkannt und praktikable Lösungen gefunden werden. Sie bilden auch die Grundlage für periodische Überprüfungen und Anpassungen der Prozesse.

Analoge oder digitale Dokumentenablage?

Die Tendenz in Richtung elektronische Ablage und Archivierung ist gegeben: Was elektronisch erzeugt und verteilt wird, soll auch in dieser Form gespeichert werden. Medienbrüche sollten möglichst vermieden werden.

Problematisch sind immer hybride Dokumentenbestände, da die Mischung von analogen und elektronischen Dokumenten den Verwaltungsaufwand massiv erhöht. Aus diesem Grund werden immer mehr eingehende Papierdokumente eingescannt und in die elektronische Ablage integriert. Der vollständige elektronische Dokumentenbestand gilt anschliessend als Original und die Papierdokumente sind nur noch Arbeitskopien, die nicht aufbewahrt werden müssen (ausgenommen Verträge und Dokumente, die an die gesetzliche Aufbewahrungspflicht gebunden sind). Gegenwärtig wird bei ewz die technische Infrastruktur ausgebaut, damit Papierdokumente überall und schnell digitalisiert werden können.

Trotz dieser Definition gilt, dass Altbestände von Papierablagen nur dann digitalisiert werden, wenn daraus ein praktischer Nutzen bezüglich Sicherheit oder Zugriff entsteht. In der Praxis hat es sich gezeigt, dass diese Voraussetzung nicht immer gegeben ist.

Metadaten und Dateinamen

Grosse Mengen an Dokumenten lassen sich elektronisch besser managen als in Papierform und die elektronische Speicherung ist heute billiger als die physische Ablage. Die Ordnungsprobleme sind grundsätzlich die Gleichen: Nur sinnvoll ge-

ordnete und erschlossene Dokumente können sicher und schnell wieder gefunden werden.

Bei der Ablage von elektronischen Dokumenten im zentralen Dokumentenmanagement-System werden die entsprechenden Metadaten erfasst, wobei für jeden Dokumentenbestand eine angepasste Datenstruktur definiert wird. Erfassung und Pflege von Metadaten sind arbeitsintensiv, deshalb erfolgt dies in der Regel zentral durch Spezialisten. Dadurch ist eine einheitliche Datenqualität sichergestellt.

Problematisch sind in der Praxis die vielen individuellen Projektablagen: Hier stecken die Metadaten in den Ordnerstrukturen und den Dateinamen. Zusammen mit den Abteilungen und den betroffenen Personen werden Regeln definiert, wie diese nach einheitlichen Prinzipien gestaltet und entsprechend umgesetzt werden. Dadurch ist die Transparenz auch für weitere Personen gewährleistet.

Probleme bereiten die teilweise noch verbreiteten, kryptischen Dateinamen, die nach einiger Zeit auch von der Person, die sie kreiert hat, nicht mehr entschlüsselt werden können. Als generelle Regel gilt hier, dass der Dateiname die wichtigsten Metadaten enthalten soll: 1. Erstellungsdatum des Dokuments, 2. Name der Autorin/des Autors (Person oder Firma), 3. Art des Dokuments, 4. Kurztitel.

Natürlich erleichtert die Volltext-Indexierung der Dokumente die Suche in vielen Fällen, aber Metadaten werden dadurch nicht überflüssig. Dies gilt insbesondere für die grossen Mengen von Dokumenten, die wenig bis keine Textinformationen enthalten (Pläne, Zeichnungen, Schemata, Fotos etc.).

Dateiformate

Das zentrale Problem eines elektronischen Archivs sind die Dateiformate: Die Aufbewahrung lohnt sich nur, wenn die Dokumente lesbar gehalten werden.

Proprietäre Dateiformate wie z. B. MS-Office- oder CAD-Dateien sind darum grundsätzlich nicht geeignet für die langfristige Archivierung. Sie werden dort aufbewahrt, wo Dokumente später in ihrem Anwendungsprogramm weiter bearbeitet und verändert werden, bzw. wo sie als Vorlage für neue Dokumente dienen können.

Für die langfristige Speicherung und Archivierung werden heute die Dateiformate TIFF und PDF angewandt. Das Grafikformat TIFF wird bei Zeichnungen und anderen Grafikdateien verwendet sowie bei Dokumenten, die gegen Veränderungen geschützt werden sollen (z. B. Verträge). PDF, das heute als ISO-Archivstandard anerkannt ist, wird dort eingesetzt, wo Dokumente indexiert werden sollen.

Der zukünftige Standard für Dateiformate wird zweifellos XML sein, das die Sicherheit gibt, dass Dateien auch in Zukunft lesbar bleiben, indem sie auch unter zukünftigen Betriebssystemen angezeigt und gedruckt, bzw. in zukünftigen Anwendungsprogrammen bearbeitet werden können. Wenn in Zukunft XML als



internes Dateiformat (ohne proprietäre Zusätze) verwendet wird, kann auf die Konvertierung in andere Formate verzichtet werden.

info@ewz.ch
www.ewz.ch

ewz ist ein Unternehmen der Stadt Zürich
ewz ist Partner von Swisspower

Gerhard Emch ist Leiter Managementsysteme bei ewz und unter anderem für das Projekt Dokumentenmanagement zuständig.

Josef Wandeler, Trialog AG, Zürich begleitet das Projekt Dokumentenmanagement bei ewz als externer Berater.