

# — *Führungsleitfaden* **GEVER**

Elektronische Geschäftsverwaltung für den Bund



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Eidgenössisches Departement des Innern EDI  
Département fédéral de l'intérieur DFI  
Dipartimento federale dell'interno DFI  
**Schweizerisches Bundesarchiv BAR**



— Impressum

Texte: Ressort Innovation und Erhaltung;  
Redaktion: Manuela Höfler, Guido Koller, Krystyna Ohnesorge  
Herausgeber: Schweizerisches Bundesarchiv, 3003 Bern  
© 2009 Schweizerisches Bundesarchiv

# — Inhalt

|   |           |    |
|---|-----------|----|
| <b>1 — Einleitung</b>                                   | <b>4</b>  | 03 |
| Ausgangslage  | 4         |    |
| Ziele   | 4         |    |
| Unterstützung   | 6         |    |
| <b>2 — Standort bestimmen – Projekte initialisieren</b> | <b>9</b>  |    |
| Warum ein Self-Assessment?                              | 10        |    |
| Wie funktioniert das Self-Assessment?                   | 10        |    |
| Wann soll das Self-Assessment durchgeführt werden?      | 11        |    |
| <b>3 — Projekte durchführen – Risiko bewirtschaften</b> | <b>12</b> |    |
| Warum ein Risiko-Cockpit?                               | 12        |    |
| Wie funktioniert das Risiko-Cockpit?                    | 12        |    |
| Interview mit BSV-Direktor Yves Rossier                 | 14        |    |
| <b>4 — Governance</b>                                   | <b>16</b> |    |
| Warum eine Balanced Score Card?                         | 16        |    |
| Wie funktioniert die Balanced Score Card?               | 16        |    |
| <br>  |           |    |
| Anhang  | 18        |    |

# 1 — Einleitung

Effiziente Abläufe, transparente Geschäfte, einfache Zusammenarbeit – die elektronische Geschäftsverwaltung bringt zahlreiche Vorteile. Bis Ende 2011 wird sie in der ganzen Bundesverwaltung eingeführt.

04

## Ausgangslage

Bis Ende 2011 führen die Bundeskanzlei und alle Departemente die elektronische Geschäftsverwaltung (GEVER) im Rahmen des Programms GEVER Bund ein. Dies hat der Bundesrat am 23. Januar 2008 beschlossen. Dass ein so komplexes System wie GEVER gleichzeitig in verschiedenen Organisationseinheiten zur Einführung kommt, ist ein ziemlich einmaliges Vorhaben für die Bundesverwaltung. Der Bundesrat hat deshalb am 30. Mai 2008 Nathalie Falcone-Goumaz als Delegierte gewählt, welche das Programm GEVER Bund seit dem 1. September 2008 leitet.

GEVER wird helfen, die Datenflut besser in den Griff zu bekommen. Die Suche nach Informationen verschlingt aufgrund exponentiell wachsender Informationsmengen bis 15% der Arbeitszeit. Effizientes und zuverlässiges Arbeiten ist unter diesen Umständen kaum gewährleistet. Hier greift GEVER ein. Effizienz, Transparenz und übersichtliche Dokumentation werden durch klar strukturierte und elektronisch unterstützte Geschäftsprozesse nachhaltig verbessert. Zwar ist dafür ein anspruchsvoller und tiefgreifender Wandel im Amt notwendig. Aber: Die neue Übersicht lohnt den Aufwand.

Die Einführung von GEVER basiert auf gesetzlichen Vorgaben. Dazu gehören das Regierungs- und Verwaltungsorganisationsgesetz (RVOG), das Öffentlichkeitsgesetz (BGÖ), das Bundesgesetz über die Archivierung (BGA), das Bundesgesetz über den Datenschutz (DSG), die Verordnung über die Klassifizierung und Behandlung von Informationen im zivilen Verwaltungsbereich sowie die dazugehörigen Verordnungen.

## Ziele

In seinem Beschluss hat der Bundesrat vom Bericht und Aktionsplan zum Umgang mit elektronischen Akten, Daten und Dokumenten Kenntnis genommen, welcher folgende Ziele formuliert:

- Eine effizientere Kooperation innerhalb und ausserhalb der Verwaltung durch einen orts- und zeitunabhängigen sowie medienbruchfreien Austausch von elektronischen Geschäftsunterlagen (e-Government)
- Eine höhere Qualität der Entscheidungsgrundlagen und -prozesse durch raschen und gezielten Zugriff auf grosse Informationsmengen sowie bedarfsgerechte, handlungsorientierte Aufbereitung der Geschäftsunterlagen
- Eine grössere Transparenz und Bürgernähe durch rasche und umfassende Bereitstellung von Informationen für die Öffentlichkeit
- Produktivitätssteigerung und – bei einer Gesamtbetrachtung – mittelfristige Kosteneinsparungen durch raschere und flexiblere Erstellung der Geschäftsunterlagen
- Rationalisierung und Beschleunigung von Verwaltungsprozessen durch standardisierte und soweit als möglich automatisierte Verfahren.



## Unterstützung

Für die erfolgreiche Einführung von GEVER ist von zentraler Bedeutung, dass die Direktion und Geschäftsleitung das Vorhaben aktiv steuern. Den organisatorischen Wandel erfolgreich umzusetzen verlangt viel Engagement, unabhängig davon, ob das Projekt mit internen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern durchgeführt oder zusätzlich von externen Kräften unterstützt wird.

Der Führungsleitfaden richtet sich deshalb an die Direktionen und Geschäftsleitungen der Ämter. Er beruht auf den Erfahrungen, welche die Pilot-Ämter gesammelt haben, und leistet einen Beitrag zu einer effizienten Erreichung der GEVER-Ziele.

Der Führungsleitfaden beschreibt erprobte Vorgehensweisen und stellt der Amtsdirektion und Geschäftsleitung drei Werkzeuge zur Verfügung: ein Self-Assessment für die Standortbestimmung und Projektinitialisierung, ein Risiko-Cockpit für das Risikomanagement während der GEVER-Einführungsprojekte und eine Balanced Score Card für die Governance der GEVER-Nutzung.

Für eine weitergehende persönliche Unterstützung der GEVER-Einführung stehen den Ämtern die Beraterinnen und Berater des Bundesarchivs (BAR) zur Verfügung. Das BAR stellt im Rahmen des Programms GEVER Bund folgende Tools und Hilfsmittel bereit:



| Tool   | Inhalt                                       | Beschreibung  |
|--|--|---|
| <b>Leporello</b><br><b>«Information im Überblick schafft Durchblick»</b> | Erste allgemeine Übersicht                   | Die Einführung von GEVER bringt Vorteile für die tägliche Arbeit im Amt. Sie schafft die Voraussetzungen für das Informationsmanagement, das laufend an Bedeutung gewinnt. Das Leporello gibt kurz und prägnant Auskunft darüber, weshalb die GEVER-Einführung eine Führungsaufgabe ist und welche Erfolgsfaktoren entscheidend sind bei der Umstellung von Verwaltungsprozessen. |
| <b>Leporello</b><br><b>«Überblick organisieren, Durchblick schaffen»</b> | Rechtliche Grundlagen und Standards          | Das Leporello enthält die Rechtsgrundlagen, die technischen Normen und Standards, die für die Einführung von GEVER von Bedeutung sind.  |
| <b>Führungsleitfaden</b><br><b>Kapitel 2</b>                             | Standort bestimmen – Projekte initialisieren | Am Ende dieser Phase ist klar, inwieweit das Amt die Anforderungen des Bundes bereits umgesetzt hat. Die Direktionen wissen, welche Massnahmen ergriffen werden müssen, damit GEVER bis Ende 2011 erfolgreich eingeführt werden kann.   |
| <b>Führungsleitfaden</b><br><b>Kapitel 3</b>                             | Projekte durchführen – Risiko bewirtschaften | Sind die Massnahmen definiert, müssen sie in Projekten umgesetzt werden. Das Kapitel zeigt auf, wie standardisierte Methoden angewendet werden. Das Ziel ist es, den Überblick über die laufenden Projekte zu behalten und den Organisationswandel zu begleiten.  |
| <b>Führungsleitfaden</b><br><b>Kapitel 4</b>                             | Governance                                   | Nach der Einführung von GEVER sind die Anforderungen des Bundes erfüllt. Die Möglichkeiten des Systems sind damit zumeist aber noch nicht ausgereizt. Das Kapitel gibt Hinweise darauf, wie ein Amt das Potential von GEVER ausschöpfen und auf kommende Veränderungen reagieren kann.  |
| <b>Webplattform</b>  | Self-Assessment                              | Das Self-Assessment hilft zu bestimmen, welche Massnahmen ein Amt bereits ergriffen hat und was noch zu tun ist. Eine Roadmap beschreibt, welche Schritte ein Amt unternehmen muss. Das Self-Assessment ist Teil der Projektinitialisierung (siehe Kapitel 2).  |
| <b>Excel-Vorlage</b>   | Risiko-Cockpit                               | Das Risiko-Cockpit unterstützt das Risikomanagement. Dabei werden die Risiken von GEVER nach Eintrittswahrscheinlichkeit und Auswirkung bewertet. Das Risikomanagement ist wichtig bei der Einführung von GEVER, um aktiv agieren und Projekte steuern zu können. Das Risiko-Cockpit gehört in die Durchführungsphase (siehe Kapitel 3).  |
| <b>Excel-Vorlage</b>   | Balanced Score Card                          | Die Balanced Score Card ist ein Instrument zur Steuerung des Veränderungsprozesses. Sie dokumentiert, wo das Amt in der Umstellung auf GEVER steht und zeigt, ob GEVER seinen Nutzen im Tagesgeschäft erzielt hat und ob das Amt auf gutem Weg ist. Die Balanced Score Card ist Teil von GEVER-Governance (siehe Kapitel 4).  |

Die **Programmleitung GEVER Bund** koordiniert die Einführung von GEVER in der Bundesverwaltung. Unter der Leitung der **Delegierten des Bundesrates**, Nathalie Falcone-Goumaz, werden u. a. die folgenden Aktivitäten entwickelt:

- Umstellung der Bundesrats- und Parlamentsgeschäfte auf eine durchgängig elektronische Basis
- Unterstützung der Verwaltungseinheiten bei der Einführung von GEVER, insbesondere in den Bereichen Verfahren, Methoden und Anwendungen

Alle Informationen sind zu finden unter:

Website: [www.gever.admin.ch](http://www.gever.admin.ch)

Email: [geverbund@bk.admin.ch](mailto:geverbund@bk.admin.ch)

#### **Das Bundesarchiv (BAR) unterstützt die Ämter bei der Einführung von GEVER:**

##### **Das GEVER-Beratungsangebot des BAR umfasst:**

Projektbegleitung in allen Projektphasen:

- Initialisieren: Standortbestimmung, Planung der GEVER-Projekte
- Durchführen: Erstellung von Organisationsvorschriften und Ordnungssystemen, Anwendungen
- Governance: Evaluation, Identifizierung des Optimierungspotentials und Organisation eines Controllings

##### **Das GEVER-Ausbildungsangebot des BAR umfasst:**

- Modulare Ausbildung für Projektleitende sowie GEVER-Spezialistinnen und -Spezialisten
- Auf Anfrage Konzeption und Durchführung amtsspezifischer Ausbildungen

Email: [bundesarchiv@bar.admin.ch](mailto:bundesarchiv@bar.admin.ch)

Website: [www.bar.admin.ch/dienstleistungen](http://www.bar.admin.ch/dienstleistungen)

Telefon: 031 322 89 89



## 2 — Standort bestimmen – Projekte initialisieren

Es gibt kein Patentrezept für die Einführung von GEVER. Jedes Amt hat seine Eigenheiten. Ein webbasiertes Assessment hilft, den richtigen Weg zu finden

Kommen Ihnen die folgenden Aussagen bekannt vor?

09

| Typische Aussagen  | Konsequenzen   | Massnahmen  |
|--|--|---|
| Bei GEVER haben wir keinen Konsens in der GL!                              | → Uneinigkeit führt zu Verzögerungen.  | → GEVER-Experten des BAR können Nutzen aufzeigen und Missverständnisse klären.  |
| Mein Amt denkt nicht in Projekten!   | → Unrealistische Planung beeinträchtigt die Qualität. Kostenüberschreitungen und Zeitmangel sind vorgespurt.                         | → Unterstützung anfordern von GEVER-Experten des BAR oder anderen erfahrenen Projektleitern.  |
| Für GEVER ist unser Informatiker zuständig!                                | → Falsche Wahrnehmung im Amt, da GEVER als technisches statt organisatorisches Projekt betrachtet wird.                              | → GEVER ist Chefsache und kann nicht vollständig delegiert werden. Eine Fachperson mit organisatorischem Know-how übernimmt die Projektleitung.       |
| Bis 2011 haben wir noch viel Zeit!   | → Der Aufwand für die Einführung von GEVER wird unterschätzt, die Planung vernachlässigt. Damit steigt das Risiko eines Misserfolgs. | → Jedes Amt sollte noch im Jahr 2009 mit der Planung beginnen.  |
| Ich führe GEVER ohne Beteiligung der Mitarbeiter ein. Big Bang und fertig! | → Mitarbeiter sind durch den Big Bang überfordert. Widerstand und fehlende Akzeptanz wachsen.  | → GEVER ist und bewirkt einen Kulturwandel. Das braucht Zeit und das Engagement der Mitarbeitenden. Sie müssen früh in die Planung einbezogen werden. |
| Wir brauchen ein Collaboration-Tool, kein GEVER-System!                    | → Ohne GEVER fehlt eine saubere Basis für die Geschäftsabwicklung. Collaboration-Tools ersetzen GEVER nicht, sie ergänzen es.        | → Zwei GEVER-Standardprodukte stehen zur Auswahl. Jedes Amt kann sie mit weiteren Tools ergänzen. Die GEVER-Experten des BAR wissen Rat.              |

Dann bleiben Sie dran und lesen Sie weiter!

## Warum ein Self-Assessment?

Bevor das Projekt GEVER gestartet werden kann, ist eine Lagebeurteilung notwendig. Die Verwaltungseinheiten sind organisatorisch und technisch auf unterschiedlichen Niveaus. Dieses Kapitel zeigt die ersten Schritte auf dem Weg zur Einführung auf. Es hilft der Amtsleitung...

... eine Standortbestimmung vorzunehmen: Welche Anforderungen des Bundes sind bereits umgesetzt? Welche Projekte sind zu starten?

... bei der Initialisierung der Projekte und deren Bündelung zu einem Programm.

Das Self-Assessment ist unter der Webadresse <http://intranet.gever-assessment.bar.admin.ch> zu finden. Es ermittelt in drei Stufen, welche Massnahmen ein Amt bereits ergriffen hat und was noch zu tun ist. Stufe 2 muss bis Ende 2011 erreicht werden, um die Anforderungen des Bundesrates zu erfüllen. Zu den Anforderungen in der Privatwirtschaft finden sich Angaben und Literatur im Anhang.

## Wie funktioniert das Self-Assessment?

Das Self-Assessment besteht aus einem Fragebogen. Nachdem der Anwender oder die Anwenderin per Mausclick knapp 30 Fragen beantwortet hat (Dauer ca. 15 Minuten), gibt das Programm Auskunft über die Stufe des Amtes. Berücksichtigt werden die vier Bereiche Strategie, Prozesse, Organisation und Technologie. Das Self-Assessment zielt auf die Beantwortung der folgenden Kernfragen:

| Die vier Bereiche |  |
|-------------------|--|
| Bereich           | Kernfrage  |
| Strategie         | Inwieweit haben Direktion und Geschäftsleitung GEVER in die Führungsprozesse integriert? |
| Prozesse          | Wie widerspiegelt sich GEVER in den Abläufen und Geschäftsprozessen des Amtes?           |
| Organisation      | Wie stark ist GEVER in den Richtlinien und der Struktur des Amtes verankert?             |
| Technologie       | Genügt der technologische Stand des Amtes den Anforderungen von GEVER?                   |

The diagram consists of a central cross formed by two perpendicular lines. The four ends of the cross are labeled with red text: 'Strategie' at the top, 'Technologie' on the left, 'Prozesse' on the right, and 'Organisation' at the bottom.

### Die drei Stufen

Aufgrund der Antworten ermittelt das Self-Assessment die Stufen, die ein Amt in den vier Bereichen erreicht hat. Die Stufen bestimmen die Projekte und Massnahmen, die zur Erreichung der GEVER-Ziele notwendig sind.

| Stufe          | Definition  |   |
|----------------|---|---|
| 1: «undefined» | GEVER steckt noch in den Anfängen (nicht realisiert, in Planung oder Einführung).           | <p>Das Diagramm zeigt ein rotes Dreieck, das in vier Richtungen durch Linien mit Kreuzen verbunden ist. Die Richtungen sind oben 'Strategie', unten 'Organisation', links 'Technologie' und rechts 'Prozesse'. Die Stufen sind wie folgt markiert: Stufe 3 (oben), Stufe 2 (unten), Stufe 1 (rechts) und Stufe 1 (links).</p> |
| 2: «managed»   | GEVER ist eingeführt.   |   |
| 3: «excellent» | GEVER ist Teil der täglichen Arbeit. Kontinuierliche Prozessverbesserung ist implementiert. |   |

Basierend auf den Ergebnissen generiert das Self-Assessment eine Roadmap. Sie kann der Direktion und Geschäftsleitung als Grundlage einer vertieften Diskussion bezüglich der konkreten Ziele und GEVER-Planung dienen. Konsens über Ziele, Prioritäten und Vorgehen sind wichtig für eine erfolgreiche GEVER-Umsetzung.

Überdies liefert das Self-Assessment Informationen zum Aufwand der GEVER-Einführung. Der Aufwand variiert stark und ist vom jeweiligen Stand und Umfang der Projekte abhängig.

## Wann soll das Self-Assessment durchgeführt werden?

Das Self-Assessment wird vor der Projektinitialisierung oder als einer der ersten Schritte während der Initialisierung durchgeführt. Das Instrument kann zusätzlich während der Einführung für die Fortschrittskontrolle von GEVER eingesetzt werden.

# 3 — Projekte durchführen – Risiko bewirtschaften

Die Einführung von GEVER birgt Risiken. Das «Risiko-Cockpit» unterstützt das Risikomanagement.

12

## Warum ein Risiko-Cockpit?

Für die GEVER-Einführung steht der Direktion und Geschäftsleitung sowie den weiteren GEVER-Verantwortlichen das Risiko-Cockpit zur Verfügung. Es dient der Kommunikation sowie der Entwicklung von Risiko-Management-Strategien und ermuntert die Programm- oder Projektleitung sowie den Steuerungsausschuss, sich den Risiken zu stellen.

## Wie funktioniert das Risiko-Cockpit?

Basis des Risiko-Cockpits ist ein allgemeiner GEVER-Risikokatalog. Dieser Katalog muss – idealerweise durch einen neutralen Risk Manager – zu einem Risikoinventar erweitert werden. Die Informationen dazu liefern Projektreportings und Interviews mit Schlüsselpersonen. Die Risiken werden dann periodisch nach Eintrittswahrscheinlichkeit und Auswirkung bewertet.

Für die wichtigen Risiken ist eine Risikostrategie zu definieren. Risiken mit grossem Schadenpotential und hoher Eintrittswahrscheinlichkeit fallen in den roten Bereich und fordern entsprechende Massnahmen. Risiken mit mittelgrossem Schadenpotential und mittlerer Eintrittswahrscheinlichkeit können vielleicht einfach beobachtet oder akzeptiert werden, während für Risiken im grünen Bereich wahrscheinlich kein akuter Handlungsbedarf besteht.

|                             |                      | Auswirkung |                |           |                |
|-----------------------------|----------------------|------------|----------------|-----------|----------------|
|                             |                      | Gering (1) | Wesentlich (2) | Gross (3) | Sehr gross (4) |
| Eintrittswahrscheinlichkeit | «Quasi Sicher» (5)   |            |                |           |                |
|                             | Sehr gross (4)       |            |                |           |                |
|                             | Gross (3)            |            |                |           |                |
|                             | Mässig (2)           |            |                |           |                |
|                             | Unwahrscheinlich (1) |            |                |           |                |

Das Risiko Cockpit ist als Excel-Vorlage inkl. einer detaillierten Bedienungsanleitung auf der Webseite des BAR verfügbar: [www.bar.admin.ch](http://www.bar.admin.ch) → Themen → Elektronische Verwaltungsführung.



## «GEVER ist 90% Organisation und 10% Technik»



Yves Rossier, Direktor des Bundesamts für Sozialversicherungen (BSV)

*Herr Rossier, im November 2006 haben Sie GEVER in Ihrem Bundesamt eingeführt. Weshalb?*

Wir hatten eine veraltete Registratur, die mit Papierdossiers und Karteikarten registriert hat. Die Motivation für die Einführung war denn auch die bessere und einfachere Zusammenarbeit zwischen den Geschäftsbereichen mit vollständigen, nachvollziehbaren und transparenten Geschäftsdossiers. Nicht zuletzt haben wir dadurch die Basis für E-Government-Massnahmen geschaffen und erfüllen die gesetzlichen Auflagen.

*Können Sie uns zentrale Erfolgsgaranten bei der Einführung von GEVER nennen?*

Ganz wichtig ist, dass sich der Direktor zu GEVER bekennt. Dann muss den Mitarbeitenden ehrlich und sauber kommuniziert werden, dass die Umstellung schwierig wird. Der Projektleiter sollte ein Prozessmensch sein, der das Amt sehr gut kennt und organisatorisch stark ist. Im BSV haben Leute mit guter Akzeptanz und hohem Bekanntheitsgrad am Projekt mitgearbeitet.

*Ist die Einführung mit einem Big Bang sinnvoll?*

Die Einführung sollte gestaffelt geschehen, um von Erfahrungen in den ersten Bereichen zu profitieren und bereits Anpassungen vornehmen zu können. Es sollten grundsätzlich alle Funktionalitäten von GEVER eingeführt werden, also Dokumentenverwaltung, Geschäftskontrolle und Ablaufsteuerung. Eine gleichzeitige Einführung ist zwar nicht zwingend notwendig, dennoch hat sich das BSV dazu entschlossen. Wir bedauern diesen Entschluss nicht, denn so konnten wir das GEVER-System von Beginn weg umfassend nutzen.

*Was ist beim Betrieb wichtig?*

Die Führungskräfte müssen eine Vorbildfunktion wahrnehmen. In denjenigen Abteilungen, in denen der Chef mit GEVER arbeitet und Aufträge erteilt, wird automatisch mit dem System gearbeitet. Zudem sollen keine Alternativinstrumente mehr zur Verfügung stehen. Schlussendlich muss die Benutzung konsequent umgesetzt und dementsprechend kontrolliert werden.

*Wie beurteilen Sie die Gewichtung Organisation – Technik?*

GEVER ist 90% Organisation und 10% Technik. Der organisatorische Teil muss grösstenteils intern gelöst werden, die Technik kann man an den Leistungserbringer delegieren.

*Was war beim Einbezug der Mitarbeitenden wichtig?*

Es wurde ein ehrliches Bild kommuniziert, die Erwartungen haben wir tief gehalten. Die Einführung bedeutet über eine gewisse Zeit einen grösseren Arbeitsaufwand. Die Mitarbeitenden wurden auf den Nutzen von GEVER für die Organisation hingewiesen. Zum Beispiel reicht das Terminieren im persönlichen Outlook schlichtweg nicht aus, um flächendeckend die Geschäftsprozesse zu überwachen. Allen muss klar sein, dass alle Geschäfte bis auf wenige Ausnahmen nun offen sind.

*Mit welchen Problemen hatten Sie zu kämpfen?*

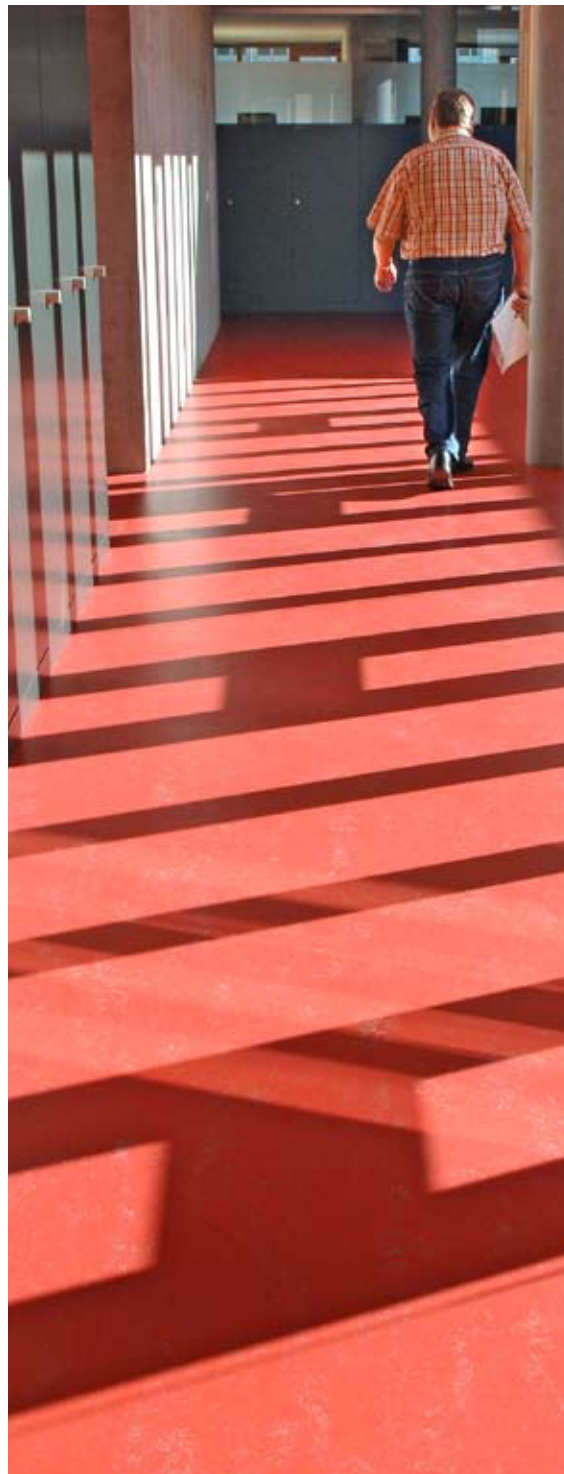
Die Umstellung auf die Vollfunktionalität mit den elektronischen Prozessen der «Fabasoft eGov-suite» und die Arbeit im Alltag haben den Mitarbeitenden grosse Mühe bereitet. Doch es zeigt sich auch, dass sich nur mit konsequenter Nutzung des GEVER-Systems die notwendige Routine einstellt.

*Was sollte bei der Einführung noch beachtet werden?*

Ich möchte betonen, dass mir die Prozesse am allerwichtigsten erscheinen. Wir haben vier Hauptprozesse auf Stufe Direktion: Parlamentarische Vorstösse, Ämterkonsultationen, Vernehmlassungen und Bürgerbriefe. Dort haben wir die Zusammenarbeit bis auf die einzelnen Dokumente bestimmt. Wir haben eine Metadatenkonvention eingeführt, welche das Ausfüllen der einzelnen Felder im System genau vorschreibt. Schliesslich werden die Dossiers auf Vollständigkeit kontrolliert.

*Welche Vorteile bringt Ihnen GEVER?*

Nach der Einführung ist es möglich, eine zentrale Übersicht über alle geschäftsrelevanten Informationen zu haben, egal ob jemand in den Ferien oder sonst abwesend ist. Zudem wurde die gemeinsame Identifikation als Organisation gefördert. Nach dem Eingewöhnen und Umstellen ist diese Öffnung wichtig für die Unternehmenskultur.



# 4 — Governance

Die Balanced Score Card hilft, die Umstellung auf GEVER zu dokumentieren. Sie zeigt, ob GEVER die gewünschte Wirkung im Alltag entfaltet und wo Potential brachliegt.

16

## Warum eine Balanced Score Card?

GEVER verändert die Organisation der Ämter tiefgreifend, umfassende Massnahmen wie Organisationsvorschriften, Ordnungssysteme oder Mitarbeiterschulungen sind notwendig. Die Mitarbeitenden stellen ihre persönliche Arbeitsweise um, was zunächst oft als Belastung empfunden wird. Funktionierende Abläufe und der wachsende Bestand an digital verfügbaren Informationen ermöglichen es, den Nutzen von GEVER auszuschöpfen.

Die Amtsleitung hält den Umstellungsprozess auf Kurs. Nur so können die angepeilten Ziele erreicht werden. Dabei hilft die Balanced Score Card (BSC), ein webbasiertes Instrument zur Steuerung des Veränderungsprozesses. Die BSC GEVER dokumentiert, wo das Amt in der Umstellung auf die elektronische Geschäftsverwaltung steht. Sie misst die operative Umsetzung der Strategie und zeigt, ob GEVER seine Wirkung und den Nutzen im Tagesgeschäft tatsächlich erzielt und ob das Amt auf gutem Weg ist.

## Wie funktioniert die Balanced Score Card?

Die BSC GEVER beleuchtet den Umstellungsprozess aus vier verschiedenen Perspektiven. Für jede Perspektive sind Indikatoren definiert, welche den Fortschritt dokumentieren. Idealerweise werden diese Indikatoren einmal jährlich vom GEVER-Controller im Amt erhoben und die Ergebnisse anschliessend in der Geschäftsleitung diskutiert.

Die interne Perspektive beleuchtet die Voraussetzungen für GEVER:

- Kongruenz von Organisation, Informationsordnung und Geschäftstätigkeit (Organisationsvorschriften und Ordnungssystem)
- Organisation der Aktenablage
- GEVER-System

Die externe Perspektive zeigt Auswirkungen und Einfluss von GEVER:

- Handlungsfähigkeit und Auskunftsbereitschaft
- Zufriedenheit mit Suchresultaten
- Effizienzsteigerung

Die Innovations- und Verbesserungsperspektive dokumentiert den kontinuierlichen Verbesserungsprozess:

- Anforderungs- und Change-Management
- Standardisierung der Geschäftsprozesse
- Reduktion der Medienbrüche innerhalb des Amtes und mit seinen Aussenstellen
- GEVER-Verantwortlichkeiten

Die Ressourcenperspektive schliesslich verfolgt die eingesetzten Ressourcen.

Die Indikatoren werden in einem ersten Schritt beurteilt und in eine von vier Stufen eingeteilt. Der besondere Wert der BSC GEVER liegt in der darauf folgenden Diskussion mit der Direktion und Geschäftsleitung eines Amtes. Dort werden Verbesserungsmassnahmen festgelegt, deren Wirkung wieder anhand einer BSC GEVER evaluiert werden kann. Resultiert für eine Mehrheit der Indikatoren die Stufe 0 oder 1, sollte das Self-Assessment durchgeführt werden (siehe Seite 10)



| Stufe | Definition   |
|-------|--|
| 0     | GEVER taucht noch nicht auf dem Radar des Amtes auf. Es fehlt nicht nur das System, sondern auch die vorbereitenden Schritte. In diesem Fall sollte das Self-Assessment unverzüglich in Angriff genommen werden.   |
| 1     | GEVER wird zurzeit eingeführt oder ist kürzlich in Betrieb genommen worden. Entweder waren die Vorbereitungsarbeiten ungenügend oder die Anwender kämpfen mit Anfangsschwierigkeiten. In diesem Fall können Massnahmen in den Bereichen Organisation, Kommunikation und Ausbildung helfen.   |
| 2     | GEVER ist als Standard im Amt eingeführt. Nach dieser anstrengenden Phase kann die Versuchung gross sein, sich neuen Themen zuzuwenden. Aber gerade jetzt ist es entscheidend, den Fokus auf die kontinuierliche Verbesserung zu richten. Die Anwenderinnen und Anwender müssen in dieser Phase gut betreut werden. Dies ist auch dann von grosser Bedeutung, wenn GEVER seit längerer Zeit eingeführt ist, aber noch nicht in vollem Umfang genutzt wird. |
| 3     | Das Amt hat die Ziele weitgehend erreicht. Die Prozesse sind nicht nur definiert, sie sind umgesetzt und fest etabliert. Der Verbesserungsprozess und der jährliche BSC GEVER Review stellen sicher, dass brachliegendes Potential identifiziert und genutzt wird.   |

Die BSC GEVER ist als Excel-Vorlage inkl. einer detaillierten Bedienungsanleitung auf der Website des BAR verfügbar: [www.bar.admin.ch](http://www.bar.admin.ch) → Themen → Elektronische Verwaltungsführung

### **Das Bundesarchiv (BAR) unterstützt die Ämter bei der Einführung von GEVER:**

#### **Das GEVER-Beratungsangebot des BAR umfasst:**

Projektbegleitung in allen Projektphasen:

- Initialisieren: Standortbestimmung, Planung der GEVER-Projekte
- Durchführen: Erstellung von Organisationsvorschriften und Ordnungssystemen, Anwendungen
- Governance: Evaluation, Identifizierung des Optimierungspotentials und Organisation eines Controllings

#### **Das GEVER-Ausbildungsangebot des BAR umfasst:**

- Modulare Ausbildung für Projektleitende sowie GEVER-Spezialistinnen und -Spezialisten
- Auf Anfrage Konzeption und Durchführung amtsspezifischer Ausbildungen

Email: [bundesarchiv@bar.admin.ch](mailto:bundesarchiv@bar.admin.ch)

Website: [www.bar.admin.ch/dienstleistungen](http://www.bar.admin.ch/dienstleistungen)

Telefon: 031 322 89 89

## Anhang

### GEVER in der Privatwirtschaft (vgl. Führungsleitfaden GEVER, S.10)

Immer mehr Firmen, nicht nur die grösseren und international tätigen Unternehmen, arbeiten mit einem professionellen Records Management, um die regulatorischen Anforderungen auch betriebswirtschaftlich optimal zu erfüllen. In einer Studie von Sieber und Partner (2006) wurden die Praktiken von fast 250 Schweizer Unternehmen untersucht. Dabei konnten folgende «Reifestufen» für das Records Management und die rechtskonforme, langfristige Aufbewahrung unterschieden werden:

**Stufe 1:** Das Unternehmen hat die Bedeutung der rechtskonformen Aufbewahrung von Dokumenten noch nicht erkannt. Es sind keinerlei entsprechende Verfahren definiert.

**Stufe 2:** Das Unternehmen ist sich der Anforderungen bewusst. Koordinierte Schritte fehlen jedoch.

**Stufe 3:** Die Unternehmensleitung hat Verfahren entwickelt. Die Umsetzung erfolgt jedoch stark personenabhängig, da die Mitarbeitenden nicht entsprechend geschult werden.

**Stufe 4:** Die Unternehmensleitung hat die Verfahren standardisiert und in einer Weisung definiert. Die Mitarbeitenden werden konsequent geschult. Eine Kontrolle der Umsetzung fehlt.

**Stufe 5:** Der Verantwortliche für das Records Management kontrolliert die Umsetzung der Weisung. Dies ermöglicht konstant Verbesserungen.

### Literaturhinweise und weiterführende Angaben zu GEVER-Standards in der Schweiz und der Bundesverwaltung:

- Günter Thome, Wolfgang Sollbach: Grundlagen und Modelle des Information Lifecycle Management, 2007.
- Records Management. Leitfaden zur Compliance bei der Aufbewahrung von elektronischen Dokumenten in Wirtschaft und Verwaltung mit Checklisten, Mustern und Vorlagen, hg. von Jacques Beglinger et.al. (Kompetenzzentrum Records Management), 2008.
- Records Management: Rechtskonforme Aufbewahrung. Wahrgenommene Anforderungen und Bedeutung in der Schweiz, hg. von Pascal Sieber & Partners AG, 2006.
- Schweizerisches Bundesarchiv, Bericht und Aktionsplan zum Umgang mit elektronischen Akten, Daten und Dokumenten, 10. Januar 2008.
- [www.gever.admin.ch](http://www.gever.admin.ch)  
[www.isb.admin.ch](http://www.isb.admin.ch) oder [www.ech.ch](http://www.ech.ch)



