



Das Magazin für Führungskräfte in Kirchen
und kirchlichen Organisationen

www.kviid.de

KVI im **DIALOG**

1 | Februar 2012

Facility Management

Zutrittsregelung und Videoüberwachung bieten Sicherheit und Organisation - In Deutschland feiert die Videoüberwachungstechnik eine Art Renaissance in Deutschland

Stiftungen/Sozialwerke

Randtitel: 60 JAHRE JUNG - Das Sozialwerk St. Georg wird 60 Jahre jung: Gemeinsam feiern: St.Georg@60!

Energie und Umwelt

Energieeffizienz in kirchlichen Einrichtungen - Zielkennwerte für Energieverbräuche nach VDI 3807, DIN-Norm zur Bestimmung von Temperaturen und Raumluftfeuchten in Kirchen, Teil 12

Kirchenmanagement

Wie man Feuer und Wasser zusammenbringt - Prozess-/Qualitätsmanagement und Kirchenorganisation

Finanzen

Verantwortung zu wirtschaftlichem Handeln- Beteiligungsmanagement in Schiefelage

Personalmanagement

Pflegezeit und Familienpflegezeit - Flexible Gestaltung für motivierte Mitarbeiter



Finanzen

Transparenz in Welt und Kirche

Vorschau
7. KVI Kongress 2012
Ab Seite 28

E-Mail, Segen und Fluch zugleich

Aufbau eines E-Mail-Managements, Tipps für einen E-Mail-Leitfaden

Teil 2. Ein Beitrag von Lothar Leger

Es gibt kaum noch Arbeitsplätze, von reinen Produktionsbereichen einmal abgesehen, die nicht tagtäglich E-Mails auszutauschen. Und viele von diesen Menschen halten mehrere tausend E-Mails nebst den angehängten Dateien in ihrem persönlichen Postkorb; für andere so gut wie nicht zugänglich. Es ist erstaunlich, dass dennoch viele Führungskräfte scheinbar ruhig schlafen können und nicht schon längst die Organisation und Handhabung der E-Mails zur Chefsache erklärt haben. Aber wie soll man dem Thema denn begegnen? Im zweiten Teil der Serie gehen wir einigen Aspekten auf den Grund und beschreiben, was beim Aufbau eines E-Mail-Managements zu beachten ist.

Die Fragen, die von den Verantwortlichen gestellt werden, wenn es um die Archivierung von E-Mails und deren Anhängen geht, sind häufig recht ähnlicher Natur. Es geht meist darum, ob überhaupt E-Mails zu archivieren sind, wer archivieren muss, wie weit eine Automatisierung gehen kann (und darf) und welche rechtlichen Grundlagen es zu beachten gilt. Ein Projekt, das sich mit der Archivierung von E-Mails beschäftigt, sollte diese Fragen beantworten. Wenn denn schon mal ein Projekt aufgesetzt wird, ist ein erster, wichtiger Schritt vollzogen: Offensichtlich ist die Notwendigkeit erkannt, sich mit diesem Thema ausführlicher zu befassen.

Die Motivation kommt entweder aus der IT-Abteilung, die einfach dem rasch anwachsenden Volumen nicht mehr Herr wird, aus Fachbereichen, die eine vollständige Sicht auf die Dokumentenlage



Dipl.-Wirtsch.-Ing. Lothar Leger, Geschäftsführer der B&L Management Consulting GmbH und Kenner des DMS/ECM Marktes

fordern oder Prozesse beschleunigen wollen, oder eben aus den Führungsebenen, die rechtliche Risiken befürchten. Wie auch immer, eine Konkurrenz mehrerer Ziele ist fast immer gegeben. Es ist deshalb erfolgsentscheidend, Ziele zu definieren und ein strukturiertes Vorgehen zu wählen.

Vorgehensweise im Überblick

Die Behandlung von E-Mails ist, wie bereits dargestellt, in erster Linie eine organisatorische Herausforderung. Bei weitem nicht alle Anforderungen an eine effiziente und rechtlich einwandfreie E-Mail-Behandlung lassen sich durch den Einsatz von Informationstechnik lösen.

In einem ersten Schritt sollte deshalb die individuelle Ausgangssituation geklärt werden. In einer Vorstudie sind unter anderem die organisatorischen Randbedingungen, die zu beachtenden Vorschriften, das generelle E-

Mail-Aufkommen, die verschiedenen Benutzergruppen und das technische Umfeld zu sondieren. Unbedingt sind hier die schon erwähnten konkurrierenden Ziele der Interessensgruppen im Unternehmen abzugleichen. Dabei ist auch zu definieren, ob es dem Unternehmen jetzt nur um eine reine E-Mail-Archivierung geht, oder ob ein E-Mail-Management aufgebaut werden soll.

Aus diesen Vorarbeiten lässt sich ein Leitfaden für den Umgang mit E-Mails ableiten, womit man schon ein gutes Stück weiter ist, ohne dass ein umfassendes Projekt aufgesetzt wurde.

Anschließend sind in einem Fachkonzept die wesentlichen Anforderungen an eine E-Mail-Archivierung / ein E-Mail-Management festzuhalten. Unter anderem ist zu klären, welche Mailboxen zu berücksichtigen sind, wie die gewünschte Funktionalität aussieht, wie hoch der Grad der Integration

mit anderen Anwendungen sein soll, welche Anpassungen von aktuellen Prozessen und Abläufen notwendig sind und natürlich auch, welche technische Lösung bevorzugt wird.

Erst dann geht es darum, die für das individuelle Umfeld optimale technische Lösung auszuwählen. Hier sollte man sich einen Überblick des Angebots verschaffen, die erfolgversprechendsten Kandidaten auswählen und in einer Ausschreibung berücksichtigen.

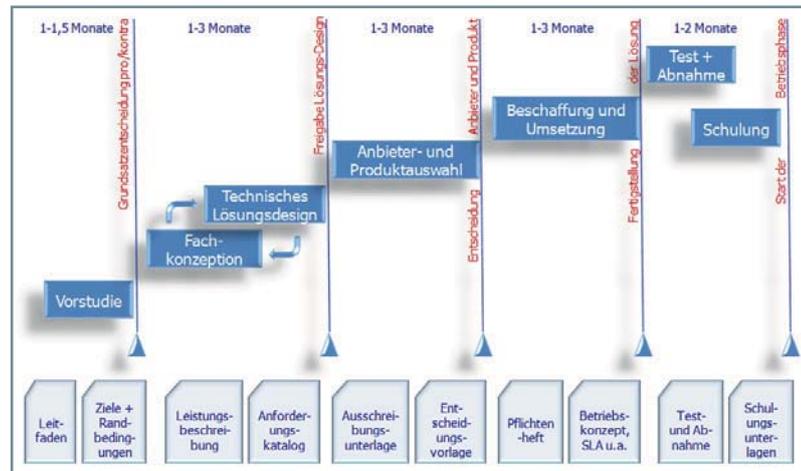
Für die Umsetzung fehlt dann noch ein valider und belastbarer Zeit-, Aktivitäten- und Ressourcenplan, der um einen separaten Migrationsplan (Umgang mit bereits vorhandenen oder bereits anderweitig gespeicherten E-Mails) zu erweitern ist.

Die Grafik zeigt einen typischen Projektverlauf. Zu den einzelnen Phasen sind die daraus entstehenden Dokumente, der zeitliche Bedarf und die jeweiligen Ergebnisse der Phase angegeben.

Im ersten Teil der Artikelserie wurde darauf hingewiesen, dass es in einem Projekt nicht nur um die Archivierung gehen darf. Vielmehr muss sich das Projekt auf das gesamte Management von E-Mails, von der Entstehung über die Bearbeitung bis hin zur Langzeitarchivierung beziehen. Die nachfolgenden Absätze gehen auf ausgewählte Sachverhalte und Themen ein, die typischerweise im Projektverlauf behandelt werden.

E-Mail-Leitfaden

Gerade weil E-Mails sehr eng mit den Geschäftsprozessen verwoben sind, benötigen die Mitarbeiter klare Vorgaben für die Behandlung von E-Mails. Die Einhaltung von Regeln, die sich auf die Erstellung und das Versenden von E-Mails



Grafik: Einführung E-Mail-Management: Projektphasen mit Ergebnissen, entstehenden Dokumenten und ungefährem Zeitrahmen

beziehen, kann sowohl zu einer einheitlichen E-Mail-Etikette als auch zu einer effektiveren Nutzung von Bestandteilen der E-Mail für die automatisierte Indexierung führen.

Die Erarbeitung eines E-Mail-Leitfadens ist eine Möglichkeit, ein gemeinsames Bewusstsein zu schaffen. Flankierende Schulungen und Workshops steigern Akzeptanz und geben den Mitarbeitern Sicherheit im Umgang mit den E-Mails. Ein Leitfaden sollte grundsätzlich folgende Themen abdecken:

- (1) Einleitung / Vorwort
- (2) Grundregeln für den Umgang mit E-Mails
- (3) Gewünschte und geforderte (systemseitige) Einstellungen
- (4) Vorgaben zum Empfang und zur Versendung von E-Mails und Anhängen
- (5) Vorgaben zur Archivierung und Löschung von E-Mails
- (6) Vorgaben zur Verwendung privater E-Mails
- (7) Verwendung von Signaturen und elektronischen Signaturen

(8) Allgemeine Umgangsformen (E-Mail-Etikette)

(9) Sicherheitsrelevante Vorgaben

In der Einleitung oder in einem Vorwort sollte klar formuliert werden, warum das Unternehmen Wert auf eine Einhaltung der Vorgaben legt und dass gerade E-Mails das Corporate Design nach außen wiedergeben müssen.

Der E-Mail-Leitfaden sollte in Form einer Broschüre jedem Mitarbeiter zur Verfügung stehen. Die Inhalte sind den Mitarbeitern zu vermitteln. Neue Mitarbeiter sind frühzeitig entsprechend zu schulen. Dabei ist auf die Besonderheiten (z.B. Archivierungspflichten, notwendige Vertraulichkeit, Verwendung von Signaturen) im jeweiligen Umfeld einzugehen. Um den mit E-Mails zusammenhängenden Organisationsrisiken gerecht zu werden, empfiehlt es sich, die Behandlung von E-Mails und den Umgang mit dem Medium E-Mail verbindlich in organisatorischen Anweisungen (E-Mail-Richtlinie) zu formulieren.

Enterprise Vault versus E-Mail-Archivierung

Für die Langzeitarchivierung und sichere Aufbewahrung von E-Mails

bieten sich grundsätzlich verschiedene Verfahren an:

- Vollständige Archivierung aller E-Mails (Stichwort Enterprise Vault)
- Vorgangsgestützte Archivierung (z.B. aus Fachanwendungen oder aus einer virtuellen Poststelle)
- benutzergesteuerte Archivierung (Stichworte „archivieren in Archivsystem“, „drag & drop“, „speichern unter“)
- automatisiertes Auslesen definierter E-Mail-Verzeichnisse

Die organisatorisch und technisch einfachste Form der E-Mail-Archivierung ist, alle eingehenden und ausgehenden E-Mails nebst Anhängen in einer sogenannten Enterprise Vault Lösung (einem einzigen großen Speicher, der zuverlässig alle E-Mails aufnimmt und verwaltet) abzulegen. Damit ist sichergestellt, dass tatsächlich alle E-Mails ohne Ausnahme im Bedarfsfall auffindbar und reproduzierbar sind. Für einige Anwendungsfälle ist dies, zum Beispiel aus Gründen der Nachvollziehbarkeit und Vollständigkeit sinnvoll.

Für E-Mails, die einer elektronischen Akte vorgangsgerecht zugeordnet werden sollen, ist die vollständige Archivierung aller E-Mails nicht der optimale Weg, weil dann eine direkte Zuordnung nur schwer vorzunehmen ist und weil auch ein großer Teil der E-Mails nicht im Zusammenhang mit Akten steht. Ein automatisiertes Auslesen von E-Mails würde voraussetzen, dass eindeutige Zuordnungsregeln (E-Mail zu Akte) definiert werden können. Hierzu könnten Informationen aus dem Betreff, aus dem Absender / Empfänger verwendet werden oder es könnte eine durch den Anwender

vorgenommene Verschiebung der E-Mail in einen vordefinierte und abgestimmte Ordnerstruktur im E-Mailsystem verwendet werden. Alle aufgezählten Varianten sind häufig in der Praxis nicht präzise und zuverlässig genug, um eine eindeutige Zuordnung vornehmen zu können. In einigen Fällen verbleiben deshalb die benutzergesteuerte und die vorgangsgestützte Archivierung.

Die Verfahren „drag & drop“ sowie „speichern unter“ sollten möglichst nur sparsam verwendet werden, weil hierbei die vollständige E-Mail typischerweise im Postfach verbleibt und weil auch keine Verknüpfung zwischen Mailbox und Archiv erzeugt wird.

Behandlung privater E-Mails

Die Behandlung privater E-Mails ist eines der heikelsten Themen im Umfeld E-Mail-Management. Grundsätzlich gilt, dass der Inhalt von privaten E-Mails der Mitarbeiter von Auswertungen und Archivierung auszunehmen ist. Dies schränkt die Möglichkeiten einer automatisierten Archivierung ein. Selbst wenn die private Nutzung des E-Mail-Postfachs ausdrücklich verboten ist, so kann doch nicht ausgeschlossen werden, dass private E-Mails im geschäftlichen Postfach ankommen. Leider gibt es keine allgemein gültige Standardantwort auf die Behandlung privater E-Mails, so dass auch hier nur auf das Fachkonzept, den E-Mail-Leitfaden und betriebliche Vereinbarungen verwiesen werden kann.

Regeln muss es aber auf jeden Fall geben. Alleine schon vor dem Hintergrund, dass eine vom geschäftlichen Postfach gesendete E-Mail beim Empfänger den Eindruck erweckt, der Absender würde als Vertreter des Unternehmens handeln, was wiederum rechtliche Konsequenzen für das Unternehmen mit sich ziehen kann.

quenzen für das Unternehmen mit sich ziehen kann.

Rechtliche und organisatorische Vorschriften

Für E-Mails und E-Mail-Anhänge gelten die gleichen Vorschriften und Gesetze wie für normale Briefpost. Geschäftsrelevante E-Mails verdienen deshalb ebenfalls eine besondere Beachtung.

Geschäftlich relevant sind E-Mails, wenn sie

- eine rechtsrelevante Erklärung enthalten,
- vom Charakter her einem Handels- oder Geschäftsbrief entsprechen,
- einen Buchhaltungs-Beleg darstellen,
- der Dokumentation von betriebswichtigen Vorgängen dienen,
- den sonstigen Unterlagen, welche für die Besteuerung von Bedeutung sind, zugeordnet werden können und/oder
- Bestandteil eines Geschäftsvorgangs sind.

Bezüglich der Dauer ihrer Aufbewahrung unterliegen sie allen Regeln und Vorgaben, denen auch in Papierform eingehende oder ausgehende Briefe unterliegen würden.

Im Einzelnen gehören zum relevanten gesetzlichen Regelungsumfeld die Abgabenordnung (§§ 146, 147 AO), das Handelsgesetz (§§ 239, 257 HGB), die Grundsätze der ordnungsgemäßen Speicherbuchführung (GoBS) und die Grundsätze zum Datenzugriff und zur Prüfbarkeit digitaler Unterlagen (GDPdU). Darüber hinaus leiten sich Anforderungen aus dem Gesetz zur Kontrolle und Transparenz

im Unternehmensbereich (KonTraG, Ergänzung zum HGB und AktG) und aus der Zivilprozessordnung ab.

Nach § 147 Abs.3 der Abgabenordnung müssen Handels- und Geschäftsbriefe, soweit sie für die Besteuerung bedeutsam sind (also auch E-Mails), 6 Jahre aufgehoben werden. Die Frist wird dabei so lange verlängert, wie der steuerliche Fall anhängig ist. Bezüglich der Art ihrer Aufbewahrung unterliegen geschäftsrelevante E-Mails unterschiedlichen Bestimmungen. Für alle geschäftsrelevanten E-Mails gilt, dass sie über die Dauer der gesetzlichen Aufbewahrungsfrist unverändert (revisionssicher) und lesbar vorgehalten werden müssen.

Anders sieht dies bei E-Mails aus, die beispielsweise als Anhang strukturierte Informationen enthalten, die in einem DV-gestützten Buchführungssystem entstanden und/oder zur Weiterverarbeitung darin geeignet sind. Diese sind laut § 147 Abs. 2 AO „so aufzubewahren, dass sie jederzeit verfügbar, unverzüglich lesbar gemacht und maschinell ausgewertet werden können.“ § 146 Abs. 5 AO schreibt vor, dass sie auf maschinell verwertbaren Datenträgern, (d.h. maschinell lesbaren und maschinell auswertbaren Datenträgern) archiviert werden müssen.

Anbieter- und Produktauswahl

Das Fachkonzept, in dem alle organisatorischen und technischen Fragestellungen behandelt werden, ist ein wichtiger Baustein, um die optimale Lösung zu finden. Ein weiterer Baustein ist der Anforderungskatalog, in dem funktionale, technische und organisatorische Forderungen einzeln abgebildet werden. Die Anforderungen, z.B. „Lassen sich die Header-Informationen aus der E-Mail automatisiert auslesen?“ oder „Lässt sich das Produkt voll-

ständig in das vorhandene E-Mail-System (meist Microsoft Outlook / Microsoft Exchange, aber auch Lotus Notes oder Novell Groupwise) einbinden?“ werden zusätzlich nach den individuellen Gegebenheiten und Zielen gewichtet. Zusammen mit den formalen Anforderungen und einer Kostentabelle entsteht die Ausschreibungsunterlage.

Wichtig ist an dieser Stelle, dass die E-Mail-Archivierung und das E-Mail-Management keinem Selbstzweck dienen. Sie stehen immer im Zusammenhang mit organisatorischen Prozessen. Das Lösungsdesign, zum Beispiel in Form des Fachkonzepts, darf sich deshalb nicht nur auf die Handhabung von E-Mails beschränken. Es muss immer den größeren Zusammenhang berücksichtigen, aus dem heraus die E-Mails entstehen.

Zusammenfassung und Ausblick

Im vorliegenden Artikel konnten leider nur einige spezifische Aspekte angesprochen werden. Das Thema stellt sich für viele Leser sicher komplexer und vielschichtiger dar, als es auf den ersten Blick

schien. Gerade deshalb macht es Sinn, sich dieser Thematik zu stellen. Nur schnell eine Lösung für die E-Mail-Archivierung einzukaufen, ohne sich wirklich Gedanken gemacht zu haben, bringt mehr Komplikationen als Vorteile. Dann sollte man lieber im ersten Schritt nur einen E-Mail-Leitfaden und eine E-Mail-Etikette aufsetzen, um die wesentlichen organisatorischen Risiken einzufangen.

Wie kein anderes Thema (wir arbeiten alle mit E-Mail-Programmen) ist die Nutzung von E-Mails mit persönlichen Interessen verknüpft, die es gilt, im Lösungsdesign zu beachten. Wer versucht, den Mitarbeitern einfach vorzugeben, wie das persönliche Postfach zukünftig zu strukturieren ist, wird feststellen, dass dies nur für kurze Zeit funktioniert, wenn die Betroffenen nicht von den Vorteilen überzeugt sind. Dieser Effekt wird sich noch verstärken, weil wir immer mehr eine Konvergenz der Medien erleben. Umso schwerer ist es, die optimale Lösung zu finden. Dem dritten Teil der Artikelserie in der nächsten Ausgabe der KVI IM Dialog ist deshalb ein Marktüberblick vorbehalten.

Über B&L Management Consulting GmbH

Die B&L Management Consulting GmbH versteht sich als Architekt für ECM und DMS. Das Unternehmen wurde 1996 gegründet und zählt zu den führenden anbieter- und produktneutralen DMS-Beratungshäusern in Deutschland. B&L begleitet Unternehmen von der Analyse über die Fachkonzeption, die Anbietersauswahl und Systemeinführung bis zur Übergabe an den Betrieb. Zu den Beratungsschwerpunkten gehören zukunftsorientierte Bedarfsfelder wie Dokumenten-Management, E-Mail-Management, Elektronische Signatur und Wissensmanagement. Dabei liegt der Fokus auf der prozessorientierten Integration der organisatorischen und technischen Aspekte der Lösungskonzepte.

Zur Unterstützung der Einführung von ECM/DMS-Lösungen bietet B&L Handlungsleitfäden, Checklisten und Beratungsprodukte wie die B&L-Potenzialanalyse, B&L-Expert und B&L Anbietersauswahl. Zur Effizienzmessung und -Steigerung bereits etablierter DMS und ECM bietet B&L das Produkt B&L-Performance an.

Website: www.bul-consulting.de