

**Zeitschrift:** Nachrichten / Vereinigung Schweizerischer Bibliothekare,  
Schweizerische Vereinigung für Dokumentation = Nouvelles /  
Association des Bibliothécaires Suisses, Association Suisse de  
Documentation

**Herausgeber:** Vereinigung Schweizerischer Bibliothekare; Schweizerische  
Vereinigung für Dokumentation

**Band:** 50 (1974)

**Heft:** 1

**Artikel:** Management und Dokumentation : Referat anlässlich der 34.  
Generalversammlung der Schweizerischen Vereinigung für  
Dokumentation vom 14./15. Juni 1973 in Schaffhausen

**Autor:** Kern, Fritz

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-771044>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 14.01.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# Nachrichten Nouvelles Notizie

1974/1

---

## Management und Dokumentation

von Dr. *Fritz Kern*

Generaldirektor der Georg Fischer Aktiengesellschaft, Schaffhausen

Referat anlässlich der 34. Generalversammlung der Schweizerischen Vereinigung für Dokumentation vom 14./15. Juni 1973 in Schaffhausen

Jeder wissenschaftlich Tätige, insbesondere jeder Naturwissenschaftler, sieht sich von der Zeit seines Studiums an mit dem Problem der Bewältigung der Literatur konfrontiert. Je nach Temperament, Veranlagung und Ehrgeiz wird er sich seine Ziele bei der Literaturbearbeitung setzen. So oder so wird es aber darum gehen, Bescheid zu wissen über das, was in der Vergangenheit in einem bestimmten Gebiet bearbeitet worden ist, dann sich darüber auf dem laufenden zu halten, was heute publiziert wird, endlich für die Zukunft dadurch vorzusorgen, daß man Informationsmaterial sammelt, von dem man glaubt, es könnte einmal für die eigene Tätigkeit relevant werden. Zu Beginn meiner Tätigkeit in der Industrie habe ich für mich selbst eine solche Übung veranstaltet, die mit einer Sammlung von über 10 000 Randlochkarten endete, die alle darauf warteten, verschlüsselt zu werden. Verschlüsselt zu werden derart, daß ihr Inhalt nach einer Vielzahl von Gesichtspunkten erfragt werden könnte. Da die Ambition des ganzen Projekts – wie es sich zeigte – weit über dem Bedürfnis nach Recherchen lag, haben wir dann die Übung abgebrochen.

Drei Lehren habe ich aus der ganzen Angelegenheit gezogen:

Zum ersten, daß in kaum einem Gebiet wie dem der Dokumentation sich ein einzelner Wissenschaftler, Techniker so sehr verlieren kann.

Ein Hinweis auf diese Problematik liegt auch in der Aussage einer kürzlich

veröffentlichten Statistik, daß sich der Wissenschaftler und Forscher im Durchschnitt während um 20% seiner Zeit mit Literatur abgibt.

Zum zweiten, daß Information so zu speichern, daß sie aus allen denkbaren Blickwinkeln abgerufen werden kann, ein zentrales Problem der Dokumentation darstellt.

Zum dritten, daß die *Rendementfrage*, das Verhältnis von Aufwand zu Ertrag, im Bereich der Dokumentation nie aus den Augen verloren werden darf.

Diese persönlichen Erfahrungen haben mich zum entschiedenen *Verfechter der Zentralisierung der Informationsspeicherung* gemacht. Ich bin der Überzeugung, daß nur der Einsatz modernster Mittel der elektronischen Datenverarbeitung den Wunschtraum jedes Wissenschafters und Technikers, alle für ein Problem relevante Information jederzeit «at his finger tip» zu haben, Wirklichkeit werden lassen kann.

Dieses Problem zu lösen ist Aufgabe des Dokumentalisten. Wird dieses Ziel erreicht, das Ziel, dem Wissenschaftler, jedem, der etwas Bestimmtes wissen sollte, dem Manager, dem Politiker die Information, die er braucht, zur Verfügung zu stellen, so wird das eine kaum zu überschätzende Arbeitshilfe darstellen. Wir sind uns aber alle einig darüber, daß heute bestenfalls Ansätze für ein solches Supersystem vorhanden sind.

In dieser Situation ist die Rendementfrage wichtiger denn je. Sie wird und soll jeden auf dem Gebiet der Dokumentation Tätigen intensiv beschäftigen. Ich wage die – vielleicht etwas böse klingende – Behauptung, daß viel Dokumentation der Gefahr des «l'art pour l'art» ausgesetzt ist, ihren Sinn und Zweck in sich selbst findet. Nur so ist es erklärlich, daß in einer kürzlich publizierten Untersuchung über die Rangreihenfolge von Informationsquellen das Kollegengespräch als wichtigste Quelle, firmen- und institutseigene Bibliotheken im Mittelfeld, Informationszentralen und Computerausdrucke aus Datenbanken mit Abstand am Schluß liegend befunden wurden.

Dieses Resultat wird verständlich, wenn man sich vergegenwärtigt, daß Vorhandensein von Information bestenfalls *eine* Voraussetzung des Informiertseins darstellt. Die Schwierigkeit liegt vor allem darin, die Information dorthin zu bringen, wo sie benötigt wird. Was der Benutzer damit sucht und braucht, ist nicht eine Dokumentationsstelle, sondern ein *Informationssystem*.

In den letzten zehn Jahren ist viel über Management-Informationssysteme geschrieben worden. Das Wunschziel der Führungsverantwortlichen war es, ein umfassendes, integriertes, das heißt, alle Zusammenhänge innerhalb der Unternehmung enthaltendes System zur Verfügung zu haben. Und hier treffen sich Manager und Wissenschaftler auf der einen Seite, Dokumentalist und Fachmann des Rechnungswesens auf der anderen. Das erste Paar reprä-

sentiert die Informationssuchenden, das zweite Paar die Informationsverwaltenden resp. Informationsbesitzenden. Aus dieser Analogie heraus lohnt es sich, auf ein paar Überlegungen hinzuweisen, die um solche MIS angestellt worden sind und immer noch werden.

Ziel und Aufgabe eines MIS ist es, die Führungsverantwortlichen einer Unternehmung in die Lage zu versetzen, möglichst vernünftige Entscheidungen zu treffen, indem es ihnen die für einen Entscheid *relevanten* Informationen – und nur diese – aus der Unternehmung und aus deren Umwelt im *richtigen* Zeitpunkt zur Verfügung stellt. Prof. Bailey von der Wayne State University hat das so formuliert:

«A useful system transforms *available* input into *desirable* output».

Dieses Problem ist auch das Problem des Wissenschafters und damit des Dokumentalisten. Verfügbar ist – aufgrund unserer modernen Informationsspeicher-Mittel – unendlich viel Information, wünschenswert resp. erwünscht ist in einem gegebenen Moment nur ein sehr kleiner Teil dieser Informationsmenge. Dieses Problem stellt ein geradezu zentrales Problem des Managers dar. So ist im Jahresbericht 1972 der Firma Knight Wegenstein, Zürich, über die *Arbeitstechnik des Vorgesetzten* zu lesen:

Ständig ein Inhaltsverzeichnis der zu jedem Zeitpunkt verfügbaren Informationen vor Augen haben. Spezifische Informationen selbst abrufen gemäß dem eigenen Arbeitsprogramm und sich nicht automatisch mit ihnen begießen lassen.

Dieser Aufgabe gerecht zu werden, ist leichter gesagt als getan und die Gefahr, daß Vorgesetzte damit überfordert sind, nicht gering. Ich möchte aber nochmals betonen, daß es sich gerade heute vielleicht um die wichtigste resp. die unerläßlichste Zielsetzung für einen Manager handelt. Denn, wie in einer Publikation des Science Council of Canada gesagt wird:

«There has been too much emphasis on producing generators of information, and not enough on putting information to work».

Diese Aufgabe «to put information to work», Information zu transformieren, von verfügbarer in gewünschte Information zu verwandeln, muß das vornehmste Anliegen und Ziel jedes Dokumentalisten sein.

Damit rückt in den Brennpunkt der Betrachtung nicht die Information als solche, sondern der Informationssuchende, der Informationsbedürftige. Die Aufgabe ist nicht gelöst, wenn der Dokumentalist Information zur Verfügung des Informationssuchenden hält, sondern es muß das Ziel des Dokumentalisten sein, die Bedürfnisse seines Kunden, seine Probleme, seine Überlegungen, seine Zielsetzungen zu verstehen und zu erfassen. Zugegebenermaßen eine schwierig zu erfüllende Forderung, doch eine Voraussetzung dafür, daß wir zu Informationssystemen gelangen, statt über bloße Dokumentationen zu verfügen.



Wie löst der Dokumentalist diese Aufgabe? Er kann es nur tun, wenn er zum Verkäufer wird, zum Verkäufer von Informationen, zum Verkäufer von Übermittlungsmitteln. Denn das Charakteristikum des erfolgreichen Verkäufers ist genau, daß er die Lage, die Mentalität, die Bedürfnisse seines Kunden erkennt, daß er den Kunden als Menschen begreift, als Menschen in seiner Mischung von Ratio und Emotion. Das Element des Irrationalen, des Außerlogischen ins Auge zu fassen, ist deshalb wichtig, weil nirgends so wie bei der Frage, ob eine Information aufgenommen wird oder unter den Tisch fällt, der Zusammenhang, in dem sie präsentiert wird, eine Rolle spielt. Information aufnehmen, heißt lernen. Und die Rolle der Motivation beim Lernen ist heute klar erkannt. Nur der sensibilisierte, der aufmerksame, der suchende Mensch kann Informationen aufnehmen, in sein Denken integrieren. Ebenso erfüllt aber nur die ins Denken integrierte Information ihren Zweck, nämlich den Menschen zu neuen Erkenntnissen als Grundlage für sein *Handeln* zu bringen. Es geht um das Problem des «in den Sinn Kommens», der inneren Verfügbarkeit von Informationen.

Und diese Frage des Sinns und Zwecks von Informationen führt mich direkt zum letzten Punkt, zum Problem der Informationsqualität. Wir hören heute beinahe täglich von Informationsschwemme, von Informationsexplosion sprechen. Einer der wesentlichen Gründe für diese ungeheure und ständig anwachsende Menge liegt mit Bestimmtheit darin, daß viel Information mit sehr subjektiven Zielen erzeugt und publiziert wird. So hat eine kürzlich publizierte Umfrage unter Wissenschaftlern ergeben, daß der berufliche Ehrgeiz ein wesentliches Motiv für ihre Publikationsfreudigkeit ist. Damit stellt sich zusätzlich zur Aufgabe der Informationsspeicherung und Zugänglichmachung die Aufgabe der Qualifizierung und Klassierung von Information. Mir will scheinen, daß es grundsätzlich möglich sein muß, Information in drei Kategorien zu gliedern

1. Grundsatz- resp. Grundlagen-Information
2. Entwicklungs- resp. Verbreiterungs-Information
3. Ergänzungs-Information,

wobei die langfristige Bedeutung eindeutig von 1. bis 3. abnehmen wird. Es sei nicht bestritten, daß die Anforderungen an den Qualifizierenden sehr hoch sind, vielleicht über das Menschenmögliche hinausgehen. Sie sind nicht nur hoch in bezug auf Sachkenntnis, sondern auch in bezug auf geistige Unabhängigkeit und Entscheidungsfreiheit. Dazu kommt die Frage, wieweit besonders die Selektionierung von Information überhaupt delegierbar ist. Denn letzten Endes weiß nur der Benützer, was für ihn relevant und wichtig ist.

Dennoch sehe ich in diesem Problem der Qualifizierung, der Scheidung der Spreu vom Weizen, ein Grundanliegen unserer Zeti, das zum Schutz des Informationssuchenden vor dem Zugedecktwerden als Dammbau gegen eine Flut gelöst werden muß.