

Zeitschrift: Nachrichten VSB/SVD = Nouvelles ABS/ASD = Notizie ABS/ASD

Herausgeber: Vereinigung Schweizerischer Bibliothekare; Schweizerische Vereinigung für Dokumentation

Band: 53 (1977)

Heft: 4

Artikel: Wie arbeiten unsere Benutzer und wie kann sie der Dokumentalist unterstützen?

Autor: Bataillard, V.

DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-771429>

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: 16.01.2026

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

Ces dernières années ont vu, en effet, la réorganisation, l'extension ou la création de plusieurs bibliothèques communales qui ont été suscitées, puis aidées par le personnel de nos offices. Je citerai à ce sujet la première de ces réalisations: la bibliothèque intercommunale de Fiesch, dans le Haut-Valais, à laquelle participent 13 petites communes des environs. Inaugurée en décembre 1972, elle a obtenu la même année le prix Biblio-Suisse. Ces initiatives sont au nombre d'une dizaine dans la partie alémanique du canton et d'une dizaine dans la partie romande.

Vous me permettrez, Mesdames, Mesdemoiselles, Messieurs, de conclure ce petit exposé, non pas en vous disant que le Valais a réussi quelque chose d'extraordinaire dont nous voudrions tirer quelque fierté, mais en vous signalant que notre modeste essai, entrepris dans des conditions relativement difficiles, ne prétend qu'à un mérite, celui précisément d'être adapté à ces conditions difficiles et, tout particulièrement, à une situation financière inconfortable.

Cette réforme a le mérite également de reposer sur un vaste réseau de bonnes volontés et de collaborations, ce qui est un gage d'une utilisation active de la structure mise en place.

Je voudrais, en terminant, redire les remerciements du Valais à tous ceux qui nous ont permis cette expérience et qui en ont fait la réussite, et tout particulièrement au Conseil de fondation de la Bibliothèque pour Tous, présidé par M. le Conseiller national Clottu, et au directeur de cette même bibliothèque, M. Tista Murk.

Je vous remercie de votre attention.

Wie arbeiten unsere Benutzer und wie kann sie der Dokumentalist unterstützen?*

Dr. V. Bataillard,
Gesellschaft für Führungspraxis und Personalentwicklung,
Redaktor «Der Organisator», Zürich

Die meisten Benutzer sind Vorgesetzte oder Spezialisten in verantwortungsvollen Positionen. Eine gute Zusammenarbeit zwischen Dokumentalist und Benutzer kann vor allem dann erfolgen, wenn der Dokumentalist die Arbeitsmethoden und -Probleme seiner «Kunden» kennt. Die folgenden Gedanken sind selbstverständlich auch gültig für die persönliche Arbeit des Dokumentalisten!

* Zusammenfassung eines Vortrages an der Arbeitstagung der SVD in Thun vom 9. Juni 1977; vgl. das Résumé unten S. 186.

Worüber beklagen sich Vorgesetzte am meisten?

- Im allgemeinen über drei Dinge:
- Jeder hat zuwenig Zeit . . .
 - Alle werden erdrückt von der Last der ungelösten Probleme . . .
 - Entscheidungen werden immer wieder hinausgeschoben.

Trifft dies wirklich für jeden und für alle zu?

Interessanterweise haben gerade die Tüchtigsten und Erfolgreichsten am meisten Zeit und überblicken am besten ihre Arbeit. Zudem sind sie entscheidungsfreudig und auch «entscheidungsmutig». Aber vielleicht sind sie gerade deswegen tüchtig und erfolgreich!

Leider gehört das Beherrschen der persönlichen Arbeitstechnik nicht zur Vorbedingung der Beförderung. Wir Vorgesetzte sind ja alle Autodidakten und Naturtalente. Führungsbildung wird oft belächelt mit der Begründung: «Entweder ist einer Chef, oder er ist es nicht!»

So einfach geht dies in unserer Wirtschaft (und Verwaltung). Dabei lassen sich gerade die grundlegendsten persönlichen Arbeitstechniken recht gut lernen und lehren (etwa im Gegensatz zu Führungsstil und Führungsverhalten). Techniken lassen sich immer lernen, eine andere Frage ist allerdings, ob sie auch jeder anwenden kann. Leider klaffen auch hier häufig Theorie und Praxis auseinander. Zudem fordern viele Vorgesetzte ein systematisches Arbeiten weder von sich noch von ihren Mitarbeitern.

Die drei folgenden «Werkzeuge» der Arbeitstechnik gehören daher auf jeden Vorgesetztenschreibtisch:

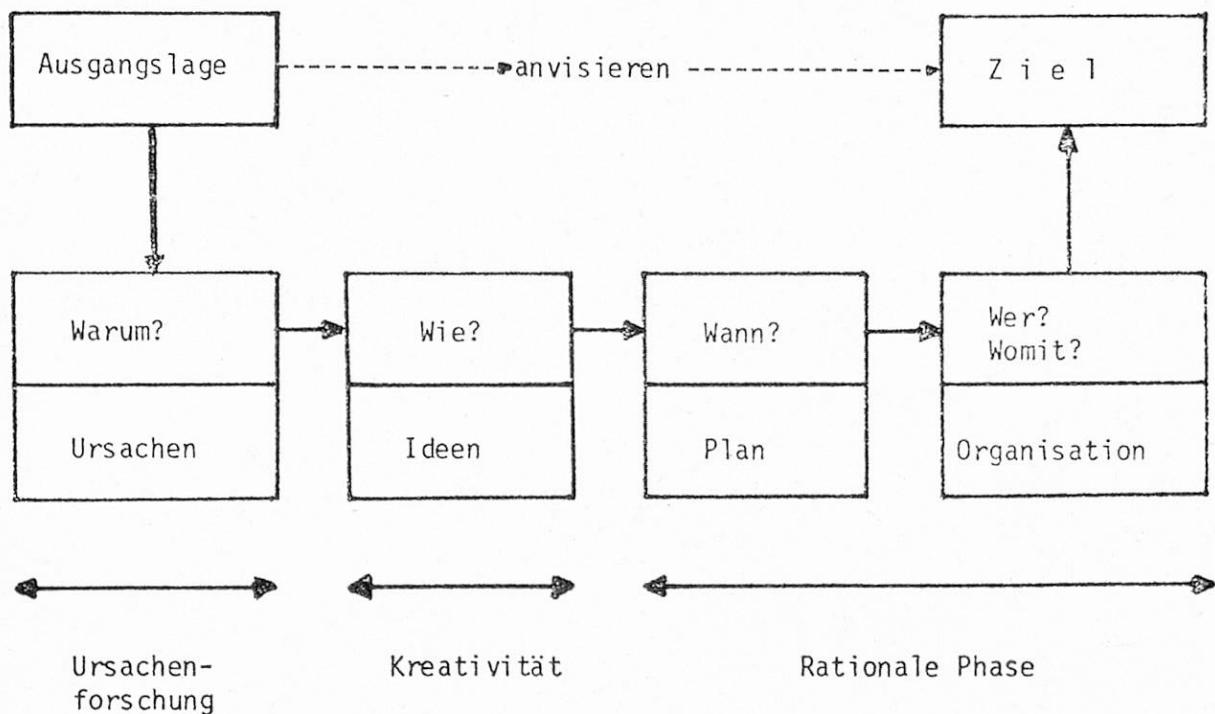
Problemlösungstechnik
Entscheidungstechnik
Zielbewältigungstechnik.

1. Die Problemlösungstechnik

Generell betrachten wir dann einen Zustand als *Problem*, wenn wir entweder das Ziel oder den Weg zum Ziel nicht kennen. Vielfach empfinden wir auch die Abweichung von einer Norm als Problem. Die Grundlagen der Problemlösung sind die Festlegung der Ausgangslage (1. Schritt) und des Ziels (was ist das Problem, um was handelt es sich, bzw. was ist die Norm = 2. Schritt).

Oft ist anfänglich die Ausgangslage noch unzureichend erfaßt, das Problem muß noch abgegrenzt und formuliert werden. Bei vielen Problemlösungen führt bereits die Erforschung der Ursachen (3. Schritt), die zum Problem (bzw. zur Abweichung der Norm) geführt haben, zur Lösung. Diese drei ersten Schritte zur Problemlösung sind meistens die wichtigsten, denn: Die richtige Lösung eines falschen Problems ist immer eine falsche Lösung.

Erst nach diesem dritten Schritt folgt wenn nötig die kreative Phase, um dann anschließend mit entsprechender Planung, Organisation bzw. Disposition das Ziel und damit die Problemlösung zu erreichen.



Die sieben Schritte der systematischen Problemlösung

1. Schritt: Ausgangslage (Problem) erkennen
2. Schritt: Ziel (Norm) festlegen
3. Schritt: Ursachen erforschen
4. Schritt: Lösungsmöglichkeiten suchen
5. Schritt: Vorgehensplanung erstellen
6. Schritt: Organisation und Disposition der Realisierung
7. Schritt: Erfolgskontrolle.

Im allgemeinen wird der Anteil der Kreativität in der Problemlösung gewaltig überschätzt. Bevor wir an die Lösung eines Problems gehen, sollten wir uns grundsätzlich überlegen, mit welcher Art von Problem wir konfrontiert sind:

Die zwei Fundamentalmethoden der Problemlösung (s. Graphik S. 150):

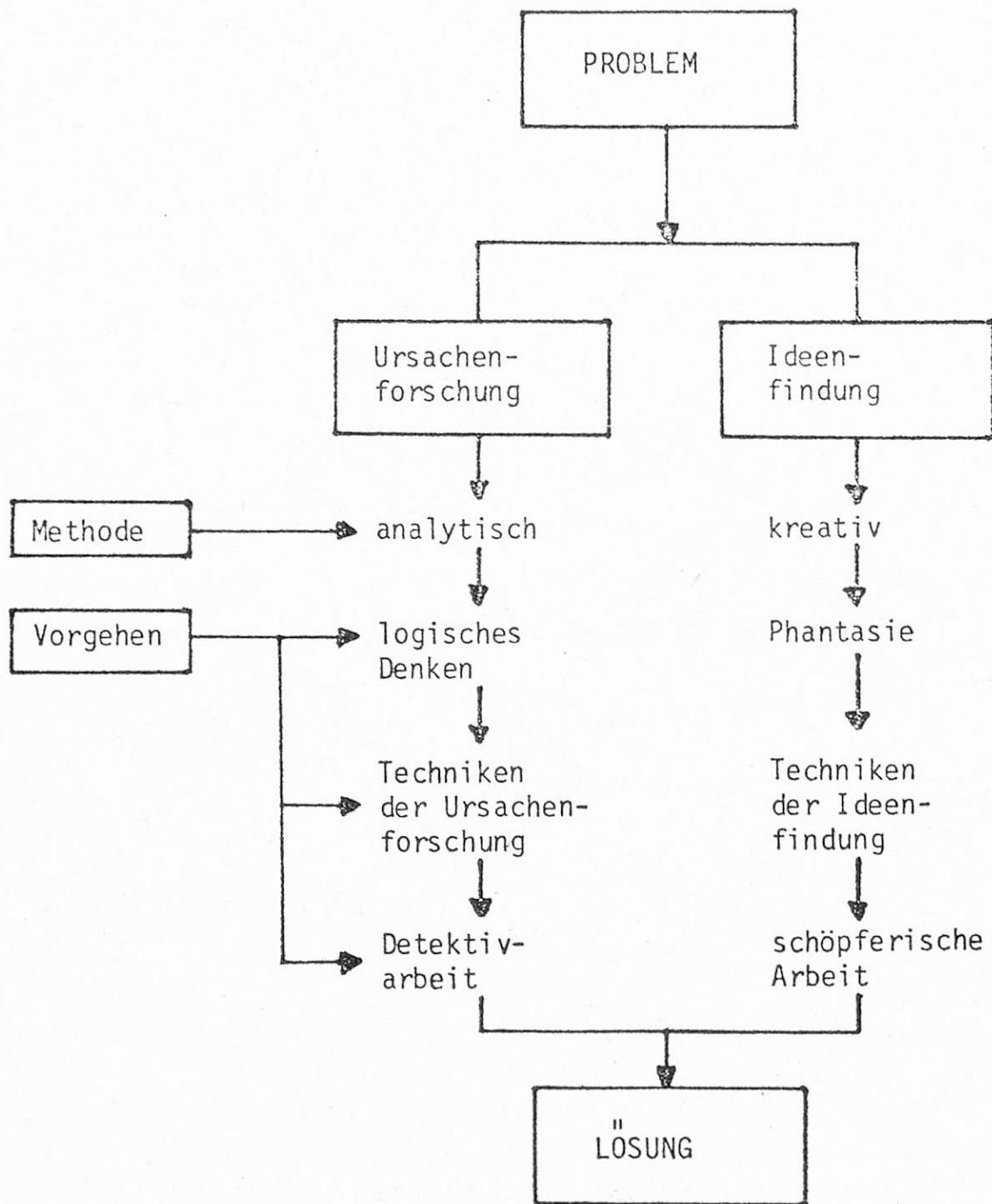
In der Praxis ist allerdings eine klare Trennung nicht immer möglich. Als Beispiel zwei einfache Extremfälle der Problemlösung:

a) Lösung mit einer *analytischen Methode*:

Eine unbeabsichtigt stillstehende Maschine soll wieder in Gang gesetzt werden.

b) Lösung mit einer *kreativen Methode*:

Für ein neues Produkt soll ein werbewirksamer Name gefunden werden.



Schließlich noch ein Beispiel für die falsche Methodenwahl:

Beim Sonntagsausflug steht das Auto unverhofft still. Durch ein Brainstorming (= kreative Methode) sucht die ganze Familie das Problem zu lösen.

2. Die Entscheidungstechnik

Bei einer Entscheidung geht es darum, daß aus mindestens zwei Lösungsmöglichkeiten eine bestimmte ausgewählt wird.

Wir unterscheiden die vier verschiedenen *Entscheidungsarten*:

a) *Entscheidung aufgrund der Erfahrung*

Dies ist wohl die üblichste und auch einfachste Methode. Allerdings sind die folgenden Einschränkungen zu beachten:

- Aufgrund der schnellen Entwicklung von Wissenschaft, Technik und sozialer Verhältnisse sind persönliche Erfahrungen oft rasch überholt.
- Erfahrungen eines Einzelnen sind meist lückenhaft und unvollständig.
- Erfahrungen sind durch persönliche Eigenart gefärbt.

b) *Zwangentscheidungen*

Diese Methode wenden viele unsichere Chefs an. Man wartet einfach so lange, bis keine Varianten mehr vorhanden sind, dann sind sie schließlich für Fehlentscheide nicht mehr zuständig, sie hatten ja schließlich keine andere Wahl mehr ...

- Man sucht die naheliegendste, vielleicht nicht die beste Lösung, um dem Entscheidungsdruck auszuweichen (Zeitdruck).
- Man läßt sich durch Vorentscheide anderer auf eine bestimmte Lösung festlegen (Sachzwang).
- Man wählt die Lösung, von der man annimmt, daß sie vom Vorgesetzten am ehesten akzeptiert wird (Autoritätszwang).

c) *Mehrheitsentscheidungen* (= Beschlüsse)

Die Lösungsmöglichkeit wird nicht systematisch beurteilt, vielmehr wird durch eine Abstimmung ein Beschuß (Entscheidung) herbeigeführt:

- Die Meinung, die rhetorisch am geschicktesten vertreten wird, gewinnt.
- Es werden möglicherweise nicht alle maßgebenden Auswahlkriterien in Betracht gezogen.

d) *Echte Entscheidung durch systematische Entscheidungsvorbereitung*

Will man die genannten Schwächen vermeiden, so sind die Varianten objektiv und umfassend zu beurteilen.

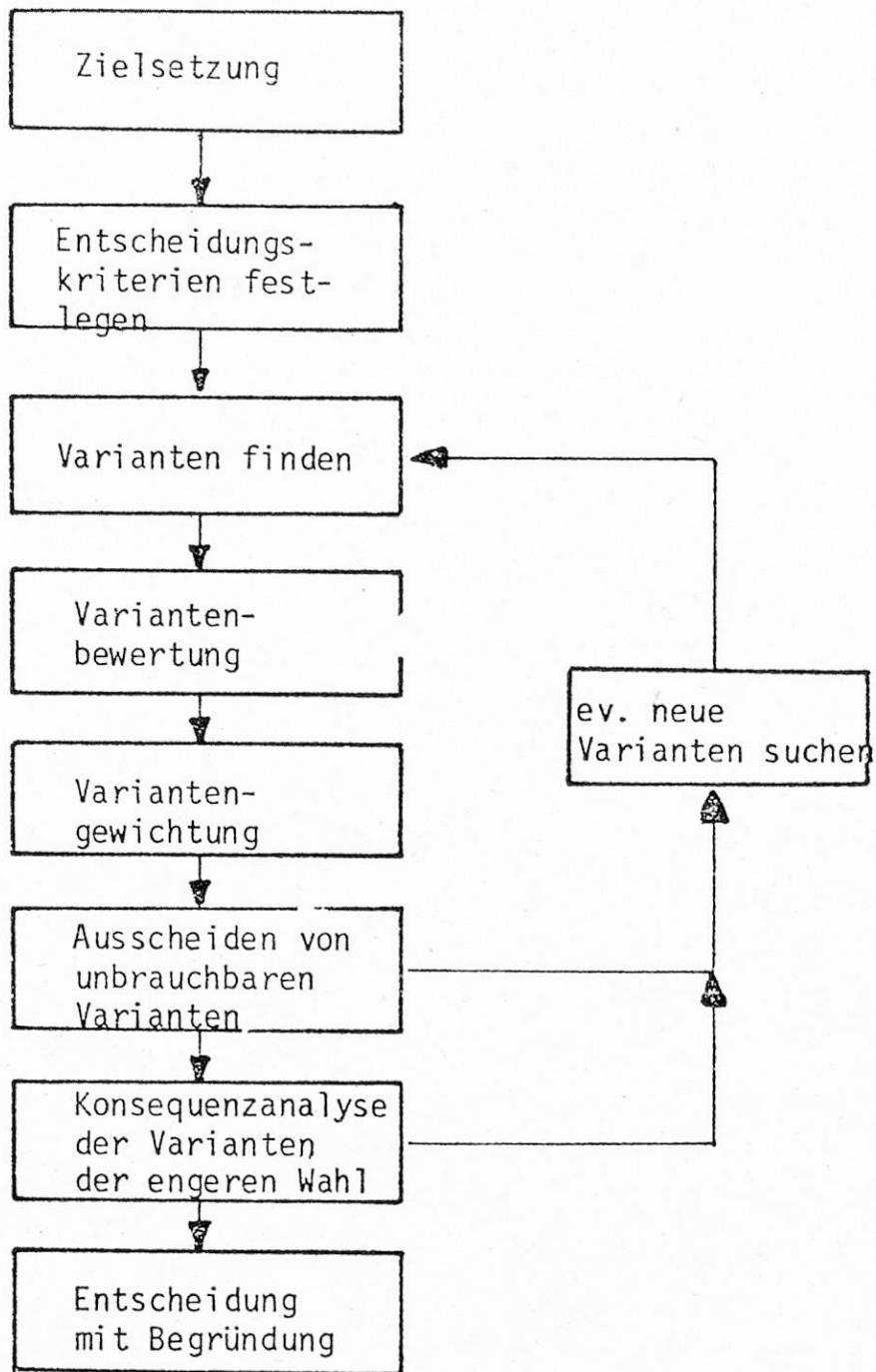
(Zum Ablauf einer systematischen Entscheidung vgl. Graphik S. 152)

Übrigens, kennen Sie die vier Schritte der ältesten und bekanntesten Praktik der Entscheidungsformel?

1. Schritt: Entscheiden
2. Schritt: Denken
3. Schritt: Begründen
4. Schritt: Korrigieren (oder bezahlen)

3. *Zeitbewältigungstechnik*

Unsere Ziele sollten wir unter optimaler Einteilung der uns zur Verfügung stehenden Zeit erreichen.



Vielfach wird aus einer falschen Betrachtung heraus das Zeitbewältigungsproblem rein quantitativ betrachtet: Dies ist die physikalische, *mengenmäßige* Betrachtung der Zeit:

Die Leistung wäre demnach: Arbeit x Zeit.

In der Praxis, besonders bei Führungskräften, aber auch bei allen geistig Tätigen, gilt diese Formel teilweise nicht.

Daher ist die *qualitative Zeitstrategie* zu bevorzugen: Ein Leistung kann besser oder schlechter sein, je nach dem Zeitpunkt, auf den wir eine Arbeit

legen. Wenn Sie wissen, welches für Sie die günstigste Zeit für die Erledigung einer bestimmten Arbeit ist, umso rascher oder besser werden Sie Ihr Ziel erreichen. Zudem ermüdet die Arbeit weniger, im Gegenteil, die «Motivation» ist möglicherweise größer.

Qualitative Zeitbetrachtung:

Zeit ist nicht Geld, auch keine Ware
sondern
ZEIT IST LEBENSFORM

Gute Zeitbewältigung ist weitgehend eine Verteilungstechnik. Jeder sollte seinen individuellen Kurvenverlauf des Leistungshochs und Leistungstiefs kennen. Mit der Verteilungstechnik wird eine bestimmte Arbeit mit der zur Verfügung stehenden Zeit verbunden. Dies in zweierlei Hinsicht:

- a) *Quantitativ*, d. h. wie viel Zeit setze ich für die betreffende Arbeit ein?
- b) *Qualitativ*, d. h. in welchem Zeitraum erledige ich die Arbeit?

Hier die fünf Fragen der optimalen Zeitbewältigung:

-
1. Welches Ziel muß/will ich erreichen?

 2. Habe ich die Zeit, die Mittel und die Fähigkeit für die betreffende Arbeit?

 3. Welches sind meine wichtigsten Arbeiten?

 4. Gibt es nicht noch einen besseren Weg?

 5. Wann beginne ich mit der Arbeit, wann ist sie fertig?
-

Je nach dem zu planenden Zeitraum unterscheiden wir die folgenden Zeitpläne:

a) Der Jahresplan

Hier legen wir die hauptsächlichsten Aufgaben und Ziele für das Planungsjahr (in der Regel Kalenderjahr) fest.

b) Der Vierteljahres- (oder Saison-)plan

Damit erfolgt die Verfeinerung der Jahresplanes. Festlegen allfälliger Verschiebungen. Der Vierteljahresplan dient auch der Zwischenkontrolle.

c) Der Monatsplan

Hier legen wir die festen Zeiten (Sitzungen, Reisen usw.) fest.

d) Der Wochenplan

Diesen gliedern wir auf nach:

- Zentrales Wochenthema
- Mußaufgaben
- Periodisch wiederkehrende Arbeiten
- Kannaufgaben
- Reservezeit für Unvorhergesehenes

e) Der Tagesplan

Diesen führen wir nur, wenn viele Störungen, Unterbrechungen und eine Vielzahl von verschiedenen Arbeiten erfüllt werden müssen.

Für jeden Tag legen wir ein bestimmtes Tagesziel fest!

Am Abend erfolgt der Soll-Ist-Vergleich mit den folgenden Fragen:

1. Was habe ich gut gemacht?
2. Was konnte ich nicht befriedigend erledigen?
3. Was sind die Gründe dafür, wie kann ich sie beseitigen?

Der wahre Könner in der Zeitbewältigung wird daran erkannt, daß er konsequent für jeden Tag ein Tagesziel festlegt, regelmäßig Soll-Ist-Vergleiche anstellt und stets nach besseren Lösungsmöglichkeiten sucht.

Mitteilungen VSB — Communications de l'ABS

BERICHT ÜBER DIE TÄTIGKEIT DER VSB IM JAHRE 1976/77

von *Dr. Anton Gattlen*, Präsident der VSB, Sitten,
erstattet der Mitgliederversammlung vom 1. Oktober 1977 in Zürich

I. MITGLIEDERBESTAND

Mitglieder auf Lebenszeit	88	(89)
zahlende Mitglieder	724	(679)
Kollektivmitglieder	196	(196)
Total	1008	(964)

Seit September 1976 neu eingetreten 71; ausgetreten 24; gestorben 4.