

**Zeitschrift:** Arbido-R : Revue  
**Herausgeber:** Vereinigung Schweizerischer Archivare; Verband der Bibliotheken und der Bibliothekarinnen/Bibliothekare der Schweiz; Schweizerische Vereinigung für Dokumentation  
**Band:** 3 (1988)  
**Heft:** 2  
  
**Artikel:** Führungsinstrumente : Information : das unheimliche Potential  
**Autor:** Jaun, Hans-Peter / Müller, Alexandra  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-771728>

### **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:** 30.01.2026

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

## Führungsinstrumente: Information

### Das unheimliche Potential

Hans-Peter Jaun, Alexandra Müller

*Der Strukturwandel in Wirtschaft und Gesellschaft räumt der Information im Wirkungsgefüge der Informationstechnologie und der Kommunikationsinfrastruktur eine Spitzenstellung ein. Information entpuppt sich als eigentliches Führungsinstrument, dessen Handhabung massgebend über den Unternehmenserfolg entscheidet. Im Zentrum steht dabei nicht die Information an und für sich, sondern jenes Segment aus dem beinahe unermesslichen Potential, welches mit geeigneter Technik aktuell und zielorientiert verfügbar gehalten oder gemacht werden kann.*

Le changement des structures économiques et sociales met à jour le rôle primordial que joue l'information. Celle-ci se révèle comme un véritable instrument de gestion dont la maîtrise exerce une influence déterminante sur le succès d'une entreprise. Cependant, au centre ne se situe pas l'information en tant que telle, mais tout segment, extrait d'un potentiel incommensurable, qui, à l'aide de la technologie appropriée, peut être maintenu ou rendu accessible au moment et pour un objectif déterminés.

*I mutamenti strutturali socioeconomici hanno posto il messaggio informativo al primo posto nella tecnologia dell'informazione e nelle infrastrutture di comunicazione. L'informazione si è rivelata un vero e proprio strumento di comando, il cui controllo è sovente decisivo per il successo dell'impresa. Ma non si tratta dell'informazione di per sé, bensì di un segmento enucleato mediante tecniche confacenti da un potenziale illimitato, secondo precisi criteri e obiettivi.*

### 1. Einleitung

Recht schleppend findet die Erkenntnis eines tiefgreifenden, allumfassenden Strukturwandels in Wirtschaft und Gesellschaft Eingang ins Bewusstsein, Denken und Handeln des Menschen. Den aufmerksamen und sensiblen Beobachter erstaunt dies kaum, denn es fällt dem Menschen denkbar schwer, die Marksteine und grossen Leitlinien komplexer zeitgeschichtlicher Veränderungen in ihrem gesamten Kontext zu erkennen und folgerichtig einzuordnen. In beispielhafter Weise trifft diese Feststellung heute auf den historisch nicht zu unterschätzenden Umbruch zu, nämlich den Untergang der Industriegesellschaft, aus deren brüchig gewordenen Strukturen die sogenannte Informationsgesellschaft aufzublühen beginnt. Viel treffender, weil in seiner Optik allumfassend und ganzheitlich, vermag der Begriff der Info-sphäre anzudeuten, mit welchen Dimensionen wir uns in Zukunft zu befassen haben.

Kurz gesagt: Den klassischen Produktionsfaktoren Arbeit, Boden und Kapital ist neu die «Information» als zumindest gleichwertiger, wenn nicht gar dominierender Partner beizufügen. Mit dem sich beschleunigenden Strukturwandel der Wirtschaft in Richtung des tertiären Sektors, also der Dienstleistungsbranche, findet diese Aussage eine feste Untermauerung.

Anteilmässige Entwicklung der Wirtschaftssektoren an den Erwerbstätigen in der Schweiz

Jahr	Sektor in %	Primär	Sekundär	Tertiär
1946		22,8	41,3	35,9
1950		21,7	41,4	36,9
1960		14,8	46,2	39,0
1970		8,8	45,9	45,3
1980		7,1	39,7	53,2
1985		6,8	37,8	55,4
2000 *		5,1	30,8	64,1

\* eigene Schätzung

Quelle: BFS

Information, der Produktionsfaktor der Zukunft, durchdringt die Wirtschaft wie die Gesellschaft in kaum vorstellbarem Ausmass. Bei Berücksichtigung dieses Aspektes erstaunt es, dass die Wirtschaft die Information bisher als eigentliches Stiefkind behandelt hat. Warum sie kein Stiefkind bleiben kann, versuchen die nachfolgenden Ausführungen skizzenhaft aufzudecken. Auf dieser Grundlage lässt sich dann der Stellenwert der Information als Führungsinstrument darlegen.

### 2. Wirtschaft und Information

Der Markt, verstanden als Ort, an dem Käufer und Verkäufer zum Zwecke des Warenaustausches zusammentreffen, weist eine alte Tradition auf. Orts- und zeitgleich wird aufgrund der aktuell verfügbaren Informationen über die zu tätigenen Geschäfte entschieden. Die Entwicklung von Marktplätzen an geographischen Gunstlagen ist ein Phänomen, das die Siedlungs- wie die Wirtschaftsgeschichte nachhaltig geprägt hat, bzw. weiterhin prägen wird. Ein weiteres, eher unbeachtetes Merkmal liegt darin, dass Märkte vordergründig dem Warenaustausch dienen, doch dieser wickelt sich auf einem vergleichbaren «Informationsmarkt» ab, der sowohl den Käufer als auch den Verkäufer bei der Entscheidungsfindung hinsichtlich Preis, Qualität, Menge und anderer Konditionen unterstützt. Information kann folglich als wesentliche Triebfeder des Handels bezeichnet werden.

Erst unter diesem Aspekt betrachtet, reift das richtige Verständnis für die heutige Wirtschaftssituation. Dank der Entwicklung der Verkehrsinfrastruktur (Karawane–Eisenbahn–Luftfrachtverkehr) und der Kommunikationsinfrastruktur (Meldeläufer–Postkutsche–Telex via Satellitenverbindung) gelang die Überwindung von Raum und Zeit, gestützt auf die technologischen Grundlagen. Damit waren jene wichtigen Bedingungen geschaffen, um in expandierenden Schritten globale Märkte aufzubauen. Das Aufblühen der heutigen Wirtschaft vollzog sich gewissermassen innerhalb eines magischen Dreiecks, gebildet aus der Verkehrsinfrastruktur (Warentransport), der Kommunikationsinfrastruktur (Informationsaustausch) und der technologischen Entwicklung.

Die nun umsichgreifende Einführung elektronischer Handelssysteme bewirkt fraglos eine weitere Dynamisierung des Wirtschaftslebens auf Güter- wie auf Nichtgütermärkten, da die letzte Barriere, nämlich der Raum, kaum mehr hinderlich in Erscheinung tritt.

### 3. Produktionsfaktor «Information»

In Europa muss es der ehrbaren Gilde der Volks- und Betriebswirte schwer angekreidet werden, dass sie den eigentlichen Stellenwert des Rohstoffes Information im Vergleich zu den drei klassischen Produktionsfaktoren Arbeit, Boden und Kapital schlichtweg verkannt haben. Ihr einseitig auf das Wirtschaftswachstum und die Gewinnmaximierung ausgerichtete Denken hat sie mit Blindheit geschlagen. Andernfalls hätten sie die Milliardeninvestitionen in die Strukturpolitik im verkrusteten europäischen Wirtschaftsgefüge rechtzeitig in die Wachstumsbranchen der Zukunft geleitet, nämlich zugunsten der Forschungsförderung in den Bereichen EDV, Mikroelektronik, Biotechnologie oder Werkstofftechnologie.

Erst die parallel verlaufende, verstärkte Ausbreitung einer effizienten und preislich attraktiven Informations- und Kommunikationstechnik hat der entscheidenden Bedeutung des Produktionsfaktors Information für die künftige Entwicklung der Wirtschaft langsam zum Durchbruch verholfen. Unbegreiflich, dass die Vorteile des unbegrenzt vorhandenen, nutzbaren, vermehrbaren und veränderbaren Rohstoffes erst in einer Phase erkannt wurden, in der das ökologische Denken an Breite gewinnt und damit eine gewisse Abkehr von den rein rohstoff- und energieintensiven zu umweltfreundlichen Industrien eingeleitet hat. Eine der Ursachen für diesen bemerkenswerten Umstand mag wohl im immateriellen und deshalb erst spät entdeckten kommerziellen Wert der Information liegen. Viel bedeutsamer dürfte jedoch der Einfluss der sich

seit dem Zweiten Weltkrieg rasant entwickelnden Kommunikationsinfrastruktur sein, welche den Menschen ortsunabhängig vom Geschehen mit einem wachsenden Volumen aktueller Informationen überflutet.

Die direkte Konfrontation mit der EDV-Technologie und den modernen Kommunikationsmedien hat fraglos das Bewusstsein hinsichtlich des Stellenwertes der Information nachhaltig geschärft.

Die gigantischen Dimensionen des Produktivkraftpotentials der Information lassen sich kaum ermessen, obwohl wir heute langsam zu erahnen beginnen, welche «dramatischen» Folgen die Verschmelzung der Kommunikationstechnologie mit der Computertechnik unter voller Ausschöpfung der Mikroelektronik und der modernen Werkstofftechnik auslösen kann.

Die Folgen des gegenwärtig laufenden Strukturwandels in Richtung zur Informations- oder nachindustriellen Gesellschaft lassen sich aufgrund der global vernetzten Zusammenhänge nicht isoliert betrachten. Diesbezügliche Auswirkungen sind bereits auf verschiedensten Ebenen (Arbeitswelt-Lebensstil) zu erkennen, wobei der Information primär oder nur sekundär stets eine massgebende Bedeutung zukam, sei dies nun im Zusammenhang mit deren Verarbeitung oder Transport. Unternehmen und insbesondere die Unternehmensführung sehen sich heute vor aussergewöhnlich komplexe Probleme gestellt, weil die traditionellen Führungsstile und Organisationsformen durch die ungeahnte Wirkungsweise vernetzter Zusammenhänge zwischen Informationstechnologie, Kommunikationstechnologie und der ausserbetrieblichen Umwelt plötzlich veraltet und ineffizient erscheinen. Krisen zeichnen sich ab, welche gar die Existenz der Unternehmen zu gefährden vermögen.

### 4. Unternehmen und Information

#### 4.1 Einleitung

Die Information lässt sich in dem Sinne interpretieren, dass sie einen Beitrag zur Verringerung der Ungewissheit leistet. Unter dem Blickwinkel des beruflichen Alltags rückt erst die nachfolgende Erläuterung das Spektrum «Information» ins richtige Licht. Gestützt auf eine Aussage von Prof. Dr. T. Seeger entspricht die «Information» genau jener Teilmenge, welche im richtigen Moment zweckorientiert und zielgenau dem Benutzer verfügbar ist. Die vorliegende Betrachtung befasst sich nicht mit den im Bereich der rein administrativen Aufgaben anfallenden Informationen. Sie konzentriert sich dagegen auf die innerbetrieblichen Kennzahlen und die betriebliche Umwelt, denen hinsichtlich der Unternehmensführung der grösste Stellenwert zukommt.



Es steht ausser Frage, dass seit jeher ein gewisser Bedarf an Führungsinformationen (betriebliche Kennzahlen und umweltbezogene Informationen) bestand. Dennoch haben die Unternehmen ihre Kräfte viel zu lange auf die Bewältigung der reinen Informationsverarbeitung konzentriert, ehe sie die Möglichkeiten zur systematischen Gewinnung von eigentlichen Führungsinformationen bewusst und konsequent auszu-schöpfen begannen.

#### 4.2 Unternehmensführung im Strukturwandel

Mit Ausnahme der klassischen Führungsaufgaben, Ziele setzen, planen, entscheiden, realisieren und kontrollieren, hat sich die inner- und ausserbetriebliche Umwelt der Unternehmen in den letzten Jahren dramatisch verändert. Dies trifft vor allem auf die produktive Infrastruktur, die Dynamisierung der Märkte, die Internationalisierung der Arbeitsteilung, die Produktlebenszyklen sowie auf die bereits erwähnten Folgen des Zusammenschlusses der Kommunikationsinfrastruktur (Informationstransport) mit der Informationstechnik (Informationsverarbeitung) zu. Der Führungsstil, die Entscheidungsfindung und das zweckorientierte Informationsbedürfnis stehen nun im Zentrum des Interesses.

Die moderne Verkehrs- und Kommunikationsinfrastruktur formen die Welt zu einem gigantischen Dorf um. Die hierdurch bedingte Öffnung der Gesellschaft findet ihren Niederschlag auch in einem veränderten Führungsverhalten. Der autoritäre Führungsstil weicht zusehends öfter einem demokratischen oder kooperativen Führungsverhalten. Ein mehr als nur hintergründiger Einfluss auf diesen Wandel kommt fraglos dem Trend zu, die Betriebsorganisation zu ändern. Das starre Linien- und Stabsystem oder ihre Mischtypen werden in die Matrixform übergeführt, welche der inner- und ausserbetrieblichen Dynamik durch die höhere Flexibilität besser angepasst ist.

Die Entscheidungsfindung, welche zwangsläufig informationsorientiert und damit im wesentlichen von der verfügbaren Informationstechnik und der Kommunikationsinfrastruktur abhängig ist, befindet sich ebenfalls in einem markanten Umbruch. Der Übergang von der zentralen zur individuellen Datenverarbeitung und der Einsatz des Personalcomputers leiten eine allgemeine Dezentralisierung ein, unter welcher das traditionell hierarchische Führungssystem zu zerbrechen beginnt. Delegation von Verantwortung und Dezentralisierung der Entscheidungen sind eine logische Folge dieser Entwicklung. Zunehmend entscheidet nicht mehr die hierarchisch übergeordnete Instanz, sondern jene, welche aufgrund ihrer informationsstrategischen Stellung am schnellsten über die kompetenten Entscheidungsgrundlagen verfügt. Mit diesem Hinweis soll auf eine Entwicklung aufmerksam gemacht werden, welche der Infor-

mation im Zusammenhang mit der Unternehmensführung eine völlig neue Rolle zuweist.

#### 4.3 Information als strategisches Instrument

Wer die Führungsaufgaben in einer Kaderfunktion kompetent und zielorientiert wahrnehmen will, muss zwangsläufig über geeignete Informationen verfügen. Mit der Dynamisierung der Märkte, der Internationalisierung des Wettbewerbs und der Arbeitsteilung wächst nicht nur das führungsorientierte Informationsbedürfnis verstärkt an, sondern Information wird zusehends als das entscheidende Instrument erkannt, um gewinnbringende Wettbewerbsvorteile erzielen und nutzen zu können. Neben dieser interessanten Entwicklung muss ausserdem die an Bedeutung gewinnende Matrixorganisation beachtet werden, welche die Informationsnachfrage fördert und zudem die Führungskompetenz im Sinne einer marktgerechten Flexibilität dezentralisiert.

Es steht ausser Frage: Information, sofern sie aktuell, zielorientiert und in einer zweckmässigen Qualität vorliegt, entwickelt sich zu einem strategischen Instrument erster Priorität. Ohne die Bedeutung und Funktion innerbetrieblicher Kennzahlen und Informationen unterschätzen zu wollen, zeigt das aktuelle Wirtschaftsgeschehen den allmählich dominierenden Stellenwert umweltbezogener Informationen für die Existenz und die Zukunft eines Unternehmens mit aller Deutlichkeit.

Zu recht weist die Vorstellung über das verfügbare Informationspotential, welches sich in stets kürzeren Zeitspannen verdoppelt, in astronomische Dimensionen. Gestützt auf dieses Potential entpuppt sich Führung als echtes Problem, denn der Aufwand zur Selektion, Verarbeitung und Verfügbarmachung der für eine spezifische Aufgabe erforderlichen Informationen droht angesichts der täglichen Informationsflut den zeitlich vernünftigen Rahmen zu sprengen. Vordergründig dürften es Marktprobleme oder Führungsschwächen sein, welche über die erfolgreiche Zukunft eines Unternehmens entscheiden. Die wahre Ursache liegt eindeutig bei der Bewältigung der Informationsprobleme. Das Wissen um die Existenz des Informationspotentials genügt nicht, sondern massgebend erweisen sich jene Aktivitäten, welche Informationen zielorientiert selektionieren, ablegen oder für die anstehenden Aufgaben erneut massgeschneidert verfügbar machen – eine anspruchsvolle und an Bedeutung gewinnende Tätigkeit, welche nur von Spezialisten wie Dokumentalisten oder Informationsbrokern unter Einsatz einer modernen informations-technischen und kommunikationsfähigen Infrastruktur erfüllt werden kann.

Es wäre nun völlig verfehlt zu glauben, dass sich bereits mit dem Engagement solcher Informationsspe-

zialisten das Potential des Rohstoffes «Information» umfassend ausschöpfen lässt. Dieses bedeutsame Ziel erreichen die Unternehmen erst, wenn sie auf der Führungsebene den Schritt über die Schwelle des Informationsmanagements wagen – Informationsmanagement verstanden als echte Führungsaufgabe zur Organisation, Betreuung und Planung von Informationsbedarf, -verwaltung und -nutzung, und zwar ausgerichtet auf die Unternehmensziele!

Mit Blick auf die sich verschärfenden Konkurrenzverhältnisse und die steigenden Risiken auf den zu globalen Abhängigkeiten vernetzten Märkten möge der auf einen Ausspruch von Gerhard Schwarz, Dozent an den Universitäten von Wien und Klagenfurt, gestützte Gedanke den Kreis schliessen:

An der Informationsfront haben diejenigen, die das Handwerk der neuen Technologien nicht beherrschen, die schlechteren oder keine Informationen bzw. verschaffen sich keine Wettbewerbsvorteile!

Anschrift der Autorin und des Autors:

Hans-Peter Jaun  
Schweizerische Volksbank  
Generaldirektion  
Weltpoststrasse 5  
3015 Bern

Alexandra Müller  
Karlstrasse 15 / A.37  
D-8900 Augsburg

## L'utilisation du catalogue alphabétique de matières

### Une enquête menée dans trois collèges genevois

Hanna Neet, Gabrielle Loetscher, Chantal Stüdli \*

*D'octobre à décembre 1986, l'utilisation des catalogues alphabétiques de matières a fait l'objet d'une étude menée dans le cadre de trois collèges de l'enseignement secondaire post-obligatoire à Genève. Pour la récolte des données, les auteurs ont recouru à des comptages, des questionnaires et des interviews: 437 questionnaires ont été récoltés et 180 interviews réalisées. Les résultats montrent que les fichiers matières viennent en tête dans l'utilisation des catalogues à disposition dans les bibliothèques concernées. Pour ce type de recherche, les taux de réussite et de concordance sont respectivement de 74 et 81%. Parmi les termes non-pertinents utilisés, plus de la moitié étaient trop spécifiques. 64% des recherches ont été effectuées avec un seul terme.*

Die Benutzung der alphabetischen Sachkataloge war Thema einer Untersuchung, die zwischen Oktober und Dezember 1986 an drei Mittelschulen in Genf durchgeführt wurde. Als Datengrundlage benutzten die Autoren Auszählungen, Fragebogen und mündliche Befragungen. 437 Fragebogen wurden ausgefüllt, 180 Befragungen durchgeführt. Die Resultate zeigen, dass der Sachkatalog von allen in den betreffenden Bibliotheken verfügbaren Katalogen am häufigsten benutzt wird. Für diese Art der Recherche beträgt die Erfolgsquote 74 bzw. 81%. Von den Suchbegriffen, die nicht zum Ziel führten, waren mehr als die Hälfte zu eng gewählt. 64% der Recherchen wurden mit einem einzigen Suchwort durchgeführt.

*L'utilizzazione di cataloghi ordinati alfabeticamente per materia è stata oggetto di studio in tre sedi di scuola secondaria (ciclo postobbligatorio) di Ginevra negli ultimi tre mesi del 1986. Per raccogliere i dati, gli autori hanno effettuato conteggi e realizzato questionari e interviste: in totale, 437 questionari e 180 interviste. I risultati dimostrano che nelle biblioteche in questione, gli schedari per materia sono quelli consultati con maggior frequenza. Per questo tipo di ricerca, i tassi di riuscita e di concordanza sono rispettivamente del 74 e dell'81%. Tra i termini non pertinenti utilizzati, più della metà erano troppo specifici. Il 64% delle ricerche è stato eseguito con un solo termine.*

\* La première partie de cet article présente une version résumée d'un travail de diplôme réalisé à l'Ecole de bibliothécaires de Genève par G. Loetscher et C. Stüdli sous la direction de H. Neet (voir bibliographie). Les conclusions sont celles de la directrice du travail.