

**Zeitschrift:** Arbido-R : Revue

**Herausgeber:** Vereinigung Schweizerischer Archivare; Verband der Bibliotheken und der Bibliothekarinnen/Bibliothekare der Schweiz; Schweizerische Vereinigung für Dokumentation

**Band:** 5 (1990)

**Heft:** 3

**Artikel:** Entwicklungsproblematik von Dokumentationsstellen : zum Misserfolg verurteilt?

**Autor:** Jaun, Hans-Peter

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-771754>

#### **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:** 23.01.2026

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

1. strutturare l'insegnamento in funzione del SID (servizi d'informazione documentaria = biblioteche – centri di documentazione – fondi d'archivio), senza dimenticare gli aspetti specifici;
2. privilegiare una formazione basata sull'articolazione fra teoria e pratica;
3. porre l'accento sulla comunicazione interpersonale;
4. preparare gli studenti ad adattarsi ai diversi luoghi di lavoro e a fronteggiare l'evoluzione che si manifesta.

Questi obiettivi di base hanno indotto la Scuola a reimpostare radicalmente il suo ciclo di studi, provvedendo segnatamente a:

- aumentare in modo sostanziale il numero delle ore d'insegnamento con una ripartizione sull'arco di tre anni. Suddivisione dell'insegnamento in tredici campi. Oltre che i corsi di tecnica professionale, come «Analisi documentaria» e «Informatica e informatica documentaria», vi sono corsi come «Gestione», «Marketing», «Comunicazione», ecc.;
- integrare quattro turni di pratica (= sette mesi) durante gli studi, con una definizione precisa degli obiettivi professionali da conseguire; per esempio, la partita del secondo anno verterà principalmente sulla comunicazione in un SID;
- integrare il lavoro di diploma nel tempo di formazione.

La Scuola per bibliotecari ha potuto usufruire, durante tutto il processo di revisione del programma, del sostegno attivo della Direzione dell'Istituto di studi sociali, da cui dipende sotto il profilo amministrativo, e del Dipartimento della pubblica educazione del cantone di Ginevra. Questi due enti hanno assicurato gli appoggi finanziari necessari per l'allestimento del nuovo piano di studi. Due collaboratori, per esempio, sono venuti a prestare man forte al gruppo pedagogico della Scuola. Inoltre, la Scuola ha condotto una campagna di sensibilizzazione per far conoscere le modificazioni che interverranno all'inizio dell'anno scolastico 1990/91, campagna rivolta tanto agli ambienti specialistici che al grande pubblico. Da ultimo, la Scuola ha cambiato denominazione; ora, si chiama Scuola superiore d'informazione documentaria (Ecole supérieure d'information documentaire, E.S.I.D.) e rilascerà un diploma in biblioteconomia, documentazione e archivistica. L'E.S.I.D. propone un programma che consentirà al futuro bibliotecario-documentalista-archivista di rispondere nel migliore dei modi alle esigenze di informazione documentaria del pubblico.

## Entwicklungsproblematik von Dokumentationsstellen – zum Misserfolg verurteilt?

*Hans-Peter Jaun*

*Erfahrungsgemäss stellen Dokumentationsstellen die ersten Opfer von Gemeinkostenanalysen oder im Falle von Restrukturierungen eines Unternehmens oder einer öffentlichen Verwaltung dar. Welche Elemente verurteilen eine Informationsstelle zum Misserfolg? Liegt diese Entwicklung in der Natur der Sache oder gibt es Möglichkeiten und Wege, diesem «Schicksal» zu entgehen? Gestützt auf im Inland und im Ausland gesammelte Erfahrungen versucht der Autor, diese Problematik zu erhellen und auf Lösungsansätze hinzuweisen. Letztlich geht es darum, aus dem Kontrast von Misserfolg und Erfolg sich der Erfolgsfaktoren bewusst zu werden.*

*L'expérience montre que les services de documentation sont les premières victimes des analyses de frais généraux ou en cas de restructuration d'une entreprise ou d'une administration publique. Quels sont les éléments qui condamnent les services de documentation à l'échec? Ce développement est-il dans la nature des choses ou y-a-t-il des possibilités et des moyens d'échapper à ce sort? Sur la base des expériences récoltées en Suisse et à l'étranger, l'auteur essaie d'éclaircir ce problème et de trouver des solutions. Finalement, il s'agit de découvrir les facteurs de succès des contrastes entre les échecs et les succès.*

*L'esperienza dimostra che i servizi di documentazione sono le prime vittime delle analisi delle spese generali nel caso della ristrutturazione di una ditta come pure di una pubblica amministrazione. Quali sono gli elementi che condannano all'insuccesso i servizi di documentazione? Questo sviluppo sta nella natura stessa delle cose o ci sono delle possibilità o mezzi per sfuggire a questo destino? Sulla base delle esperienze raccolte in Svizzera ed all'estero, l'autore cerca di chiarire questo problema e di trovare delle soluzioni. In ultima analisi si tratta di scoprire i fattori di successo dei contrasti fra gli insuccessi ed i successi.*

### 1. Einleitung

Die Diskussion um den Stellenwert von Dokumentationsstellen dürfte vermutlich so alt sein wie die Institution Dokumentation selbst. Seit dem Einstieg des Autors ins Aufgabengebiet der Dokumentation im Herbst 1979 entpuppt sich diese Frage als recht strittiges Thema, welches in der Regel beim Berufsbild seinen Anfang nimmt und über die modernen Arbeitsinstrumente (EDV) bis hin zum traditionellen Bild der Bibliothek reicht. Eine Diskussion, die insbesondere im Zusammenhang mit dem Berufsbild und der Ausbildungsfrage in einem beinahe hoffnungslosen Stellungskrieg zwischen konservativen und modernen Ansichten steht. In dieser tragischen Situation werden neue Diskussionselemente als echte Wohltat empfunden, wenn es ihnen gelingt, die erstarrte Optik etwas zu lösen.

Gestützt auf die im Laufe von 10 Jahren gesammelte Berufserfahrung im Bereich der Bankendokumenta-

tion, die guten Kenntnisse zahlreicher Dokumentationsstellen im In- wie im Ausland und die im Rahmen eines Auslandstages in Brüssel gezogenen Schlussfolgerungen versucht die nachfolgende Darstellung der eingangs erwähnten Kerndiskussion neue Perspektiven zu eröffnen bzw. eine konkrete Antwort zu geben. Obwohl sich diese Ausführungen ausschliesslich mit den Verhältnissen in der Privatwirtschaft befassen, dürfte diese Thematik unter Berücksichtigung einer geeigneten Gewichtung in etwa auch auf die in der öffentlichen Hand angesiedelten IuD-Stellen zutreffen.

## 2. Die Krise der Dokumentation

Die zahlreichen Klagen von Dokumentationsstellen über räumliche, personelle und finanzielle Probleme, Personalabbau als Folge von Rationalisierungs- und Restrukturierungsmassnahmen sowie stagnierende Verhältnisse lassen die Schlussfolgerung zu, dass seit längerer Zeit von einer Krise in der Dokumentation gesprochen werden müsste. Dieses düstere Bild steht jedoch in einem scharfen Kontrast zum Umstand, dass heute die Information ein alle Lebensbereiche durchdringendes Element darstellt. Theoretisch müssten heute Dokumentalisten unter den positiven und negativen Auswirkungen ihrer beruflichen Hochkonjunktur stöhnen. Als echte Hochkonjunktur erweist sich höchstens die ungebrochene Papierflut.

Das Verhalten, die Probleme in der Dokumentation in endloser Weise auf den geringen Stellenwert der dokumentarischen Tätigkeit, das Fehlen eines anerkannten Berufsbildes oder eine umfassende Ausbildung mit einem eidgenössisch anerkannten Fähigkeitsausweis zurückzuführen, verliert zusehends an Glaubwürdigkeit. In abgeschwächter Form mögen gewisse Elemente dieser scheinbaren Krise zutreffen, doch der wahre Kern für die Stagnation oder den Misserfolg muss anderswo gesucht werden.

## 3. Ursachenanalyse

Eine Systematisierung der für die Ursachenanalyse der Krise in Betracht kommenden Elemente kann mit der Bildung interner, das heisst auf die Dokumentationsstelle bezogener und externer, das heisst auf das Umfeld orientierter Faktoren erreicht werden.

### 3.1 Interne Faktoren

Obwohl dem Berufsbild und der Ausbildung ein nicht zu unterschätzender Stellenwert zukommt, sollen sie bei dieser Betrachtung im Hintergrund bleiben. Zur Diskussion gelangen folgende Elemente:

- Qualifikation des Leiters
- Organisation
- Budget

- Dienstleistungsangebot
- Benutzerorientierung
- Erbschaft

Die Infrastruktur, umfassend Sachmittel, Technik und Personal, gelangt am Schluss zur Behandlung, da ein enger Bezug zu den externen Faktoren besteht.

Über den Erfolg einer Dokumentationsstelle entscheidet massgeblich die Qualifikation des Leiters oder der Leiterin, wobei für diese Qualifikation nicht das Fachwissen, also die Kenntnisse bezogen auf das dokumentarische Handwerk, sondern das Sachwissen wie Wirtschaft, Chemie oder Medizin, Spezialkenntnisse (EDV), Recherchiertechnik und eine fundierte Allgemeinbildung höher einzustufen sind. Die praktische Erfahrung belegt zudem, dass nur engagierte und innovative Persönlichkeiten mit einem kooperativen und motivierenden Führungsstil die innere Dynamik und das unergründliche Streben zur Weiterentwicklung der Dokumentation beleben können.

Eigentlich unabhängig von der Grösse der Stelle muss der optimalen Lösung der Organisationsfragen, welche den Bestand, die Aufteilung der Arbeitsgebiete und den Einsatz der verfügbaren Arbeitsmittel umfasst, eine ausreichende Beachtung geschenkt werden. Die Fragen der Effizienz und des Kapazitätsvermögens stehen nämlich in einer sehr engen Verbindung zur Organisation.

Der Stellenwert des Budgets darf nicht hochgespielt werden, da aus wirtschaftlichen Gründen eine strenge Relation zwischen dem Budget, der Grösse der Institution und der Dokumentationsstelle bestehen muss. Repräsentieren die Zahlen jedoch ein ungünstiges Verhältnis, so muss die Beurteilung auf der Basis einer Gesamtsicht erfolgen und sich nicht bloss auf einen Kennzahlenvergleich abstützen.

Spätestens im SVD-Einführungskurs wird auf die Wichtigkeit der Informationsdienstleistung hingewiesen. Unter dieser «Dienstleistung» darf nun nicht bloss die Verfügbarmachung der Information und die Aufrechterhaltung der Informationsbereitschaft verstanden werden, sondern mit der Informationsdienstleistung verbindet sich eine aktive, das heisst unaufgeforderte Leistung, welche den Benutzerkreis mit regelmässig aufbereiteten Produkten wie Literaturlisten oder Informationsbulletins bedient. Die aktive Informationsdienstleistung verkörpert eines der wichtigsten Schlüsselemente, die über das Ansehen einer Dokumentationsstelle entscheiden! Es ist bis heute in der Tat das einzige Instrument, welches eine regelmässige Beziehung zum Benutzerkreis und damit zu potentiellen Kunden schafft.

Im Einklang mit den aktiven Informationsdienstleistungen muss das stete Bestreben stehen, die Tätigkeit auf seinen Benutzerkreis auszurichten, dessen wandelnde Bedürfnisse zu erkennen und möglichst frühzeitig ins Dienstleistungsangebot einzubauen. Der Benutzerorientierung kommt in etwa ein der aktiven Informa-

tionsdienstleistung vergleichbarer Stellenwert zu. Führt ein statisches Verhalten zu einer wachsenden Abweichung von den Benutzerbedürfnissen, so sinkt zwangsläufig der Nutzen der Dienstleistung und damit die Existenzberechtigung der IuD-Stelle.

Wer die herausfordernde Aufgabe zur Leitung einer IuD-Stelle übernehmen kann, tritt öfters ein Erbe an, das sich keineswegs als unproblematisch erweist. In der Regel steht der neue Stelleninhaber vor heiklen Aufgaben, vor allem wenn es gilt, alte, festgefahrenen Strukturen aufzubrechen oder dem kleineren oder grösseren Mitarbeiterstab mit einer neuen Philosophie mehr Dynamik und Engagement abzuverlangen. Sich die unbedingt erforderliche Akzeptanz in menschlicher, führungs- und leistungsmässiger Hinsicht gegenüber den Vorgesetzten wie den Mitarbeitern aufzubauen, entscheidet wesentlich über den künftigen Erfolg. Eine dynamische und engagierte IuD-Stelle zu übernehmen und den daraus resultierenden Anforderungen nicht gewachsen zu sein, dürfte vergleichbare Probleme aufwerfen. Auch der Neuaufbau einer Stelle birgt die Gefahr, relativ früh eine Schwelle der Befriedigung zu erreichen und die künftige Entwicklung etwas betriebsblind stagnieren zu lassen oder aufgrund äusserer Probleme von einer weiteren Entwicklung abzusehen. Ein in jeder Hinsicht erfolgswirksamer Faktor übt der Mitarbeiterstab aus. Eine IuD-Stelle wird sicher dann nicht als Abstellgeleise für betriebsintern schlecht einsetzbare Mitarbeiter betrachtet, wenn sich der Leiter ein starkes Mitbestimmungsrecht in Personalfragen einräumen kann. Diese Kompetenzen darf er nicht kampflos den Vorgesetzten oder der Personalabteilung überlassen, weil er sich so zwangsläufig den Weg in eine gute Zukunft verbaut. Ein guter Personalstab, der sich als echtes Team versteht, zählt zu den wesentlichen erfolgsbestimmenden Faktoren. Die heutige wirtschaftliche wie gesellschaftliche Situation verlangt eine aktive Personalförderung, worunter insbesondere der gezielten Weiterbildung und bewussten Pflege der Motivation als Instrumente eine hohe Bedeutung beigemessen werden muss. Angesichts des im Gange befindlichen Strukturwandels hat sich das menschliche Potential zu einem kostbaren Gut entwickelt, das nicht mehr blindlings dem quantitativen Leistungsdenken geopfert werden darf.

### 3.2 Externe Faktoren

Die externen Faktoren beziehen sich auf das unternehmensinterne Umfeld der IuD-Stelle.

- Hierarchische Einbindung
- Organisatorische Einbindung
- Strategische Einbindung
- Kompetenzen.

Die These, dass eine IuD-Stelle grundsätzlich möglichst hoch in der Hierarchie eines Unternehmens angesiedelt sein sollte, muss heute mit Vorsicht aufgenom-

men werden. Diese Forderung stützt sich in erster Linie auf die Vorstellung ab, dass mit der Höhe der Einbindung auch die Unterstützung seitens der Vorgesetzten stärker ausfällt und der interne Stellenwert steigt. In zahlreichen Fällen widerspricht die Praxis jedoch dieser Vorstellung, da eine Reihe weiterer Elemente sich höchst negativ bemerkbar machen können.

Eine Mehrheit der IuD-Stellen sind als organisatorische Einheit einer Abteilung angeschlossen oder geniessen eine begrenzte Selbständigkeit unter einem Vorgesetzten, der selbst eine oder mehrere Abteilungen führt. Es liegt auf der Hand, dass eine schlechte organisatorische Einbindung die Entfaltungsmöglichkeiten hemmen wie auch die Kompetenzen arg beschneiden kann, weil erfahrungsgemäss die Abhängigkeit vom Vorgesetzten und dessen Qualität sich als entscheidende Faktoren herausstellen. Ob der IuD-Stelle als eigene Abteilung ein grösserer Erfolg beschieden sein wird, ist nur hypothetisch zutreffend, weil die hierarchische und strategische Einbindung den Erfolg wesentlich mitbeeinflusst.

Ein Schlüsselement stellt fraglos die strategische Einbindung dar. Darunter wird die aufgabenorientierte Einteilung zu einem unternehmerischen Bereich oder einer Abteilung verstanden, zu der eine enge Beziehung besteht bzw. wo die IuD-Stelle ihre Aufgabe am wirkungsvollsten zum Tragen bringen kann. Die Eingliederung in eine frontorientierte Stabsstelle entspricht am ehesten dieser Vorstellung. Dies mag folgendes Beispiel verdeutlichen: Eine forschungsorientierte IuD-Stelle darf nicht einer rein administrativen Abteilung, wie dies etwa ein Generalsekretariat verkörpert, angeschlossen sein, sondern sollte möglichst dem Leiter der Forschung unterstellt sein. Andererseits nützt die beste strategische Einbindung nichts, wenn die IuD-Stelle dieses Potential nicht auszuschöpfen weiss. Die Einräumung ausreichender Kompetenzen dürfte ein recht umstrittenes Thema darstellen. Grundsätzlich sollten IuD-Stellen über eigene Budgets verfügen und nicht, wie das leider üblich ist, ihr Budget ohne jegliche Transparenz in das der übergeordneten organisatorischen Einheit integrieren. Diese Situation macht klar, dass die finanzielle Kompetenz innerhalb des «eigenen Budgets» stark beschnitten ist und rasch andern Prioritäten geopfert werden kann. Wird die Unterschriftenberechtigung unabhängig von der finanziellen Kompetenz geregelt, begründet dies neue Schwachstellen. Insgesamt gesehen, dürfte sich hier die hierarchische und organisatorische Einbindung besonders stark bemerkbar machen, falls es sich um eine unbefriedigende oder schlechte Lösung handelt. Diesen zwei Punkten schliesst sich das Recht zur Mitsprache und Mitwirkung auf planerischer und projektbezogener Ebene an, welche für die künftige Entwicklung einer IuD-Stelle nicht ohne Belang sind. Zumindest bis und mit den Vorentscheiden sollte ein möglichst breiter Ermessens- und Entscheidungsspielraum gewährt

werden, um nicht mangels Fach- und Sachkenntnissen der übergeordneten Instanzen frühzeitig Fehlentscheid oder gar die Blockierung von Vorhaben zu präjudizieren. Wie bereits angetont, sollte dem IuD-Leiter ein ausreichendes Mitsprache- und Mitwirkungsrecht im Falle personeller Angelegenheiten zugestanden werden, damit die Rahmenbedingung für den Aufbau eines optimalen Mitarbeiterstabes erfüllt ist. Eine IuD-Stelle darf nicht als Auffangbecken für innerbetriebliche Sozialfälle missbraucht werden – andererseits kann eine gezielte und gewünschte Integration von Sozialfällen auch ein wesentlicher Beitrag zur Förderung und Bereicherung des Arbeitsklimas darstellen.

### 3.3 Wirkungszusammenhänge und Freiräume

Die Gewichtung der vorangehend behandelten Elemente, welche einen entscheidenden Einfluss auf den Erfolg einer IuD-Stelle nehmen, hängt nicht nur von der realen Gegebenheit ab, sondern darf auch in keiner Art und Weise isoliert erfolgen. Wie im Falle einer ökologischen Betrachtungsweise muss dem gegenseitigen Wirkungszusammenhang der verschiedenen Faktoren eine grosse Beachtung geschenkt werden, um nicht zu falschen Schlussfolgerungen zu gelangen. Unter diesem einzig vertretbaren Blickwinkel kann folglich nicht einem oder zwei Elementen die grösste Gewichtung beigemessen werden, sondern aufgrund der Analyse muss das ganze «Spiel der Kräfte» in Korrekturmassnahmen Eingang finden.

Im Rahmen der Korrekturmöglichkeiten taucht ein weiteres, bisher unberücksichtigtes Element auf, nämlich der Freiraum. Schwache hierarchische oder organisierte Strukturen beinhalten zwangsläufig Freiräume, die mit Vernunft und Mass zum eigenen Vorteil ausgeschöpft werden sollten. Eine solche Strategie kann sich als sehr fruchtbar erweisen. Im selben Masse gilt dies für starke Strukturen, wobei dies hier ein grösseres Mass an Fingerspitzengefühl und fachlicher wie sachlicher Kompetenz abverlangt.

Der Freiraum, im negativen Sinne als Grauzone bezeichnet, beinhaltet auch Gefahren wie die Auswirkung eines überbordenden Masses oder den Sturz in eine Passivität, weil vielleicht der notwendige führungs- oder leistungsbezogene Druck fehlt.

Diese Freiräume verkörpern letztlich eine echte Chance, sofern sie zielstrebig zur Ausschöpfung des kreativen Potentials genutzt werden. Im weitesten Sinne stellen sie einen Prüfstein dar, ob der Leiter einer IuD-Stelle über die führungsähnliche Qualifikation verfügt, um auf einer höheren Kompetenzebene seine Möglichkeiten voll auszuschöpfen.

## 4. Kommerzielle Dimension

Mit der Möglichkeit, Information als Produkt kommerziell zu verwerten, öffnet sich für die IuD-Stelle mehr

als eine neue Dimension, weil viele von ihnen mit zwei völlig neuen Elementen konfrontiert werden, nämlich der Front und dem Wettbewerb. Unter der Front wird bei den Banken die Schnittstelle zum Kunden verstanden, wo sich zwangsläufig der Wettbewerb als Folge der starken und aggressiven Konkurrenz bemerkbar macht. Der Begriff «Kunde» hat heute für den IuD-Bereich noch den Stellenwert eines Fremdwortes, da generell vom Benutzer gesprochen wird, mit dem sich, aus dem traditionellen Verständnis der Bibliothek heraus einleuchtend, kein kommerzieller Aspekt verbindet.

So wird vom Benutzer gesprochen, nicht aber von einer Benutzerfront. Diese Feststellung deutet darauf hin, dass die Informationsdienstleistung als wettbewerbsneutrales Element gehandhabt wird. Unter diesem Blickwinkel erstaunt es nicht, dass die aktive Informationsdienstleistung keiner Pflege und einer den sich verändernden Verhältnissen Rechnung tragenden Weiterentwicklung unterliegt. Mit den drei Begriffen Kunde, Front und Wettbewerb wird die Brücke zur kommerziellen Informationsverwertung geschlagen, welche die Beurteilung der bisher behandelten internen und externen Faktoren in einem neuen Licht erscheinen lässt. Von dieser neuen Akzentuierung dürften in erster Linie die folgenden Elemente betroffen sein:

- Hierarchische und strategische Einbindung
- Qualifikation des Stellenleiters
- Kompetenzen
- Aktive Informationsdienstleistung

Öffnet sich der Weg zur Kommerzialisierung der Informationsdienstleistung (das heisst extern orientiert), so müssen verschiedene Fragen einer kritischen Prüfung unterzogen werden, so auch die hierarchische Einbindung. Der Frontbezug stellt die Leitung einer IuD-Stelle nicht nur vor ein neues, herausforderndes Klima, sondern verleiht dieser organisatorischen Einheit einen gewissen strategischen Stellenwert. Dieses Potential erfordert eine stärkere betriebsinterne Unterstützung, welche mit Vorteil über eine geeignete hierarchische Einbindung gelöst wird. Die Eingliederung der IuD-Stelle sollte aus Gründen der Strategie und der Synergie möglichst nahe an dieser Front erfolgen und nicht im Abseits eines frontfernen, ausschliesslich mit internen Aufgaben betrauten Bereiches.

Die kommerzielle Öffnung konfrontiert den Stellenleiter mit einem neuen, wettbewerbsbezogenen Denken, das seinen Niederschlag durch eine andersgewichtete Prioritätensetzung zwangsläufig auch innerhalb der IuD-Stelle finden wird. Flexibilität, Engagement, Entscheidungsfreudigkeit, Durchsetzungsvermögen und Innovationskraft bilden fünf Schlüsselemente, die das Profil eines Stellenleiters prägen sollten. Auch mit dem besten Produkt verbindet sich keine pauschale Erfolgsgarantie, solange der «Verkäufer» den frontspezifischen Eigenheiten nicht gewachsen ist.

Um in der Dynamik des Marktes bestehen zu können, setzt dies eine gewisse Entscheidungsfreudigkeit voraus, die andererseits eine entsprechende Kompetenzfähigkeit impliziert. Dies besagt, dass die IuD-Stelle innerhalb eines verantwortbaren Rahmens eine autonome Entscheidungsfreiheit geniesst und für jene diesen Rahmen sprengenden Entscheide der Instanzenweg möglichst kurz dimensioniert sein sollte. Diese Voraussetzung hängt logischerweise sehr eng mit der hierarchischen und der organisatorischen Einbindung der IuD-Stelle zusammen.

Die Möglichkeiten zur Konzeption einer aktiven Informationsdienstleistung im Falle einer nach extern gerichteten Kommerzialisierung müssen als begrenzt beurteilt werden, solange kein fester Kundenkreis – was in der Regel der Fall sein dürfte – vorhanden ist. Damit stellen sich ähnliche Probleme, wie sie bei der Vermarktung einer Dienstleistung wie etwa der Vertrieb von Sparkonten, Versicherungspolicen oder Ferienarrangements anfallen. Gute Markt- und Kundenkenntnisse garantieren noch keinen Erfolg, sondern die Dienstleistung muss auf eine möglichst attraktive, originelle und unwiderstehliche Art vertrieben werden, welche die Aufmerksamkeit der potentiellen Kunden auf sich lenkt und sie zum Handeln anregt. Diese Hinweise dürften ausreichend den Umstand illustrieren, dass die Konzeption der aktiven Dienstleistung, worunter auch die reine Anbietung derselben zu zählen ist, ein entsprechendes personelles und fachliches Engagement seitens der IuD-Stelle erfordert. Es muss einleuchten, dass das traditionell administrative Denken und Handeln der «Bibliothek» hier rasch an Grenzen stösst, weil die direkte Auseinandersetzung mit dem Markt und dem Kunden ein entsprechend dimensioniertes Denken und Handeln verlangt, getragen von den Elementen Innovation, Aggressivität, Flexibilität und Durchsetzungskraft.

Obwohl beim kommerziellen Aspekt die Verhältnisse als komplexer zu beurteilen sind, kommt klar zum Ausdruck, dass die einleitend behandelten internen und externen Elemente auch hier in unterschiedlicher Gewichtung zum Tragen kommen. Die zentrale Rolle des IuD-Leiters dürfte kaum mehr zu übersehen sein. Damit sind Schlussfolgerungen angedeutet, die in den nachfolgenden zwei Kapiteln diskutiert werden.

## 5. Berufsbild und Ausbildung

Einleitend wurde festgehalten, dass das Berufsbild und die Ausbildung, welche in den Diskussionen stets als Schlüsselpunkte in Erscheinung treten, im Hintergrund gehalten werden. Ein paar Worte seien ihnen doch kurz gewidmet.

Im Bereich der Dokumentation, wo sich die Diskussion schier endlos um den Stellenwert von Erst- und Zweitberuf dreht, muss der Wert des Berufsbildes stark

relativiert werden. Gestützt auf die praktische Erfahrung lässt sich problemlos nachweisen, dass der Stellenwert des Berufsbildes nicht vom Beruf getragen wird, so wie es sich der Dokumentalist vorstellt, sondern in der betrieblichen Realität von der Leistung und dem Können des Dokumentalisten ausgefüllt wird. Einem solchen Zeugnis muss grössere Anerkennung gezollt werden als etwa dem klischeehaften Bild, das sich viele vom Berufsbild der Sekretärin, des Piloten oder der Krankenschwester machen! Die Sekretärin kennt nur ein Berufsbild – bei der Dokumentation gibt es letztlich so viele Berufsbilder wie Dokumentalisten. In letzter Konsequenz trägt jeder Dokumentalist die Verantwortung, dass dieses Bild in seiner Individualität wie in seiner Gesamtheit im Rahmen einer IuD-Stelle auf Anerkennung stösst. Wenn der Leiter einer IuD-Stelle dieses Image nicht bewusst selbst aktiv mitträgt und pflegt, so werden Zweifel an seiner beruflichen wie führungsmässigen Qualifikation gerechtfertigt sein. Die Ausbildung lässt sich schwerlich der relativierten Bedeutung des Berufsbildes gleichsetzen. Im Gegen teil, die vorangehenden Ausführungen belegen, dass sie eine entscheidende Rolle spielt. Vor dem Hintergrund des kommerziellen Weges muss dem klassischen Themenbereich, umfassend Bibliotheksgeschichte, Buchkunde, Ordnungslehre oder Klassifikation, im Vergleich zu betriebswirtschaftlichen Kenntnissen und dem Wissen über den effizienten Einsatz moderner EDV-Arbeitsmittel ein geringer Stellenwert beigemes sen, das heisst, der Ausbildung müssen neue, zukunftssträchtige Akzente verliehen werden. Der fachlichen Grundausbildung, die sich auf ein anspruchsvolles Niveau sachlicher Kenntnisse (Betriebswirtschaft, Volkswirtschaft, Chemie, Ingenieurwissenschaften u.a.) abstützen sollte, muss sich eine gezielte Weiterbildung anschliessen, damit nicht der Anschluss an die dynamische Entwicklung in der Informationslandschaft verloren geht. Das Ausbildungswesen darf folglich nicht ein Privileg der Stellenleiter sein, sondern muss einen breiten Kreis der Mitarbeiter erfassen. Ein gezielt gepflegtes Weiterbildungsprogramm stellt einen wichtigen Garanten zur Förderung der Motivation und Identifikation der Mitarbeiter mit ihrer Aufgabe dar – was sich letztlich wiederum im individuellen Berufsbild zum Vorteil der IuD-Stelle widerspiegelt.

Auch die Ausbildung sollte als Front verstanden werden, die marktwirtschaftlichen Gesetzen gehorcht. Die praktische Erfahrung lehrt jedoch, dass auf diesem Gebiet zum Nachteil der Mitarbeiter noch schwer gesündigt wird. Das Potential der Mitarbeiter wird zum Teil völlig verkannt. Eine solche Fehlinvestition darf sich heute keine IuD-Stelle mehr leisten!

### Anschrift des Autors:

Hans-Peter Jaun  
Leiter Dokumentation

Schweizerische Volksbank  
Postfach  
3001 Bern

*(Résumé en français)*

Les nombreuses plaintes des services de documentation relatives aux problèmes de locaux, de personnel et de financement, la réduction du personnel engendrée par des mesures de rationalisation et de restructuration ainsi que les conditions stagneantes permettent de parler d'une crise prolongée dans le secteur de la documentation. Ce sombre tableau est toutefois en contraste frappant avec le fait que l'information constitue actuellement un élément important touchant tous les domaines de la vie. En se fondant sur les expériences rassemblées en Suisse et à l'étranger, l'auteur tente d'exposer cette problématique et propose des approches de solutions. Il s'agit en définitive de bien mettre en exergue les facteurs de réussite que l'on peut tirer du contraste entre échec et succès.

La systématisation des éléments déterminants pour l'analyse des causes de la crise comprend des facteurs internes tels que la qualification du chef de service, l'organisation, le budget, l'offre de prestations, le service axé sur les usagers ainsi que des facteurs externes tels que la dépendance hiérarchique, la dépendance en matière d'organisation et de stratégie ainsi que les compétences. On souligne le fait que, compte tenu du changement de structures en cours, le potentiel humain est devenu un bien précieux qui ne doit plus être aveuglément sacrifié sur l'autel de la performance quantitative. On relève également l'interpénétration des divers effets ainsi que les possibilités de choix. Les éléments discutés jusqu'ici sont placés sous l'angle de la dimension commerciale et considérés à partir d'un nouveau point de vue. L'auteur discute de la valeur de l'image de la profession et de la formation avec une certaine retenue en faisant en définitive bien ressortir le fait que chaque documentaliste porte une responsabilité pour l'image de sa profession.

Bien que la dimension commerciale pose de nouvelles exigences. La clé d'une documentation réussie réside dans le fait que la prestation accomplie et le savoir sont le fondement du succès.

*(Résumé en italien)*

Le numerose lamentele da parte dei servizi di documentazione sui problemi di spazio, personali e finanziari, sulla riduzione del personale al seguito di provvedimenti di razionalizzazione e di ristrutturazione come pure sul ristagno delle condizioni, portano alla conclusione che da molto tempo si può parlare di una crisi della documentazione. Quest'immagine fosca è in acuto contrasto con il fatto che oggigiorno l'informazione costituisce un elemento prevalente in tutti i settori della vita. Sulla scorta delle esperienze accumulate in Svizzera e all'estero, l'autore tenta di chiarificare la proble-

matica e di suggerire tentativi di soluzione. Si tratta in definitiva di realizzare che i fattori di successo risultano proprio dal contrasto tra insuccesso ed efficacia. La sistematizzazione degli elementi responsabili per condurre l'analisi delle cause della crisi comprende fattori interni come la qualificazione del caposervizio, l'organizzazione, il preventivo, l'offerta di servizi, l'orientamento dell'utenza e fattori esterni come il vincolo gerarchico, il vincolo organizzativo e quello strategico e le competenze. L'accento è posto sul postulato che nell'ambito del mutamento strutturale in corso il potenziale umano è divenuto un bene prezioso, che non può più essere sacrificato ciecamente all'idea della prestazione quantitativa. Un cenno è pure riservato ai nessi tra le ripercussioni e agli spazi liberi. Dal profilo della dimensione commerciale gli elementi discussi sinora vengono esaminati da un nuovo punto di vista. L'autore abborda con un certo riserbo il valore della professione e della formazione, ma l'idea chiave è che in definitiva ogni documentalista è responsabile della propria immagine.

Benché la dimensione commerciale ponga nuovi accenti, la chiave di una documentazione efficace sta nel fatto che alla fin fine le prestazioni e le capacità determinano il successo.