Managemententwicklung und Personalführung im I&D-Bereich

Evolution du management et gestion du personnel dans le domaine I&D

Evoluzione del management e gestione del personale in ambito I&D

Ausgabe 1 26. Februar 2009

[arbido]

VSA Verein Schweizerischer Archivarinnen und Archivare
AAS Association des Archivistes Suisses
AAS Associazione degli Archivisti Svizzeri
BIS Bibliothek Information Schweiz
BIS Bibliothèque Information Suisse
BIS Biblioteca Informazione Svizzera

Ihr Partner für Mikroverfilmung, Scannen und Archivierung.

Wir haben Lösungen für Bibliotheken, Archive und Zeitungsverlage.
Die Digitalisierung und Dokumentarchivierung ist unsere Stärke.
OCR Schrifterkennung (Frakturschrift).
Web-Archivierung.

Dienstleistungen:
Archivierungslösungen: verfilmen und/oder scannen von Büchern, Zeitungen, und aller Art von Dokumenten, Dias, Fotos, etc.
inkl. Digitalisierung von Mikrofilmen.

ALOS Document Management

ALOS AG, Loostrasse 17 Telefon +41-(0) 43-388 10 88 e-mail info@alos.ch
CH-8803 Rüschlikon Telefax +41-(0) 43-388 10 89 www.alos.ch

SMART & FAIR

CMI STAR Smart ist die smarte und preiswerte Version der bewährten Langzeitarchivierungssoftware CMI STAR. CMI STAR Smart ist eine schlanke, schnelle und einfach zu bedienende Lösung für alle Archive. Sie erlaubt die Strukturierung der Archive nach ISAD G und lässt sich auf einem PC/Laptop oder auf einem Server als Mehrplatzinstallation für bis zu 5 Benutzer einrichten.

CMI STAR Smart bringt alles mit, was es für die professionelle und effiziente Archivierung braucht – selbst die Datenbank wird gleich mitgeliefert.

smart CMI STAR

Die smarte und preiswerte Standardlösung für alle Archive

CM INFORMATIK

Ringstrasse 7 • CH-8603 Schwerzenbach • Schweiz
T: +41 43 355'33'99 • info@cmiag.ch
www.cmiag.ch

Die Demoversion gibt es kostenlos unter:

www.cmistarsmart.ch

Inhalt / Sommaire
arbido print 1/09

03 **Editorial F**

05 **Editorial D**

04 **Impressum**

I. Managemententwicklung und Personalführung im I&D-Bereich / *Evolution du management et gestion du personnel dans le domaine I&D*

06 **France Bouthillier et les nouveaux rôles des bibliothécaires et leurs enjeux dans l'organisation du travail.** Stéphane Gillioz, rédaction *arbido*

08 **Eine Entwicklung hin zum Archiv als Informationsdienstleister. Was NPM im Staatsarchiv des Kantons Aargau ausgelöst und verändert hat.** Ein Gespräch mit Andrea Voellmin, Staatsarchivarin des Kantons Aargau

10 **Management des organisations publiques. Les effets de la nouvelle gestion et de la gouvernance démocratique.** Martial Pasquier, Professeur de management public, Institut de hautes études en administration publique IDHEAP. Directeur du Swiss Public Administration Network (www.swipan.ch)

13 **FLAG, Einblick in das Managementsystem der Schweizerischen Nationalbibliothek.** Elena Balzardi, Vizedirektorin Schweizerische Nationalbibliothek

16 **A propos de la Nouvelle Gestion Publique.** Entretien avec le professeur David Giauque

21 **Les incidences sur l'I&D de la Réforme générale des politiques publiques en France.** Entretien avec Louise Guerre, directrice de la rédaction d'Archimag, et Michel Remize, rédacteur en chef d'Archimag

23 **Formations I&D et futurs managers.** Entretien avec Jean Michel, ingénieur-conseil indépendant, expert en Management de l'Information, de la Documentation et de la Connaissance

28 **Gestaltete Zukunft: Strategieentwicklung im Schweizerischen Bundesarchiv.** Andreas Kellerhals, Direktor, Schweizerisches Bundesarchiv BAR, Eidgenössisches Departement des Innern EDI

33 **Auf dem Weg zur «managed library» – Entwicklung von Managementkompetenzen.** Von Christa Müller, Bibliothekarin und Juristin, informo GmbH

38 **Projektmanagement: Ausserordentliche Vorhaben in einer dynamischen Umwelt zum Ziel bringen.** Von Christian Waldner und Adrian Ritz, KPM, Universität Bern

II. Rezensionen/*Recensions*

42 **Records Management Revisited. Ein Schweizer Leitfaden für Praktiker** (Stephan Holländer)

45 **Résistance au changement et gestion axée sur les prestations et les résultats au sein de l'administration fédérale suisse: entre blocage et acceptation.**
Widerstand gegenüber Veränderungen – outputorientiertes Management – Auswirkungen in der Schweizerischen Bundesverwaltung: zwischen Ablehnung und Akzeptanz
Travail de master de Julien Berthoud, présenté à l'IDHEAP, février 2008 (Stéphane Gillioz)

46 **Was sind Archive?** Rezension von Louise Craven (Ed.), What are Archives? Cultural and Theoretical Perspectives: A Reader (Guido Koller, Andreas Kellerhals)

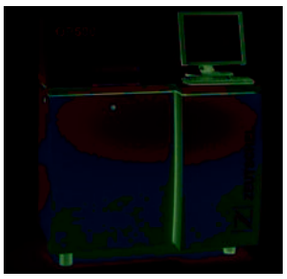
47 **Le changement selon Ann-Laure Bassetti et Arnaud Groff (sg)**

48 **La réforme de l'Etat et la Nouvelle gestion publique: mythes et réalités (sg)**

Zeutschel OS 12000

Der OS12000 Buchkopierer / Buchscanner von Zeutschel mit der konkurrenzlosen Perfect-Book-Technologie. Als Scanner für die Erstellung hochwertiger Digitalisate und/oder als reiner Buchkopierer.

Zeutschel OP500



Mit dem ArchiveWriter OP500 von Zeutschel können digitale Daten einfach und schnell auf einen hochaufgelösten Mikrofilm in schwarzweiss, grau oder Farbe abgespeichert werden.

ZEUTSCHEL
Offizieller Vertriebs- und Servicepartner

SUPAG
Informations-Management

Spichtig und Partner AG, Rietstrasse 15, 8108 Dällikon
Tel. 044 844 29 39, Fax 044 844 58 11
Email mail@supag.ch, Internet www.supag.ch

metasystems
la communication globale

- **Des solutions personnalisées en communication**
- **Conception, multimedia et nouvelles technologies**
- **Un réseau de professionnels de l'information**

Chemin des Rosiers 2B • 1701 Fribourg • 079 660 62 66 • gilliozs@metasystems.ch

Innovez dans les services rendus à vos usagers
en introduisant une station de numérisation
au lieu des photocopieurs traditionnels
Plus de reliures cassées sur les photocopieurs

CopiBook

Bringen Sie innovative Dienstleistungen an Ihre
Benutzer : ersetzen Sie die traditionellen
Photokopiergeräte durch einen Buchscanner.
Keine beschädigten Buchrücken mehr beim Photokopieren

Le Copibook est le scanner idéal pour numériser
des documents libres et reliés jusqu'au format A1.
Caméra digitale de 36 Méga pixels, RGB 24 bits.
Résolution optique de 300 dpi

Der Copibook ist der ideale Scanner um lose oder
gebundene Dokumente bis Format A1 zu digitalisie-
ren. Digitalkamera mit 36 Megapixel, RGB 24 bits.
Auflösung 300 dpi.

- Autonome, pour être en libre accès aux usagers
- Sans source de lumière, l'éclairage de bureau suffit
- Permet l'envoi des images sur une imprimante - scan to print
- Permet l'enregistrement des fichiers sur un support numérique
- Traitements d'image intégrés : redressement, correction de courbure
- Réglages automatiques : format, résolution, autofocus, temps d'exposition
- Ports USB pour la sauvegarde d'images et la connexion d'imprimante
- Panneau de commande frontal et pupitre de touches de fonctions
- Préserve les livres et reproduit des images fidèles à l'original
- Balance porte-livres soutient le livre et préserve la reliure
- Localisation automatique du document et "preview"
- Vitre rabattable pour aplanir les pages
- Pas besoin de maintenance

- Autonom, um den freien Zugang der Benutzer zu erlauben
- Ohne externe Lichtquelle, normales Tageslicht genügt
- Kopie zum Druck, die Bilder können direkt auf den Drucker transferiert werden
- Erlaubt die Speicherung der Dateien auf einen tragbaren Speicher
- Integrierte Bildkorrektur: geradestellen, Kurvenkorrektur, usw.
- Automatische Einstellung: Format, Auflösung, Autofokus, Belichtungsdauer
- USB Anschlüsse für die Speicherung der Dateien und den Drucker
- Bedienungsoberfläche und Funktionstasten
- Schützt Ihre Bestände und erlaubt eine getreue Reproduktion des Originals
- Buchwippe für die Unterstützung des Buches und Schonung des Buchrückens
- Automatische Auffindung des Dokumentes und „preview"
- Scannen mit oder ohne Glasplatte
- Keine Wartung

4DigitalBooks

i2s

4DigitalBooks - ASSY SA
est le distributeur suisse
de la marque de scanners i2S.
Nous assurons directement la livraison,
la formation, le service technique.

4Digitalboks-Assy SA
ist der Vertreter in der Schweiz
für die Scanner der Marke i2S.
Wir übernehmen die Lieferung,
die Ausbildung und den technischen Dienst.

4DigitalBooks • ASSY SA • Champs Courbes 23 • 1024 Ecublens • Tel. : 021 697 06 66 • Fax : 021 697 06 67 • mail : sales3@4digitalbooks.com

Editorial

Evolution du management et gestion du personnel dans le domaine I&D

Stéphane Gillioz, rédacteur en chef *arbido*

Développement du management et gestion du personnel dans le domaine I&D, voilà tout un programme. Beaucoup trop vaste, bien évidemment, pour le couvrir en un seul numéro d'*arbido*. Telle n'est d'ailleurs pas l'intention de la rédaction, ni des auteurs qui ont eu l'amabilité de participer à cette édition.

Il s'agit, plus modestement, de présenter quelques jalons, l'un ou l'autre projet d'implémentation de ce qu'il est convenu d'appeler (notamment) «N ouvelle gestion publique», mais aussi de laisser la place à la critique, car il y va des nouveaux concepts comme des modes vestimentaires: tout le monde se précipite tête baissée, au risque de se retrouver avec des habits trop amples, voire – pire – gêné aux entournures dans un costume trop étriqué.

Une réflexion de fond s'impose donc si l'on ne veut justement pas tomber dans un suivisme aussi infécond qu'inutile à moyen terme déjà.

Les projets de réorientation stratégique, de refondation de l'organisation et de redéfinition des tâches et des compétences se multiplient depuis une bonne décennie. Beaucoup donnent de bons résultats et permettent de préparer le terrain à des prestations de service plus efficaces, plus conviviales et plus économiques. Certains suscitent une résistance au changement, doublée d'une crainte de perdre l'acquis, quand ce n'est pas la peur de voir carrément disparaître son identité professionnelle.

Les articles qui vous sont proposés dans ce numéro reflètent divers points de vue, tous laissent entendre que le changement ne s'apparente de loin pas à un long fleuve tranquille. Tous affirment aussi que le jeu en vaut la chandelle. Il n'en reste pas moins que tout changement nécessite un travail de fond long et ardu, tant au niveau conceptuel que pratique. En prendre conscience c'est déjà s'engager sur la bonne voie.

Impressum
arbido print
arbido newsletter
arbido website

arbido print:
© arbido ISSN 1420-102X
arbido website + arbido newsletter:

© arbido newsl. ISSN 1661-786X
www.arbido.ch

Offizielle Publikationsorgane
Organes officiels de publication
– Verein Schweizerischer Archivarinnen und Archivare (VSA-AAS)
– Bibliothek Information Schweiz (BIS)
– *Association des archivistes suisses (AAS-VSA)*
– *Bibliothèque Information Suisse (BIS)*

Websites der Verbände
Sites internet des associations
BIS: www.bis.info
VSA-AAS: www.vsa-aas.org

Redaktion *Rédaction*

Chefredaktor *Rédacteur en chef*
Stéphane Gillioz
Postfach 991, 1701 Freiburg
E-Mail: gilliozs@bluewin.ch

Redaktion BIS
Rédaction BIS
Stephan Holländer (sth)
Passwangstrasse 55, 4059 Basel
Tel. 061 281 24 89
E-Mail: 35stevie61@bluewin.ch

Dunja Böcher (db)
I+D Spezialistin Informationsmanagement DEZA
Tel. 079 742 40 07
E-Mail: dunja.boecher@gmx.ch

Antonia Ursch
Kantonsbibliothek Graubünden
Karlihofplatz
7000 Chur
Tel. 081 257 28 16
E-Mail: antonia.ursch@kbg.gr.ch

Redaktion VSA-AAS
Rédaction AAS-VSA
Frédéric Sardet (fs)
Archiviste de la Ville de Lausanne
Tél. 021 315 22 60
E-Mail: frederic.sardet@lausanne.ch

Inserate und Stellenanzeigen
Annonces et offres d'emploi

Print, Newsletter, Website
Print, newsletter, site web
Stämpfli Publikationen AG
Inseratenabteilung
Wölflistrasse 1, Postfach 8326, 3001 Bern
Tel. 031 300 63 89, Fax 031 300 63 90
E-Mail: inserate@staempfli.com
Website: www.staempfli.com

Abonnemente und Adressänderungen
Abonnements et changements d'adresses

Print
Stämpfli Publikationen AG
Administration
Wölflistrasse 1, Postfach 8326, 3001 Bern
Tel. 031 300 63 41, Fax 031 300 63 90
E-Mail: abonnemente@staempfli.com
Website: www.staempfli.com

4 Hefte/Jahr: Fr. 110.– (im Mitgliederbeitrag inbegriffen). Auslandsabonnemente: Fr. 130.– (inkl. Porto).
Kündigung arbido-print-Abo: November.
Einzelnummer: Fr. 30.– plus Porto und Verpackung.
4 cahiers/année: Fr. 110.– (compris pour les adhérents). Abonnements de l'étranger: Fr. 130.– (y compris l'affranchissement).
Résiliation arbido print: novembre.
Numéro particulier: Fr. 30.– plus l'affranchissement et un emballage.

Newsletter
Website: www.arbido.ch

Layout, Webdesign und Druck
Graphisme, site web et impression

Print
Stämpfli Publikationen AG
Wölflistrasse 1, Postfach 8326
3001 Bern
Tel. 031 300 66 66, Fax 031 300 66 99
E-Mail: info@staempfli.com
Website: www.staempfli.com

Website und Newsletter
Site web et newsletter
MEDIAparx AG
Bellevue im Park
Morillonstrasse 87, 3007 Bern
Tel. 031 974 10 00, Fax 031 974 10 01
E-Mail: info@mediaparx.ch
Website: www.mediaparx.com

Redaktions- und Inserateschlüsse, Erscheinungstermine
Délai de rédaction, délai d'insertion, dates de parution

Print
Siehe Tabelle unten an der Seite
Voir tableau en bas de la page

Newsletter
Pro Jahr erscheinen 8 bis 12 elektronische Newsletters.
Die jeweiligen Redaktionsschlüsse finden Sie auf www.arbido.ch

Parution de 8 à 12 newsletters électroniques par an. Vous trouverez les dates de parution respectives en consultant www.arbido.ch

Ausgabe *Numéro*	Redaktionsschluss *Délai de rédaction*	Inserateschluss *Délai d'insertion*	Erscheinungstermin *Date de parution*
2/2009	*vgl./voir:*	08.05.2009	18.06.2009
3/2009	*www.arbido.ch*	12.08.2009	18.09.2009
4/2009	→ *Impressum*	04.11.2009	11.12.2009

Editorial

Managemententwicklung und Personalführung im I&D-Bereich

Stéphane Gillioz, Chefredaktor *arbido*

Die Entwicklung des Managements und der Personalführung im Bereich I&D – das ist ein weites Feld. Viel zu weit, um es in einer einzigen Nummer von *arbido* erschöpfend abhandeln zu können. Das lag freilich auch nicht in der Absicht der Redaktion, und auch die Autorinnen und Autoren, die sich freundlicherweise an dieser Nummer beteiligt haben, hatten das nicht zuvorderst im Sinn.

Es geht vielmehr darum, ein paar Marksteine zu setzen und das eine oder andere Projekt vorzustellen, das sich mit der Einführung/Umsetzung von New Public Management (wie die Philosophie, die dahintersteckt, in den allermeisten Fällen genannt wird) auseinandersetzt. Auch die Kritik soll zu Wort kommen: Es schiessen gar viele neue Konzepte aus dem Boden, und manchmal ist es wie mit der Kleidermode: Alle stürzen sich auf die neuen Kollektionen, und erst beim Alltagstragtest zeigt sich, dass die Kleider zu weit geschnitten sind oder – noch schlimmer! – an allen Ecken und Enden zwicken, weil sie zu eng geraten sind.

Es drängen sich vertiefende Überlegungen auf, will man nicht in ein unkritisches Nachahmen verfallen, das kein einziges Problem löst und sich schon mittelfristig als völlig unnütz erweist.

Projekte, welche auf die strategische Neuausrichtung, auf die organisatorische Umgestaltung und die Neudefinition von Aufgaben und Kompetenzen abzielen, sind in den letzten Jahren wie Pilze aus dem Boden geschossen. Viele führen zu erfreulichen Ergebnissen und ebnen den Weg für effizientere, benutzerfreundlichere und wirtschaftlichere Dienstleistungen. Andere rufen Widerstand gegen die Neuerungen hervor, gepaart mit der Angst, lieb gewonnene Gewohnheiten und Rechte aufgeben zu müssen oder gar die berufliche Identität zu verlieren.

Die Artikel, die wir Ihnen in der vorliegenden Nummer präsentieren, zeigen verschiedene Sichtweisen auf. Allen Autorinnen und Autoren ist die Überzeugung gemeinsam, dass Veränderungen nie ein reines Zuckerschlecken und mit vielen Unwägbarkeiten verbunden sind. Es sind sich aber auch alle einig, dass sich der Aufwand letztlich lohnt. Jegliche Veränderung setzt eine umfangreiche und nicht immer einfache Grundlagenarbeit voraus, und zwar sowohl auf der konzeptuellen wie auch auf der praktischen Ebene. Wer sich dessen bewusst ist, hat schon den ersten Schritt in die richtige Richtung getan.

I. Managemententwicklung und Personalführung im I&D-Bereich
Evolution du management et gestion du personnel dans le domaine I&D

France Bouthillier* et les nouveaux rôles des bibliothécaires et leurs enjeux dans l'organisation du travail

Stéphane Gillioz, rédaction *arbido*

France Bouthillier se penche depuis de nombreuses années sur l'évolution des métiers du domaine de l'information et de la documentation. Son intervention [**] **en août dernier lors de la *Première conférence de l'Association internationale francophone des bibliothécaires et documentalistes* suggère que les nouveaux rôles – induits notamment par les nouvelles technologies et les nouveaux comportements des utilisateurs – contribuent à une remise en question de l'organisation du travail dans les bibliothèques.**

Face aux innovations qui ont marqué les bibliothèques durant les deux dernières décennies surtout, avec l'émergence de nouveaux supports et l'arrivée en trombe des NTIC qui ont généré de nouveaux comportements informationnels aussi bien chez les professionnels que chez les utilisateurs, France Bouthillier constate que l'impact de ces changements est rarement discuté en relation avec l'organisation du travail et la division traditionnelle des tâches dans les bibliothèques. Les questions que l'on doit se poser sont donc, selon elle, les suivantes: «*la structure des emplois est-elle intacte? La nature des postes professionnels et des postes non professionnels est-elle modifiée?*» Quelles sont, en d'autres termes, les principales tendances qui se dégagent dans l'organisation ou la réorganisation du travail dans les bibliothèques?

Les nouveaux rôles

Les transformations constatées ont évidemment des incidences notables sur les personnels de bibliothèques qui éprouvent «*le besoin … de posséder davantage d'habiletés techniques et de gestion*». On exige en outre des employés qu'ils soient plus polyvalents, davantage orientés clients et qu'ils aient une capacité d'autonomie et de travail en équipe plus grande. Autrement dit: «*Le travail a changé dans la forme et dans le contenu. La référence reste toujours la référence, mais les outils et les mécanismes de prestation de service se sont modifiés.*»

France Bouthillier souligne fort à propos que, aujourd'hui, «les bibliothécaires sont des gestionnaires de contenu tels que ‹gestionnaire de l'information numérisée›, ‹coordinateur des services et contenu web›, ‹webmestre›. Les gestionnaires de technologie sont aussi bien en demande tels que ‹responsable des technologies émergentes›, ‹consultant en technologie›, ‹responsables des services internet›, ‹responsable des systèmes d'information›. Il y a ceux qui font de la formation, ‹bibliothécaire de la culture de l'information et liaison›, ‹coordinateur de la formation à la technologie›. Enfin, on assiste à l'émergence de nouveaux professionnels hybrides tels que ‹bibliothécaire-archiviste›.»

Gestionnaires de projets, de technologie, de ressources documentaires et de politiques d'information, voilà ce que sont désormais aussi les bibliothécaires. L'auteure résume ainsi cette évolution: «Aux rôles traditionnels, on voit s'ajouter des rôles d'agent de changement, de facilitateur, d'innovation, et de collaboration. Les paramètres de la bibliothéconomie sont constamment reformulés dans ce contexte qui demande une plus grande attention aux besoins et aux comportements des utilisateurs.»

Les incidences sur l'organisation du travail

Si le diagnostic semble faire l'unanimité, l'impact précis des technologies sur l'organisation du travail en général et en particulier dans les bibliothèques soulève diverses interprétations. France Bouthillier rappelle notamment que le changement technologique est souvent perçu comme une source d'amélioration des conditions de travail liée à un enrichissement des tâches et permet

* Directrice et professeure agrégée, Ecole des sciences de l'information, Université McGill, Montréal (Canada)

** Les nouveaux rôles des bibliothécaires et leurs enjeux dans l'organisation du travail. Francophonies et bibliothèques: innovations, changements et réseautage, First Conference of the Association internationale francophone des bibliothécaires et documentalistes, Montréal, August 3–5. http://www.aifbd.org/congres/textes.htm

une structure organisationnelle aplanie: «*Dans le cas des bibliothécaires, on trouve plusieurs exemples de postes qui ont connu un enrichissement et un ajout de responsabilités grâce à l'introduction de technologies, tels que les nouveaux emplois mentionnés plus haut.*» L'auteure fait également remarquer que certaines bibliothèques ont montré que la structure hiérarchique traditionnelle tend à être remplacée par une structure matricielle dans laquelle les projets et les fonctions sont les points de repère, à l'opposé des niveaux hiérarchiques. Elle souligne

«La structure des emplois est-elle intacte? La nature des postes professionnels et des postes non professionnels est-elle modifiée?»

cependant que, pour certains auteurs, «*les technologies créent un appauvrissement des tâches, une concentration du pouvoir, une possibilité d'exercer un plus grand contrôle sur les employés, et sont une entrave aux interactions sociales*».

Si les aspects positifs de l'incidence des technologies sur des fonctions considérées autrefois comme secondaires, comme la formation des usagers, sont bien réels – l'impact des bibliothécaires sur le plan intellectuel s'en trouve en effet renforcé – l'auteure estime que «*le positionnement des divers groupes d'emploi, au présent et pour l'avenir, génère certainement du stress et de l'incertitude pour tous les employés de bibliothèque*».

France Bouthillier résume ainsi ce qui attend le milieu dans un proche avenir: «*Dans les années qui viennent, la nécessité de bien évaluer la contribution de chacun en regard de la mission de la bibliothèque sera certainement à l'ordre du jour. Il y aura sans doute des transferts de tâches et de responsabilités entre les groupes d'emploi et des périodes de transition. Une organisation du travail structurée à une autre époque, dans des conditions totalement différentes, ne peut rester inchangée dans un contexte où l'accès à l'information et au patrimoine culturel connaît des modifications sans précédent.*»

Contact: france.bouthillier@mcgill.ca

Quelques publications de France Bouthillier

- ***La réorganisation du travail dans les bibliothèques,*** **Argus, 36(3): 7–10, 2008**
- ***L'organisation du travail dans les bibliothèques du Québec. Bibliothécaire: Quel métier?,*** **edited by Bertrand Calenge, Paris: Bibliothèques du Cercle de la Librairie, 209–218, 2004**
- ***La sélection du personnel: petit guide à l'usage des gestionnaires de bibliothèques et de services d'information,*** **Argus, 31(3): 12–16, 2002**
- ***La concurrence dans les métiers de la documentation: réalité ou fiction?,*** **Bulletin des bibliothèques de France, 47 (1): 36–41, 2002.**
- ***Les compétences en gestion de bibliothèques: une question de motivation ou de formation?,*** **Argus, 30 (3): 11–17, 2001**
- ***The Meaning of Service: Ambiguities and Dilemmas for Public Library Service Providers,*** **Library and Information Science Review, 22 (3): 243–272, 2000**
- ***Le service et sa signification dans une bibliothèque publique au Québec,*** **Documentation et bibliothèques, 43 (3): 115–123, 1997**
- ***Transformation d'un vieux métier ou émergence d'une nouvelle profession?,*** **Documentation et bibliothèques, 43 (2): 95–99, 1997 (en collaboration avec J. O'Shaughnessy)**
- **Les personnels, in *Diriger une bibliothèque d'enseignement supérieur,* edited by Bertrand Calenge, Jean-Michel Salaün, Réjean Savard and Silvie Delorme, Montréal: Presses de l'Université du Québec, 347–356, 1995**
- **La formation à la situation de service, in *Diriger une bibliothèque d'enseignement supérieur,* edited by Bertrand Calenge, Jean-Michel Salaün, Réjean Savard and Silvie Delorme, Montréal: Presses de l'Université du Québec, 377–380, 1995**
- ***Services d'information et évaluation du rendement,*** **Argus, 22 (2): 31–34, 1993**
- ***Educating Librarians and Information Resources Managers: Differing Management Perspectives?,*** **Canadian Journal of Information and Library Science, 18 (1): 34–43, 1993**

ABSTRACT

France Bouthillier* – neue Rollen des Bibliothekspersonals und Herausforderungen in der Arbeitsorganisation

France Bouthillier stellt fest, dass die Veränderungen, welche in den letzten 20 Jahren mit dem Aufkommen neuer Hilfsmittel und der Informatisierung stattgefunden haben, bis anhin kaum im Zusammenhang mit der Arbeitsorganisation und der traditionellen Rollenverteilung diskutiert worden sind. Form und Inhalt der Arbeit haben sich verändert. Das Personal in den Bibliotheken muss heute technische Fähigkeiten und Führungsqualitäten vorweisen können. Gefragt sind Polyvalenz und Kundenorientierung, die Fähigkeit zu selbstständigen Entscheidungen einerseits und Teamfähigkeit andererseits.

Bibliothekar/innen sind heute Informationsmanager, Dienstleistungskoordinatoren und Web-Verständige. Es gibt neue Aus- und Weiterbildungen, es entstehen neue Berufsbezeichnungen (z.B. «Informationskultur- und Verbindungs-Bibliothekar») und neue, «hybride» Berufe (z.B. Bibliothekararchivar). Zu den traditionellen Rollen gesellen sich neue. Im Lichte der Veränderungen werden die bibliotheksökonomischen Parameter ständig umformuliert, Bedürfnisse und Verhaltensweisen der Nutzer müssen ständig beobachtet werden.

Die neuen Aufgaben bedingen mehr Verantwortung und führen zu einer grösseren Aufgabenvielfalt, zu flacheren Hierarchien und zu einer Matrixorganisation. Die omnipräsente Technik «stiehlt» aber auch Aufgaben und reduziert die sozialen Interaktionen. Ständig wechselnde Anforderungen produzieren Unsicherheit und Stress. In Zukunft wird ein Aufgaben- und Verantwortungstransfer stattfinden zwischen den verschiedenen Angestelltengruppen. Wenn sich der Zugang zum Kulturerbe derart stark verändert, müssen sich auch die Arbeitsbedingungen derer verändern, die diesen Zugang sicherstellen.

* ***Direktorin und Dozentin am Institut für Informatikwissenschaften der McGill University in Montreal (Kanada).***

Eine Entwicklung hin zum Archiv als Informationsdienstleister

Was NPM im Staatsarchiv des Kantons Aargau ausgelöst und verändert hat

Ein Gespräch mit Andrea Voellmin, Staatsarchivarin des Kantons Aargau

Blicken wir zurück: Wie sah das «Management» des Staatsarchivs im Jahr 1980 aus? Was war im Vergleich zu heute anders?

1980 befand sich das Staatsarchiv im gleichen Gebäudekomplex wie die Kantonsbibliothek und das Kunsthaus. Das bedeutete einerseits Synergien wie den gemeinsam genutzten Lesesaal und die Bibliothek – andererseits fehlte eine Anlieferungs- und Bearbeitungszone, und die Magazine waren gefüllt. Das Archiv konnte nicht mehr aktiv auf Ablieferer zugehen. Organisatorisch gehörte das Staatsarchiv seit 1967 zur Staatskanzlei, kultivierte aber ein sehr eigenwilliges Selbstverständnis. Der Kreis der Benutzer setzte sich vornehmlich aus bekannten Historikerinnen und Historikern und Familienforschenden zusammen. Eine aktive Öffentlichkeitsarbeit wurde nicht betrieben, so blieb die Tätigkeit des Staatsarchivs sowohl in der Verwaltung wie in der Öffentlichkeit wenig bekannt.

1998 bezog das Staatsarchiv die heutigen funktionalen Räume im neu gebauten Verwaltungsgebäude Buchenhof, wenige Gehminuten vom alten Standort entfernt. Mit dem Erlass der Archivverordnung im selben Jahr erhielt das Staatsarchiv eine zeitgemässe rechtliche und mit einem Betriebskonzept eine organisatorische Grundlage für die Führung des Betriebs. Damit war die Entwicklung hin zum Archiv, verstanden als Informationsdienstleister, eingeleitet.

Gab es äussere Anreize, welche diesen Orientierungswechsel beschleunigt haben, z.B. vonseiten des Kantons?

Zur Neuorganisation im Staatsarchiv, ausgelöst durch den Umzug und die neuen Führungsgrundlagen, kam die aus der New-Public-Management-Offensive hervorgegangene Wirkungsorientierte Verwaltungsführung (WOV). Das WOV-Projekt wurde im Kanton Aargau ab 1995 aufgenommen und 2006 als «neue Führungsmethodik» flächendeckend umgesetzt. WOV ist ein Managementmodell, das auf die Entflechtung von politischer und betrieblicher Führung abzielt, die Leistungen mit den Finanzen verknüpft und den Aufbau von Controllingprozessen verlangt. Als generelles Ziel sollte der Staat effektiver, effizienter und kundenfreundlicher werden. Der «Paradigmenwechsel» für die Leistungserbringer fand in einer Umorientierung von einer Inputorientierung hin zu einer immer ausgeprägteren Outputorientierung statt. Für jeden Mitarbeitenden spürbar wurde die Abkehr von der bisherigen Personalführung spätestens 2001 mit der Abschaffung des Beamtenstatus und dem Übergang zum Angestelltenverhältnis mit Leistungslohn.

Seit 2005 ist das Staatsarchiv der Abteilung Kultur im Departement Bildung, Kultur und Sport zugeordnet. Gemäss Strategie der Abteilung Kultur soll Kulturgut verantwortungsvoll bewahrt, erforscht und einem breiten Publikum zugänglich gemacht werden. Neben dem Staatsarchiv verfolgen auch die Aargauer Kantonsbibliothek, die kantonale Denkmalpflege, die Kantonsarchäologie und das Museum Aargau diese Strategie. Alle drei Bereiche (Bewahren, Forschen und Vermitteln) sind genannt, wobei die Kulturvermittlung an das junge Publikum und die Brückenfunktion von Bibliothek und Archiv zu den Bildungseinrichtungen in einem weiteren Grundsatz der Strategie hervorgehoben werden. Im übergeordneten Entwicklungsleitbild Aargau von 2005 kommt zum Ausdruck, dass der Kanton Aargau die gelebte Kultur als identitätsbildenden und -fördernden Faktor, als Bildungselement und damit als gewichtigen Standortfaktor einschätzt.

Wie wird das Entwicklungsleitbild auf das Staatsarchiv hinuntergebrochen, und welche konkreten Auswirkungen zeitigt die Umorientierung?

Das «Filetstück» des Entwicklungsleitbilds ist der Aufgaben- und Finanzplan AFP. Das Staatsarchiv ist darin eine sog. Produktgruppe im Aufgabenbereich «Kultur» (unter der Regie des Departements). Die in der Strategie mit «Kulturgut sammeln, erforschen und vermitteln» umschriebenen Aufgaben werden im AFP in vier Produkte aufgeteilt: Archivbestände, Sammlungen, Fachbibliothek und Kundendienst/Öffentlichkeitsarbeit. Die Planung ist rollend und orientiert sich an einem 4-Jahres-Zyklus (ein Budgetjahr und drei Planungsjahre). Während Budget und Finanzplan früher getrennt waren, werden Budget und Planjahre als Folge von WOV miteinander verknüpft. Damit wurde die Planung und Finanzierung vor allem von mehrjährigen Projekten, welche über Klein- und Grosskredite finanziert werden, transparenter.

Der Aufgaben- und Finanzplan muss dem Grossen Rat zur Genehmigung vorgelegt werden. Zuerst berät eine paritätisch zusammengesetzte

Fachkommission jeden Aufgabenbereich und leitet ihre Anträge an die Kommission für Aufgabenplanung und Finanzen weiter, welche den finanziellen Aspekt fokussiert. Dem Plenum des Grossen Rates werden dann die bereinigten Anträge beider Kommissionen zur Verhandlung vorgelegt. Es findet also eine Prüfung aus der Sicht der Leistungserbringung und aus finanzieller Sicht statt.

Die rollende Planung ist zwar aufwendiger, gibt aber eine gewisse Planungssicherheit und eine Ausrichtung, die mit den Entwicklungsschwerpunkten und Zielen ausformuliert ist.

Die neue Führungmethodik nach WOV verlangt ein Controlling, einen Steuerungskreislauf im Betrieb, der zu einer stetigen Verbesserung der Produkte führen soll: Am Anfang steht die Zielsetzung, die sich am Entwicklungsleitbild und am AFP orientiert. Aus der Zielsetzung heraus ergibt sich die Planung, und aus der Planung die Umsetzung. Ein vierteljährlicher Soll-Ist-Vergleich zeigt auf, inwieweit die Ziele erreicht worden sind und wo Verbesserungen zu suchen sind. Die Korrekturmassnahmen fliessen wieder in die neue Ziel- und Prioritätensetzung ein, ein neuer Controllingzyklus kann beginnen.

Was merkt die einzelne Mitarbeiterin, der einzelne Mitarbeiter von dieser Form des Managements, welche neuen Aufgaben fallen ihr/ihm dadurch zu?

Die Mitarbeitenden sind in den Ablauf einbezogen und an allen Teilschritten des Controllings im Betrieb beteiligt. Die verschiedenen Controllinginstrumente können für den ganzen Betrieb, aber auch vom einzelnen Mitarbeiter zur Arbeitsorganisation eingesetzt werden. – Der Ist-Soll-Vergleich konfrontiert alle Beteiligten mit den Ergebnissen ihrer Tätigkeit. Was man dann sieht – gefällt nicht immer. Jeder sitzt aber am Steuer oder im Cockpit seines Verantwortungsbereichs. Wir können uns fragen: Woran liegt es, weshalb hat dieses oder jenes nicht geklappt? Wir können die Abläufe anschauen, hinterfragen – und verändern. So ungewohnt und oft unangenehm die vierteljährliche «Controlling-Übung» ist – die Mitarbeitenden des Staatsarchivs betrachten sie inzwischen auch als «heilsame Betriebsfitness».

Einmal im Jahr finden Mitarbeitergespräche statt, in denen die individuellen Ziele vereinbart werden. Das Erreichen dieser Ziele wird – wieder mittels eines Ist-Soll-Vergleichs – kontrolliert, kommentiert, und daraus folgend werden Massnahmen abgeleitet: Es werden persönliche Entwicklungsziele formuliert und/oder eine Weiterbildung vereinbart. Die Zielvereinbarungen und Prioritätensetzung oder der Stellenbeschrieb werden angepasst.

Ein Stück weit ist WOV auch in den Köpfen und Herzen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter angelangt – und das ist vielleicht der tiefgreifendste Wandel von allen. Die Archivarinnen und Archivare verstehen sich in der Tat nicht mehr als Gralshüter, sondern als Anlaufstellen mit offenem Ohr und der Fähigkeit, historisches Wissen zu vermitteln und weiterzugeben.

Gerade heute haben wir Kantonsschülerinnen und Kantonsschüler im Haus, die uns im Rahmen einer Projektwoche («Medienwandel – vom Pergament zum Chip») besuchen und viele Fragen haben. Es ist längst nicht mehr so, dass uns «so etwas von unseren Aufgaben ablenkt», sondern es IST ein grosser Teil unserer Aufgabe, und wir freuen uns darüber und sehen es gerne, wenn unser Haus belebt ist. 20 junge Menschen nehmen – so hoffe ich – ein realistisches Bild mit nach Hause, was ein Archiv ist und welche Dienstleistungen ein Archiv anbietet.

Blicken wir einmal nach vorne: Was bringt die Zukunft? Was wird das neue Management bewirken, welche Herausforderungen stehen an?

Die Entwicklung hin zum Archiv als Informationsdienstleister ist eingeleitet, und wir bewegen uns weiter auf diesem Weg. Auch die anderen Gedächtnisinstitutionen des Kantons bewegen sich. Museen, Kulturstätten, Denkmäler und Archive werden «bespielt», sie sind offen für neue Nutzungsformen und für ein breites Publikum. Der Betrieb behält seine Kernaufgaben, nimmt diese auch ernst. Daneben laufen Projekte, werden Möglichkeiten durchgespielt, ausprobiert, es werden Knowhow und die weitere Vernetzung aufgebaut, um für die Herausforderungen der Zukunft gerüstet zu sein.

WOV hat letztlich bewirkt, dass nicht nur für den Betrieb, sondern gerade auch für Entwicklungsprojekte Ressourcen bewilligt werden – und diese führen uns in die Zukunft.

Kontakt: andrea.voellmin@ag.ch

Das Gespräch wurde geführt von Rolf Hubler.

ABSTRACT

Un entretien avec Andrea Voellmin, archiviste cantonale, canton d'Argovie

Comment passe-t-on du statut d'Archives à celui de prestataire de services d'informations? Andrea Voellmin décrit ce que la nouvelle gestion publique a enclenché aux Archives du canton d'Argovie et les changements qu'elle y a apportés. Le changement de paradigme a pour but général de rendre l'Etat plus efficient et davantage orienté clientèle. Autrement dit, il fallait passer de l'orientation traditionnelle de type *input* à une orientation de type *output*. Les conséquences de ce changement d'orientation ont touché bien évidemment les collaborateurs eux-mêmes, qui sont passés du statut de fonctionnaire à celui d'employés avec salaire au rendement.

Cette nouvelle approche exige ensuite un *controlling* censé améliorer sans cesse les produits offerts. Ce *controlling* consiste en un bilan trimestriel qui permet de voir dans quelle mesure les objectifs ont été atteints et où il est possible d'apporter des améliorations. Le cycle est ensuite répété, de nouveaux objectifs fixés et des priorités définies.

Le développement des Archives en un prestataire de services d'informations suit son cours en Argovie, alors que d'autres institutions de même type s'engagent également sur cette voie. Les musées, les centres culturels, les monuments et les archives s'ouvrent à de nouvelles formes d'utilisation et à un large public. Un véritable défi à relever, mais également une occasion unique de valoriser les fonds culturels.

Management des organisations publiques.
Les effets de la nouvelle gestion et de la gouvernance démocratique

Martial Pasquier, professeur de management public, Institut de hautes études en administration publique IDHEAP. Directeur du Swiss Public Administration Network (www.swipan.ch)

De nombreuses propositions ont été faites depuis le début des années 1990 pour réformer le management des organisations publiques. Deux d'entre elles ont notamment eu des répercussions sur les administrations, la Nouvelle gestion publique et la gouvernance démocratique.

La Nouvelle gestion publique (NGP) est en grande partie issue de la critique du fonctionnement bureaucratique des administrations et repose sur des principes comme le fait de privilégier le contrôle des résultats et non le contrôle des moyens alloués, une meilleure prise en compte des besoins des «clients» dans la conception et la délivrance des prestations publiques ou encore la promotion d'une approche concurrentielle dans l'offre de services publics. Si on dispose maintenant du recul nécessaire pour évaluer l'efficacité de la NGP, les résultats obtenus restent contrastés.

Plus récemment, et en partie en réaction aux propositions de la NGP, les partisans de la gouvernance démocratique, qui s'intéresse notamment aux relations entre les gouvernements et les citoyens, ont souligné l'importance d'une participation plus active de ces derniers dans le système démocratique. Ces idées ont comme conséquence pour l'administration, d'une part une augmentation de la transparence de son fonctionnement, de ses processus et de ses résultats (meilleure information pour le citoyen), et d'autre part l'établissement d'une nouvelle relation entre les citoyens et l'administration, le citoyen n'étant pas un client mais un partenaire de l'administration dans la coproduction des politiques et des prestations publiques.

Ces mouvements ont certes permis de faire éclore des idées originales et d'amener une dynamique de changement nécessaire à un secteur resté longtemps figé. Mais, associés à la crise des finances publiques, ils ont aussi amené un ensemble de contradictions difficiles à gérer pour les administrations, et désorienté beaucoup d'agents et de bénéficiaires du secteur public. Plutôt que de promouvoir de manière dogmatique l'un ou l'autre de ces mouvements, il convient de développer des approches intégratives. C'est dans ce sens que les sept propositions suivantes sont faites.

Les partisans de la gouvernance démocratique, qui s'intéresse notamment aux relations entre les gouvernements et les citoyens, ont souligné l'importance d'une participation plus active de ces derniers dans le système démocratique.

1. Sortir du piège de l'uniformisation de la conduite des organisations publiques

Peut-on gérer un hôpital, un établissement pénitentiaire, un arsenal, une bibliothèque et un service d'aide sociale de la même manière? Certainement pas, tout comme il n'est pas possible de gérer une banque, un village de vacances ou un garage de façon uniforme. De manière analogue aux principes appliqués dans l'administration fédérale, il convient de développer plusieurs modèles différents de conduite de l'administration. Ces modèles, qui doivent laisser un degré d'autonomie différencié dans la conduite de l'organisation, seront choisis et appliqués en fonction des caractéristiques du domaine concerné et de l'expérience accumulée par l'organisation.

De nombreux principes servant à guider les responsables de l'action publique sont en partie contradictoires. Par exemple, les principes d'équité ou de proximité ne sont pas toujours compatibles avec le principe d'efficacité.

2. Reconnaître et accepter les contradictions dans la conduite des organisations publiques

De nombreux principes servant à guider les responsables de l'action publique sont en partie contradictoires. Par exemple, les principes d'équité ou de proximité ne sont pas toujours compatibles avec le principe d'efficacité. Ainsi, en matière de lutte contre la fraude fiscale, faut-il se concentrer sur les personnes physiques et morales pour lesquelles les chances d'établissement de redressements fiscaux sont les plus élevées (principe d'efficacité) ou faut-il considérer chaque personne assujettie de la même manière (principe d'équité)?

Plutôt que de nier ces contradictions, il serait souvent plus approprié de les reconnaître et de mettre en place des instruments permettant d'effectuer les arbitrages correspondants. Ces arbitrages, proposés par les responsables

des organisations publiques et validés par le pouvoir politique, sont indispensables pour garantir la cohérence de l'action publique, et utiles pour éviter des conflits récurrents entre les différents parties prenantes de cette action.

3. Etablir une vraie relation de confiance entre élus et responsables de l'administration publique et promouvoir le principe «d'accountability»

De manière schématique, la Nouvelle gestion publique correspondait à un «deal» entre élus et fonctionnaires: les élus leur accordaient plus d'autonomie dans la conduite des organisations et obtenaient en contrepartie une amélioration des résultats et aussi une réduction des coûts de délivrance des prestations (le contrôle de l'activité de l'organisation se faisant notamment par l'étude de la satisfaction des bénéficiaires de l'action publique). Or, dans la plupart des cas, les élus n'ont pas accepté de céder une quelconque parcelle d'autonomie, notamment en matière budgétaire. En même temps, certains fonctionnaires se sont comportés plus en entrepreneurs qu'en gestionnaires de l'action publique. Un simple contrat de prestations entre un gouvernement et un service de l'Etat – établi par ailleurs souvent de manière unilatérale – ne constitue pas une base suffisante pour assurer le succès d'un tel modèle. Il est indispensable que les deux parties s'impliquent dans la définition des modes de collaboration (contrat, mandat, degré d'autonomie décisionnelle, etc.) et qu'une véritable confiance réciproque

Un simple contrat de prestations entre un gouvernement et un service de l'Etat – établi par ailleurs souvent de manière unilatérale – ne constitue pas une base suffisante pour assurer le succès d'un tel modèle.

se développe, sans quoi les réflexes classiques de l'administration (comme la rétention d'informations) et du gouvernement (comme le contrôle strict des positions budgétaires) refont très rapidement surface et empêchent une mise en place fructueuse de tels modèles de collaboration. De surcroît, l'administration doit renforcer sa capacité de rendre compte de ses activités, de ses décisions et de l'utilisation des ressources mises à disposition non seulement envers l'institution politique mais envers l'ensemble de la société civile.

4. Confier des missions plus cohérentes aux organisations publiques

Une seule et même organisation ne peut pas être en charge à la fois de la régulation d'un domaine, assumer de manière monopolistique une mission de service public et proposer des prestations commerciales parfois soumises aux règles de la concurrence. Or, de tels exemples existent et il ne faut pas s'étonner de la très grande difficulté qu'ont les responsables de ces organisations à s'acquitter de manière satisfaisante de toutes ces tâches.

Les besoins et la satisfaction des clients ne sont pas toujours des indicateurs appropriés pour mesurer la performance organisationnelle et pour piloter cette organisation.

5. «Traduire» les objectifs de politique publique en prestations clairement définies et pour lesquelles des normes sont fixées et communiquées

Bien souvent, les objectifs définis par les politiques publiques (lutter contre le racisme, favoriser la réinsertion de chômeurs de longue durée, etc.) restent très généraux et une des tâches de l'administration est justement de les «traduire» en un catalogue de prestations. Une fois ce catalogue et les normes correspondantes (quantité, qualité, délais) validés, l'administration dispose d'un outil lui permettant à la fois d'engager de manière ciblée les moyens mis à sa disposition et de pouvoir être évaluée plus concrètement sur ses résultats.

6. Fixer de nouveaux repères pour les employés publics

En favorisant la prise en compte des besoins des bénéficiaires dans la conception et la délivrance des prestations publiques, la nouvelle gestion publique a introduit la notion de «client» dans le secteur public. Ainsi, on peut entendre ce terme ainsi que d'autres qui lui sont associés comme «entreprise» ou «performance» dans des organisations comme les douanes, l'armée, l'administration fiscale voire même dans des établissements pénitentiaires. Or, le premier droit d'un client est celui de pouvoir décider s'il souhaite faire l'acquisition d'une prestation avant de choisir, si possible, entre plusieurs offres concurrentes. Dans la plus grande partie des cas, cette liberté élémentaire du client n'existe pas et l'usage de ce vocable est parfaitement inadapté. Si le problème restait uniquement de nature sémantique, on pourrait s'en accommoder. Seulement, les besoins et la satisfaction des clients ne sont pas toujours des indicateurs appropriés pour mesurer la performance organisationnelle et pour piloter cette organisation.

En même temps, on demande à l'administration de faire preuve d'une transparence totale (lois sur la transparence documentaire) et d'être un «facilitateur» dans les relations entre les gouvernements et les citoyens (faire preuve d'empathie, expliquer les décisions, nourrir le dialogue social, etc.) par rapport non pas à un client mais à un citoyen qui devrait jouer un rôle actif dans le processus de production des prestations publiques.

Même si, prises individuellement, ces propositions sont très intéressantes, elles ont largement le potentiel de désorienter les agents du secteur public dans la mesure où un citoyen et un client ont des attentes différenciées dont il convient de tenir compte. L'administration doit donc contribuer à clarifier le rôle joué par l'acteur social (citoyen, client, usagé, administré?) et construire une relation dépourvue d'ambiguïté.

7. Donner plus de cohérence à l'ensemble des instruments de management utilisés

Il est fréquent de voir dans des administrations l'utilisation d'instruments de management comme la planification stratégique, les «balanced scorecard» ou tableaux de bord prospectifs, les matrices de portefeuille, le management des processus, le management de la qualité et les certifications correspondantes, les outils de mesure de la satisfaction de la clientèle, etc. Ces outils peuvent certes être utilisés dans les ad-

ministrations, mais encore faut-il s'assurer de leur homogénéité.

Prenons un exemple. Dans le cadre d'un management des processus, la performance d'un collaborateur sera mesurée sur sa capacité à respecter le processus et les normes établies (nombre de dossiers traités, respect des délais, etc.). Si, en même temps, les outils développés par les offices du personnel valorisent la performance de team, l'esprit d'initiative ou encore les capacités d'apprentissage ou de transmission du savoir, on se rend vite compte de la difficulté qu'il y a à faire coïncider ces deux types d'instruments. Ce problème n'est d'ailleurs pas spécifique aux organisations publiques mais, en essayant parfois de moderniser de façon trop rapide leur management, celles-ci éprouvent des difficultés à donner une homogénéité suffisante aux instruments choisis.

Ces outils peuvent certes être utilisés dans les administrations, mais encore faut-il s'assurer de leur homogénéité.

Parler de *modernisation de l'administration* commence à devenir une tradition. Comme l'administration n'est pas constituée d'un ensemble d'organisations uniformes, sa modernisation effective est étroitement liée à la capacité qu'ont les élus et les responsables de ces organisations à définir de manière claire et durable les modalités de collaboration et, au niveau de ces organisations, à veiller à augmenter la cohérence entre prestations offertes, bénéficiaires de celles-ci et instruments de management.

Contact: martial.pasquier@idheap.unil.ch

ABSTRACT

Management von öffentlichen Verwaltungen. Auswirkungen des New Public Management und der demokratischen Governance auf die Führung der Verwaltung

Von den zahlreichen Vorschlägen für die Reorganisation des Managements von öffentlichen Verwaltungen, die seit den neunziger Jahren gemacht worden sind, haben vor allem das New Public Management (NPM) und die demokratische Governance die Verwaltung nachhaltig beeinflusst.

Während das NPM aus der Kritik an den bürokratischen Strukturen hervorging und anstelle der Mittelkontrolle die Kontrolle der Resultate und einen umfassenderen Einbezug der «Kundschaft» propagiert, stellt die demokratische Gouvernance die Beziehung Staat–Bürger ins Zentrum und fordert eine aktivere Beteiligung der Bürger am demokratischen Entscheidungsprozess. Der Bürger soll vom Klienten zum Partner werden und Politik und die Dienstleistungen der öffentlichen Verwaltung mitgestalten.

Um die öffentlichen Verwaltungen noch transparenter und zugänglicher zu gestalten, werden sieben integrative, undogmatische Vorschläge eingebracht:

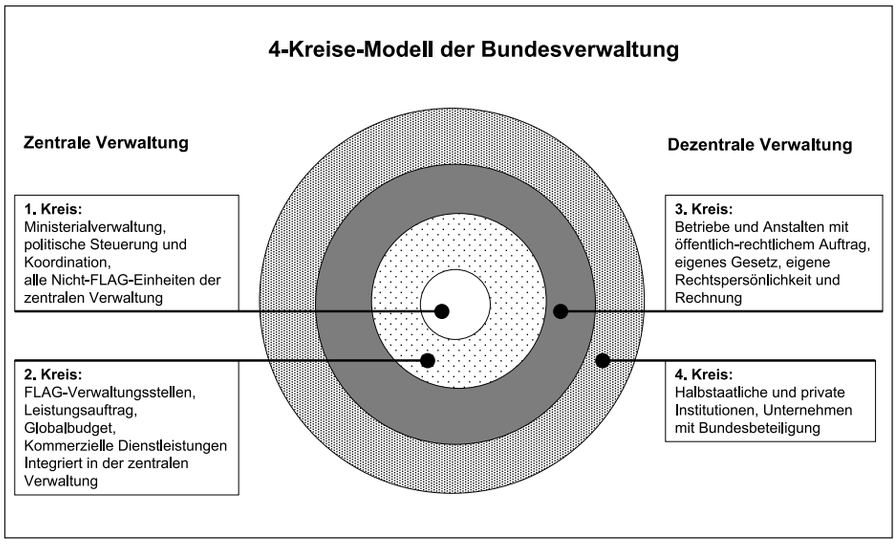
1. **Die Vereinheitlichung des Managements von Verwaltungen aufbrechen.**
2. **Die Widersprüche beim Management von Verwaltungen kennen und akzeptieren.**
3. **Eine echte Vertrauensbeziehung zwischen Gewählten und öffentlicher Verwaltung aufbauen, das Prinzip «Accountability» fördern.**
4. **Den Verwaltungen Aufgaben übertragen, die möglichst kohärent sind.**
5. **Die politischen Zielsetzungen in klar definierte Dienstleistungen «übersetzen». Ausarbeiten von Normen für diese Dienstleistungen und diese besser kommunizieren.**
6. **Klare Verhaltensgrundsätze für die Angestellten im öffentlichen Dienst aufstellen. Diese Grundsätze sollen Doppeldeutigkeiten ausschliessen und den individuellen Ansprüchen der «Kunden» so weit wie möglich Rechnung tragen.**
7. **Die Gesamtheit der genutzten Managementinstrumente kohärenter und homogener gestalten und aufeinander abstimmen.**

Martial Pasquier, Professor für Public Management am Institut de hautes études en administration publique IDHEAP. Direktor des Swiss Public Administration Networks (www.swipan.ch).

FLAG, Einblick in das Managementsystem der Schweizerischen Nationalbibliothek

Elena Balzardi, Vizedirektorin
Schweizerische Nationalbibliothek

«New Public Management (NPM) ist der Oberbegriff der weltweit relativ einheitlichen ‹Gesamt-Bewegung› der Verwaltungsreformen. Charakteristisch für NPM-Reformen ist der Wechsel von der Input- zur Outputorientierung.»[1]



Grundlagen des New Public Management

In der Schweiz basiert die *Wirkungsorientierte Verwaltungsführung (WOV)* auf dem Denkmodell NPM, welches an den spezifischen, schweizerischen Kontext angepasst wurde. Die wichtigsten Elemente sind:

- Verknüpfung von Leistungen (und Wirkungen) mit Ressourcen
- Steuerung mittels Globalbudget und Leistungsaufträgen
- klare Kompetenzzuordnung zwischen Politik und Verwaltung
- Delegation von Verantwortung an die ausführenden Verwaltungsbehörden
- Kundenorientierung

NPM ist ein Managementsystem, das heute in Verwaltungen in der Schweiz auf allen Stufen (Gemeinden, Kantone, Bund) eingesetzt wird. NPM soll das Spannungsfeld zwischen Politik und Verwaltung klären, die Leistungen der Verwaltung vermehrt auf die Bedürfnisse der Bürgerinnen und Bürger ausrichten und die Verwaltungsabläufe effizient (= die Dinge richtig tun) und effektiv (= die richtigen Dinge tun) gestalten.

Die Bundesverwaltung setzt die Grundlagen des NPM als *Führen mit Leistungsauftrag und Globalbudget (FLAG)* um. Als organisatorische und führungsmässige Leitvorstellung des Bundes richtet sich das Konzept FLAG nach dem sogenannten 4-Kreise-Modell[2]:

Zum 1. Kreis gehören Verwaltungsstellen, die primär politische Steuerungs- und Koordinationsaufgaben erbringen. Im 2. Kreis befinden sich Verwaltungsstellen (oder Teile davon), die mit Leistungsauftrag und Globalbudget geführt werden. Der 3. Kreis umfasst Anstalten der dezentralen Bundesverwaltung mit öffentlich-rechtlichem Auftrag. Im 4. Kreis befinden sich gemischtwirtschaftliche und private Unternehmen, die öffentliche Aufgaben erfüllen und im Allein- oder Mehrheitsbesitz des Bundes sind.

Die allgemeinen Rahmenbedingungen für FLAG-Verwaltungseinheiten sind einheitlich festgelegt.

Im *mehrjährigen Leistungsauftrag* wird der *finanzielle Rahmen* des zu erwartenden Mittelverbrauchs geplant. Die Bewilligung der von den FLAG-Verwaltungseinheiten benötigten Kreditmittel durch das Parlament findet im Rahmen des jährlichen Voranschlags statt. Es besteht die Möglichkeit, zweckgebundene oder allgemeine finanzielle Reserven zu bilden. Diese und ebenso deren Verwendung müssen allerdings von der Bundesversammlung genehmigt werden.

FLAG-Einheiten müssen eine *Kosten- und Leistungsrechnung* führen. Basis dafür ist, dass die damit verbundene Zeit- und Leistungserfassung detailliert von allen Mitarbeitenden durchgeführt werden muss.

Die Verwaltungseinheiten unterstehen dem *Bundespersonalgesetz (BPG)*. Den Führungsgrundsätzen des Bundes bezüglich «Verwirklichung von Chancengleichheit von Frau und Mann» und bezüglich «Förderung der Mehrsprachigkeit in der Bundesverwaltung» muss angemessen Rechnung getragen werden. Es wird im Weiteren erwartet, dass der bisherige Lehrstellenbestand erhalten oder erhöht wird. Das BPG sieht in einem bescheidenen Rahmen eine leistungsabhängige Entlöhnung der Mitarbeitenden des Bundes vor. Diese wird in jährlich durchgeführten Zielgesprächen bestimmt.

1 Schedler/Proeller 2000, S. 5
2 Jenzer 2002, S. 9

Die Erreichung der im Leistungsauftrag definierten Wirkungs- und Leistungsziele werden mit einem *wirkungsorientierten Controlling* gemessen. Dabei werden sowohl Wirkungs- wie auch Leistungsziele erhoben.

Bereits ein Drittel der Verwaltungseinheiten sind nach FLAG geführt. In diesen 24 FLAG-Verwaltungseinheiten erbringen ein Sechstel aller Mitarbeitenden Leistungen mit 30% des Eigenaufwandes des Bundes.

Schweizerische Nationalbibliothek: Fakten und Zahlen

Die Schweizerische Nationalbibliothek (NB) wurde 1895 als Institution des Bundes gegründet. Sie untersteht dem zum Eidgenössischen Departement des Innern (EDI) gehörenden Bundesamt für Kultur (BAK). Die Aufgaben der NB sind im *Bundesgesetz über die Schweizerische Nationalbibliothek* und der entsprechenden Verordnung festgelegt. Ihre Hauptaufgabe ist in Artikel 2 des Gesetzes festgelegt:

«Die Nationalbibliothek hat zur Aufgabe, gedruckte oder auf anderen Informationsträgern gespeicherte Informationen, die einen Bezug zur Schweiz haben, zu sammeln, zu erschliessen, zu erhalten und zu vermitteln.»[3]

Der Gesetzgeber legt – im Gegensatz zur Praxis der meisten anderen Nationalbibliotheken – Wert auf einen breiten und einfachen Zugang zu den Beständen der Nationalbibliothek. Er wünscht im Weiteren ausdrücklich eine liberale Vermittlungspraxis, die zum Teil sogar die Heimausleihe vorsieht.

Als Institution der Verwaltung und damit als Institution mit Dienstleistungscharakter eignet sich die NB dafür, mittels Leistungsauftrag und Globalbudget geführt zu werden.

Die NB verfügt über ein jährliches Budget[4] von ca. 35 Millionen CHF. Es setzt sich zusammen aus rund 22 Millionen CHF finanzwirksamem Kreditanteil und 13 Millionen CHF Leistungsverrechnungs-Kreditanteil. Der finanzwirksame Kreditanteil umfasst das Betriebs- und Personalbudget. Der bundesinterne Leistungsverrechnungs-Kreditanteil umfasst Leistungen wie IT-Leistungserbringung, Miete, Strom, Leistungen des Bundesamtes für Kultur etc.

Die NB beschäftigt 180 Personen, die sich einen Mittelwert von 121 Stellen teilen. Sie verfügt über einen Bestand von 5,2 Millionen Objekten (Bücher, Zeitschriften, geografische Karten, Musiknoten, Multimedia, elektronische Publikationen, Grafische Bestände) und führt das Schweizerische Literaturarchiv sowie das Centre Dürrenmatt in Neuenburg. Mit der Schweizer Nationalphonothek arbeitet sie eng zusammen und subventioniert deren Tätigkeiten.

FLAG in der Schweizerischen Nationalbibliothek

Die NB wird seit dem 1.1.2006 als FLAG-Teilamt geführt. Der erste Leistungsauftrag (2006–2008) ist bereits Vergangenheit, seit dem 1.1.2009 ist der neue, zweite Leistungsauftrag gültig (2009–2011).

Nach einer ersten Reorganisation (1990–2001) hatte die Direktion der NB strategische Überlegungen zum zukünftigen Managementsystem für die Bibliothek vorgenommen. Es stellte sich rasch heraus, dass innerhalb der Möglichkeiten der Bundesverwaltung FLAG als Modell in Frage kommen könnte. Für die Jahre 2003–2006 wurde im Rahmen eines Pilotprojekts ein erster Leistungsauftrag als Test erstellt. Das eigentliche Einführungsprojekt für FLAG in der NB dauerte von 2004–2005. Es hatte das Ziel, die NB ab dem 1.1.2006 mit einem vom Parlament erteilten Leistungsauftrag und einem Globalbudget zu führen. Eine grössere Reorganisation betreffend Führungsaufgaben und eine neue Definition der internen Arbeitsabläufe waren die Folge. Das Projekt war wie folgt strukturiert:

Teilprojekt Bibliotheksentwicklung:
- Festlegen der Produktgruppen (auch Leistungsgruppen genannt), Produkte und Teilprodukte
- Definition des Zielpublikums
- Erstellen der Wirkungsmodelle
- Konsolidierung der Zeit- und Tätigkeitserfassung[5]
- Anpassung der internen Arbeitsprozesse
- Definition der Kennzahlen für die Erstellung des Globalbudgets
- Anpassung und Harmonisierung der Stellenbeschreibungen für alle Mitarbeitenden

Teilprojekt Finanz- und Rechnungswesen:
- Einführung der Kosten- und Leistungsrechnung

Teilprojekt Leistungserbringung:
- Definition der Leistungserbringung durch Dritte (Logistik und Betrieb, Rechtsberatung, Übersetzungen etc.)

Teilprojekt Steuerungsinstrumente:
- Revision der Strategie
- Einführung des strategischen Controllings
- Definition der Kennzahlen

Im Dezember 2005 erteilte der Bundesrat – aufgrund der vorher erfolgten Vernehmlassung durch die Ämter der Bundesverwaltung und die Legislativ- und Finanzkommissionen des Parlaments – der NB den Leistungsauftrag 2006–2008. Dieser umfasste 8 Wirkungs- und 14 Leistungsziele, welche festgelegte Indikatoren und Standards beinhalteten. Der Leistungsauftrag 2009–2011 bewegt sich in einem ver-

NPM ist ein Managementsystem, das heute in Verwaltungen in der Schweiz auf allen Stufen (Gemeinden, Kantone, Bund) eingesetzt wird.

Die Bundesverwaltung setzt die Grundlagen des NPM als Führen mit Leistungsauftrag und Globalbudget (FLAG) um.

Die Bewilligung der von den FLAG-Verwaltungseinheiten benötigten Kreditmittel durch das Parlament findet im Rahmen des jährlichen Voranschlags statt.

3 NBibG SR 432.21 1992, Art. 2

4 Budget 2009

5 Die Einführung der Tätigkeitserfassung erfolgte bereits 1997, die Zeiterfassung wurde schon früher eingeführt

gleichbaren Rahmen. Der mehrjährige Leistungsauftrag (in der Regel gültig für eine Legislaturperiode, in der NB 2x gültig für drei Jahre, ab 2012 gültig für vier Jahre im Rahmen der üblichen Legislaturperiode) wird durch eine für ein Jahr gültige Leistungsvereinbarung präzisiert. Daraus werden die betrieblichen und die individuellen Ziele festgelegt.

Konkret kann man sich das Führungssystem der NB wie folgt vorstellen:

1. Gesetz und Verordnung geben den allgemeinen Rahmen für die Tätigkeiten der NB vor.
2. Die Strategie (aktuell 2007–2011) legt die strategischen Schwerpunkte fest.
3. Der mehrjährige Leistungsauftrag präzisiert die in der Strategie festgelegten Schwerpunkte.
4. Die einjährige Leistungsvereinbarung legt die Ziele für das laufende Jahr fest.
5. Die Vorgesetzten vereinbaren mit den Mitarbeitenden individuelle Ziele für ein Jahr.
6. Die Zielerreichung wird mittels Zeit- und Tätigkeitserfassung und mittels spezifischen Werkzeugen wie z.B. Umfragen, Auswertung von Statistiken etc. überprüft.
7. Die Wirtschaftlichkeit wird mittels Kosten- und Leistungsrechnung kontrolliert.

Die Erreichung der im Leistungsauftrag definierten Wirkungs- und Leistungsziele werden mit einem wirkungsorientierten Controlling gemessen.

Das Vorgehen richtet sich nach den allgemein gültigen Regeln der Bundesverwaltung und wird gesteuert durch die Legislaturziele des Bundesrates sowie die finanzielle Planung der Bundesverwaltung. FLAG gibt der NB die Möglichkeit, mit einem Globalbudget zu arbeiten und dadurch einen leicht höheren Handlungsspielraum in Bezug auf die Mitteleinsetzung zu haben. FLAG gibt dem Parlament die Möglichkeit, die NB mittels eines konkreten Leistungsauftrags (und der Überprüfung der Zielerreichung) zu steuern.

Fazit

Heute wird ein Drittel der Verwaltungseinheiten des Bundes gemäss FLAG geführt. Eine Mehrheit der Mitglieder des Parlaments steht FLAG grundsätzlich positiv gegenüber. Die Mehrheit der Schweizer Kantone und die Hälfte der grossen Gemeinden haben Produkthaushalte eingeführt. Inhaltliche Ziele sollen in die (finanzielle) Ressourcensteuerung integriert werden. Eine wirtschaftliche und wirksame Verwaltung ist Sinnbild der attraktiven, fortschrittlichen öffentlichen Hand.

Der Gesetzgeber legt – im Gegensatz zur Praxis der meisten anderen Nationalbibliotheken – Wert auf einen breiten und einfachen Zugang zu den Beständen der Nationalbibliothek.

Theoretisch betrachtet, fällt das Fazit zu NPM gemischt aus. Von den fünf eingangs erwähnten Hauptzielen können zwei als erreicht betrachtet werden:

– Die Verknüpfung von Leistungen (und Wirkungen) mit Ressourcen ist gewährleistet.
– Die Steuerung erfolgt mittels Globalbudget und Leistungsaufträgen.

Nur teilweise erreicht wird die klare Kompetenzzuordnung zwischen Politik und Verwaltung. New Public Management stösst hier an die Grenzen des politischen Systems, in dem die teilweise unterschiedlichen Ziele von Politik und Verwaltung in einem stetigen Spannungsfeld zueinander stehen. Eng damit verbunden ist die Delegation der Verantwortung an die ausführenden Verwaltungsbehörden.

Teilweise erreicht ist das Ziel der Kundenorientierung. Im Falle einer Bibliothek ist es sicher korrekt, von Kunden zu sprechen, im Falle von anderen Verwaltungseinheiten sind die Bürgerinnen und Bürger oft Pflichtkunden. Im staatlichen Umfeld spielen die Gesetze des freien Marktes nur in beschränktem Rahmen.

Für die NB fällt das Fazit zur Einführung von FLAG positiv aus. Als Einheit der Bundesverwaltung hat sie sich an die Regeln und Vorgaben des Parlaments und des Bundesrates zu halten. Durch die Auseinandersetzung mit Leistungen (Produkte), Wirkung und Kosten konnte sie die Abläufe verbessern und die Planung proaktiver angehen. Der Leistungsauftrag und das Globalbudget geben der NB – wenn auch nur in einem bescheidenen Rahmen – die Möglichkeit, mit einer gewissen

ABSTRACT

La GMEB et le système de gestion de la Bibliothèque Nationale

L'administration fédérale a défini les bases de la nouvelle gestion publique dans la GMEB – Gestion par mandat de prestations et enveloppe budgétaire. Depuis le 1er janvier 2006, la Biblioithèque Nationale (BN) est gérée selon un mandat de prestations et une enveloppe budgétaire (GMEB).

La raison principale pour laquelle la BN, dont les activités s'accomplissent essentiellement dans le marché de l'information, est devenue une institution GMEB, c'est qu'elle se trouve confrontée à un environnement en mutations constantes, mutations auxquelles elle doit pouvoir s'adapter rapidement. Cette nécessité d'adaptation n'est guère compatible avec une organisation et une gestion administrative traditionnelle.

La GMEB donne à la BN la possibilité de travailler avec un budget global et donc de disposer d'une marge de manœuvre légèrement plus grande en matière d'affectation de moyens financiers. La GMEB donne au Parlement la possibilité de piloter la BN via un mandat de prestations concret (et un contrôle de l'atteinte des objectifs).

L'introduction de la GMEB est perçue comme globalement positive par la BN. En tant qu'unité de l'administration fédérale, elle doit s'en tenir aux règles fixées par le Parlement et le Conseil fédéral. Le contrat de prestations et le budget global donne par ailleurs à la BN la possibilité d'atteindre ses objectifs avec une certaine flexibilité et en répondant aux exigences de qualité posées par le législateur.

Flexibilität die Ziele zu erreichen und ihre Aufgabe, Helvetica für den heutigen und zukünftigen Gebrauch zu sammeln, zu erschliessen, zu erhalten und zu vermitteln, in der vom Gesetzgeber geforderten Qualität und Quantität wahrzunehmen.

Kontakt: elena.balzardi@nv.admin.ch

Weiterführende Literatur (Auswahl)

- **FLAG : Führen mit Leistungsauftrag und Globalbudget (Website der FLAG-Programmleitung der Schweizerischen Bundesverwaltung): http://www.flag.admin.ch**
- **Jenzer, Rudolf (2002): Mit FLAG zeigt die Staatsführung Flagge: Theorie und Praxis im Reformprojekt «Führen mit Leistungsauftrag und Globalbudget», Eidgenössisches Finanzdepartement EFD, Bern**
- **Lienhard, Andreas/Ritz, Adrian/Steiner, Reto/Ladner, Andreas (2005): 10 Jahre New Public Management: Bilanz, Irrtümer und Erfolgsfaktoren, P. Haupt, Bern**
- **Schedler, Kuno/Proeller, Isabella (2000): New Public Management, P. Haupt, Bern**
- **Thom, Norbert/Ritz, Adrian (2000): Public Management: Innovative Konzepte zur Führung im öffentlichen Sektor, Gabler, Wiesbaden**

A propos de la Nouvelle gestion publique

Entretien avec David Giauque, professeur assistant à l'Université de Lausanne, membre de l'Institut d'études politiques et internationales, docteur en administration publique de l'Université de Lausanne et de l'Institut de hautes études en administration publique (IDHEAP).

Evoquons un cas concret. Dans le monde des archives, nous observons le développement d'entreprises privées portées par des représentants de jeunes générations bien formées, qui offrent leurs services à des administrations publiques pour le traitement et l'archivage de la production documentaire. Comment situer ces prestataires de service dans l'espace de la gestion publique d'aujourd'hui?

C'est typique de ce qu'on appelle l'*outsourcing*. C'est une pratique qui figure dans le programme de la Nouvelle gestion publique. En gros, le programme dit que tout ce que l'Etat n'a pas besoin de faire directement est à confier à des prestataires externes. Un geste qui part du principe qu'une telle démarche permet à l'Etat de faire des économies. Des économies du fait que les salaires ne sont pas directement liés aux classes salariales de l'Etat (donc potentiellement plus faibles) et parce que les charges sociales ne sont pas imputées à l'Etat.

On voit ce mouvement se développer dans tous les domaines; pour les archives je vous crois sur parole, mais on le voit aussi dans bien d'autres domaines comme la traduction, l'informatique ou le social, la prise en charge de la petite enfance étant un exemple typique. C'est vraiment une stratégie qui vise à amincir l'Etat en donnant des activités à des prestataires externes, jugés plus efficaces que l'Etat pour réaliser certaines missions. En l'occurrence, et ce n'est pas banal, on ne sait pas si cette hypothèse est vraie. Les recherches n'ont pas réussi à démontrer que c'est le cas.

Il faudrait étudier les effets de *l'outsourcing* secteur par secteur pour en mesurer la pertinence et vérifier l'impact de la démarche sur les standards de qualité. Sur ce point-là, en tout cas, il faut être clair: les recherches montrent que l'outsourcing est synonyme de diminution du standard de qualité.

Il faut ajouter que *l'outsourcing* induit quelque chose qu'on oublie parfois: le contrôle du prestataire par le public. Cela suppose un système de gestion sur la base d'indicateurs permettant de s'assurer que le prestataire externe fournit véritablement ce qui lui a été demandé. Il faut donc définir les indicateurs, former du personnel pour effectuer le contrôle des prestataires et disposer d'une comptabilité analytique ad hoc. Tout cela coûte! Bien souvent, ces coûts ne sont pas pris en considération et parfois on peut imaginer que les coûts de contrôle sont plus élevés que l'externalisation. Il n'y a en tout cas aucune évidence empirique en faveur d'une externalisation systématique.

Il demeure que l'externalisation a également pour objectif que le service se rapproche du citoyen. L'externalisation pourrait autoriser une meilleure prise en compte des besoins du citoyen et de ses préoccupations. C'est aussi une des raisons de l'externalisation.

Faut-il y voir un changement de comportement générationnel?

C'est un autre facteur évoqué dans votre question; vous parliez effectivement des jeunes générations. C'est extrêmement intéressant. La *génération Y* – celles et ceux nés entre 1979 et 1994 dans le jargon managérial – a des valeurs plus diffuses que celle de leurs parents. Pour ces enfants des *baby boomers*, volontiers relativistes, la «vérité» est un peu partout. On constate que ces classes d'âge sont plutôt enclines à prendre leurs distances face aux valeurs classiques du secteur public et qu'elles ne confèrent en tout cas plus aux institutions publiques le rôle de gardien des valeurs collectives.

Au Canada, cette transformation sociologique a fait l'objet d'une stratégie d'Etat. Le renouvellement des postes par les jeunes issus de la *génération Y* a été fortement pratiqué. Formés dans les *business schools*, favorables aux nou-

veaux outils, ils ont pris la place de celles et ceux qui ne pouvaient ou ne voulaient pas d'innovations managériales ne correspondant pas à leur éthique. Les anciens ont donc été mis en retraite voire pré-retraite – dès 50 à 52 ans. Effet générationnel et effet de nouveaux outils ont donné lieu à une situation «révolutionnaire» si vous me permettez l'expression, difficile à imaginer en Suisse d'ailleurs.

Il faudrait étudier les effets de l'outsourcing secteur par secteur pour en mesurer la pertinence et vérifier l'impact de la démarche sur les standards de qualité. Sur ce point-là, en tout cas, il faut être clair: les recherches montrent que l'outsourcing est synonyme de diminution du standard de qualité.

Justement, à grand trait, pour la Suisse, comment caractériser l'évolution de la gestion publique?

Je retiendrai deux phénomènes. Il y a d'abord eu un mouvement de décentralisation très fort dans le cadre de la subsidiarité helvétique: quand l'Etat fédéral supprime des prestations pour faire des économies, il reporte ces charges sur les cantons, qui eux même les répercutent sur les communes. Ces dernières subissent parfois de manière catastrophique la nouvelle donne.

Un autre élément, c'est la particularité du système helvétique. Si on regarde le Canada, l'Etat fédéral a clairement posé la question générale des prestations de l'Etat et a pris des décisions tranchantes sur le financement public des prestations, certaines étant évacuées, d'autres voyant leur financement réduit. Les Canadiens ont été très loin dans la démarche. Dans un système politique type Westminster, ça marche.

En Suisse, le système du consensus rend difficile un tel modèle au sein du Conseil fédéral. Imaginez qu'on veuille supprimer les trois quarts des activités d'un Département… Cela entraînerait immédiatement des résistances d'un autre conseiller et de son parti.

L'esprit de consensus helvétique a conduit à proposer des réformes managériales, en regardant le fonctionne-

Il ne s'agit pas simplement de ce qu'il veut.

Mais de la façon dont vous allez le lui fournir.

Professionnel de la documentation, vous faites bien plus que fournir de l'information. En offrant à vos utilisateurs exactement ce dont ils ont besoin et quand ils en ont besoin, vous pouvez les aider à être plus efficaces.

Leader mondial des services d'information, EBSCO vous accompagne dans cette mission. Nous vous mettons en rapport avec 79 000 éditeurs pour que vous puissiez disposer des contenus les plus justes. Nos 130 documentalistes sont à votre disposition. Nos systèmes de gestion de l'information vous libèrent du temps. Consacrez-le à vos utilisateurs et à leur réussite.

Parce qu'EBSCO met tout en œuvre pour que vous ayez toujours la bonne information à portée de main.

ebsco.fr

EBSCO
information to inspiration

Qualité • Gestion • Accès • Intégration • Conseil

ment de l'administration publique pour limiter les coûts internes de l'administration. Qu'a-t-on fait pour cela? Des systèmes incitatifs. On a introduit les contrats de prestation, les indicateurs de performance et les évaluations. On fixe des objectifs à un service qu'il faut atteindre, on calcule les coûts de ces objectifs et on développe les indicateurs pour surveiller les activités réalisées en fonction de ces objectifs. Toute une machinerie est donc mise en place pour inciter à bien travailler et réduire les coûts.

Bien évidemment, on ne va pas passer sous silence un autre aspect de ces mesures: le salaire à la performance. L'idée est d'augmenter la performance individuelle par une meilleure productivité via le salaire au mérite.

Le problème, c'est que ces outils du privé – en dépit des limites constatées – sont adoptés dans le public sans avoir même été discutés, notamment leur efficacité. La quasi-totalité des entreprises privées se posent aujourd'hui la question du développement d'un système incitatif. Dans le public, on va continuer dans cette voie, indépendamment des déboires constatés dans le secteur privé …

L'esprit de consensus helvétique a conduit à proposer des réformes managériales, en regardant le fonctionnement de l'administration publique pour limiter les coûts internes de l'administration.

Ce sont donc des changements techniques, managériaux et orientés vers l'externalisation de services qui rapportent peu à l'Etat. On a été tenté d'externaliser ce qui était coûteux, hors de prestations de marché. La question des indicateurs de qualité reste posée, notamment dans le cadre des prestations dites coûteuses.

Effectivement, si on observe les Archives historiques ou les bibliothèques considérées comme des institutions aux prestations coûteuses, leur financement public renvoie d'abord à des objectifs non marchands ou presque. La suppression récente de bibliothèques de départements de la Confédération laisse penser que les secteurs à rentabilité faible sont dans la ligne de mire. Y a-t-il véritablement discussion sur les critères et les valeurs à défendre ou n'assiste-t-on pas à la victoire pure et simple de la valeur économique?

Aujourd'hui, il y a bel et bien résurgence de la discussion sur les critères. Au début des années 2000, la mode des indicateurs faisait que les critères étaient peu discutés. Avec le recul, on se rend compte que les indicateurs ont des conséquences sur la qualité de service. On en discute au Parlement bien sûr. On voit des combats politiques pour définir les bons indicateurs, même si tous les parlementaires ne sont pas forcément au clair sur ces notions. De plus, ceux qui discutent le plus les indicateurs, ce sont les chefs de service, ceux qui sont donc au front de l'action administrative et qui subissent les indicateurs. Ces chefs de service ont constaté que la définition des indicateurs va de pair avec la redéfinition des activités de leur unité. Plus l'indicateur est défini de manière étroite, moins les marges de manœuvre des services, y compris financières, seront grandes. Ce qui a pour effet que les chefs se font porte-parole d'une problématique politique: «si vous nous définissez les indicateurs de telle manière, il faudra revoir les prestations». Il y a de plus en plus de prise de parole des chefs administratifs sur le versant politique. Mais concrètement, ceux qui gagnent dans ce système, ce sont les membres des exécutifs.

Les membres des gouvernements, peu affûtés sur les modèles de gestion et élus pour leurs visions politiques (même si les rôles sont en train de changer), délèguent aux chefs de service le soin de définir les critères. Si un parlementaire pose une question sur un indicateur, bien souvent l'exécutif se réfugie dans le caractère technique de la question et renonce à répondre avant d'avoir obtenu une information du chef de service, chargé d'expliquer. C'est une situation assez curieuse, répandue dans le monde anglo-saxon où les contrats de prestation sont largement répandus, mais qui arrive en Suisse.

N'est-ce pas mettre le chef de service dans une position impossible entre le légal, condition d'une gestion publique «classique» à laquelle il est a priori soumis, et une position plus politique qui doit définir le légal. Comment alors faire fonctionner le système?

C'est le gros problème des chefs de service: les injonctions contradictoires auxquelles ils sont soumis. L'appareil légal délimite effectivement l'action des agents publics au sein de l'organisation. En même temps, il y a injonction à l'efficience et à la productivité pour limiter les coûts comme objectif majeur de la modernisation. Comment dès lors concilier l'éthique publique et ce besoin d'efficience? Tout simplement par un bricolage, qui est le fait des chefs de service pour concilier le légal et l'exploitation des marges de manœuvre d'organisation du service pour en améliorer la productivité. Ethique publique et managériale sont parfois contradictoires. Le politique devrait trancher ce genre de question mais bien souvent, le politique laisse le soin de trancher aux chefs de service. Etre chef de service est aujourd'hui plus compliqué qu'hier. On voit d'ailleurs un changement de profil des chefs de service. Ce sont moins des juristes purs que des hommes ouverts et formés au management ou à l'économie …

Plus l'indicateur est défini de manière étroite, moins les marges de manœuvre des services, y compris financières, seront larges.

Est-ce que le paysage professionnel – les associations professionnelles par exemple – réagit à cette situation?

Les contrepoids aux réformes demeurent très faibles. Comment l'expliquer? Si vous êtes dans un cas de figure type contrat de prestations et indicateurs de gestion, si vous adoptez la position du refus, si vous dites non, vous êtes hors jeu, on fait sans vous. L'autre perspective, c'est dire «oui je joue le jeu, mais on va définir les indicateurs les plus pertinents pour mon travail».

Dans les secteurs où les associations se sont intéressées aux fonctionnements des outils, les compétences sont plus importantes et le pouvoir pour influencer la définition des indicateurs est plus élevé. La politique du refus est probablement la moins efficace. Pourquoi? Parce que les nouvelles

règles du jeu sont déjà en place. La guerre sur les règles du jeu est finie. On en est à «comment» utiliser les nouvelles règles du jeu… Dire non, c'est se confronter à des souffrances, avec le sentiment que tout est imposé. Proposer des indicateurs a permis à d'autres de maintenir une bonne organisation et une bonne motivation au travail.

Face à la définition des indicateurs, constate-t-on les effets du mimétisme dans la gestion entre institutions?

Cela ouvre la question du *benchmarking* et des besoins de comparaison qui accompagnent la gestion publique d'aujourd'hui. Il y a un mimétisme très fort, certes. Les nouvelles élites administratives ont déjà un cursus identique et une socialisation qui passe par une formation similaire. Le mimétisme juridique (la valeur fondée sur la législation) a laissé place à un mimétisme porté des acteurs désireux de jouer avec les outils de management.

Il y a une autre forme de mimétisme: la recherche des «bonnes» voire des «meilleures pratiques». Le *benchmarking* entre institutions mène à identifier ce qui a marché ailleurs pour s'en inspirer. Cette recherche de bonnes pratiques pour les intégrer «chez soi» favorise une homogénéisation. Le problème est qu'on risque fort d'avoir des outils inadaptés aux contextes. La gestion des cantons n'est probablement pas reproductible à l'identique.

Ethique publique et managériale sont parfois contradictoires.

S'il existe un certain mimétisme, voire du conformisme, ne doit-on pas mettre en cause aussi ce qui est à la source d'un déploiement uniformisé des pratiques et donc l'absence d'analyse critique des gestionnaires devant les modèles enseignés?

C'est bien la grande critique posée aux *business schools* qui forment les cadres, notamment des administrations. La crise des *subprimes* a montré l'inaptitude des cadres à remettre en cause ou à avoir un œil critique sur l'économie moderne. On a créé des moutons qui se sont tous précipités dans le même précipice. Les Cassandre n'ont évidemment pas été écoutées. On est en face d'une quasi-religion du management qui a encore sans doute quelques belles années devant elle, même si les crises que nous traversons remettent en cause les psaumes managériaux. J'aimerais insister au moins sur le fait que ces dogmes n'ont toutefois jamais vraiment donné de résultats empiriques majeurs. Par exemple, la rémunération à la performance … En fait, on aurait même la preuve que cela ne marche pas: plus on donne aux dirigeants, plus on constate une déconnexion avec la réussite de l'entreprise …

On a un effet de mode très fort, qui prend ses racines dans le Reaganisme ou le Thatcherisme, des doctrines appuyées sur des théories individualistes nobélisées qui ne confèrent plus au collectif la capacité à créer de la valeur. On va sûrement en revenir …

Alors comment imaginer la possibilité d'une nouvelle gouvernance porteuse de souplesse et d'esprit critique …?

Partons de quelques constats. La Nouvelle gestion publique a voulu en terminer avec l'Etat weberien classique: la sécurité de l'emploi à vie, le juridisme administratif, l'inflexibilité, les procédures et la paperasserie. La Nouvelle gestion publique, en fait, a créé d'autres règles tout aussi procédurières. La Nouvelle gestion publique a redonné une deuxième vie à l'administration weberienne … une administration néo-weberienne!

Autre constat: à travers les réformes, on redécouvre les capacités d'acteurs. Les réformes ont impulsé des dynamiques, et il a fallu qu'on évalue les réformes. On constate alors que les acteurs, les agents publics, ont une importance majeure dans la conduite des politiques publiques. On redécouvre que la qualité des prestations est largement due aux acteurs. On redécouvre aussi leur capacité à jouer avec les règles du jeu et à s'adapter. Ce mouvement de réforme, aussi paradoxal que cela paraisse, a mis en lumière des compétences qu'on avait occultées auparavant.

On ne va évidemment pas revenir en arrière, mais l'attention des experts se focalise aujourd'hui sur la boîte noire administrative dont on sait qu'elle a une importance majeure pour le résultat des politiques publiques. Premier avantage: les politiques doivent se rendre compte qu'ils sont dépendants de leur machine administrative et qu'ils doivent être proches d'elle. Le dédain affiché par certains politiques envers l'administration pose évidemment problème.

Je n'ai pas de type idéal d'administration mais il y a un point d'inflexion sur lequel il va falloir travailler: la question des valeurs. Les valeurs managériales, économicistes, remplacent les valeurs d'éthique publique dans l'administration aujourd'hui, à commencer par les politiques salariales. Certains constatent que se renforcent les écarts entre bas et hauts salaires. Mais on le savait! Pourquoi des outils du management privé resteraient-ils sans effet sur le management public? Si des effets sont constatés dans le secteur privé avec certaines pratiques managériales, pourquoi s'étonner que ces effets soient également présents dans le public lorsqu'on y introduit les mêmes pratiques? On peut en tous les cas s'étonner que les modes gestionnaires ne soient pas plus questionnées par les politiques étant donné les évidences empiriques démontrant, s'il en était encore besoin, l'influence de celles-ci sur le développement de comportements franchement contestables et douteux d'un point de vue éthique.

On est en face d'une quasi-religion du management qui a encore sans doute quelques belles années devant elle, même si les crises que nous traversons remettent en cause les psaumes managériaux.

Ce qui surprend dans le modèle proposé, c'est qu'il y a déconnexion entre l'introduction des outils et les données empiriques qui mesurent leurs effets. Les études – notamment anglo-saxonnes – montrent que plus la fourchette salariale est importante dans une organisation, moins la confiance en la direction est élevée et réciproquement. Ce sont les seuls éléments empiriques avérés et de fait, on les ignore! Les systèmes incitatifs: même chose. La Confédération veut se rapprocher du secteur privé par la flexibilisation de l'adminis-

tration. Elle instaure dès lors un système de renvoi du personnel similaire au secteur privé. Pourtant, le seul constat connu c'est que l'implication du personnel est directement corrélée aux perspectives d'emploi dans l'organisation et donc dans la possibilité d'y conduire ou participer à des projets. Pourquoi donc renoncer à ce qui était une valeur publique dont on ne peut démontrer l'inocuité?

Il faut plaider pour remettre au centre les valeurs publiques et faire reconnaître que les réformes sont largement de nature idéologique, sans évidence empirique, fondées sur des modes managériales, du vent en quelque sorte … Chez nous, il faudra attendre plusieurs années pour mesurer l'impact des réformes (leur gain à moins qu'il n'y ait que des coûts) …

On peut en tous les cas s'étonner que les modes gestionnaires ne soient pas plus questionnées par les politiques étant donné les évidences empiriques démontrant, s'il en était encore besoin, l'influence de celles-ci sur le développement de comportements franchement contestables et douteux d'un point de vue éthique.

Dans un tel contexte, quid de la motivation à l'engagement public?

Les résultats sont contrastés selon le niveau hiérarchique et l'ancienneté dans l'administration. L'ancienneté est, par exemple, une dimension qui est corrélée avec une plus grande distance critique face aux réformes: le changement de référentiel est un bouleversement difficile à supporter. Les anciens sont donc plus rétifs aux réformes mais leur critique n'est pas inutile. Dégager purement et simplement ces personnes n'est pas une réponse …

Du point de vue hiérarchique, en Suisse, on constate que certains hauts fonctionnaires ont été à la base des réformes et les ont promues. Les gens de la base ne les ont pas toujours suivis, car ils sont loin des vœux des cadres orientés sur le modèle privé. Avec les réformes, il y a des identités professionnelles qui sont en train de se recréer. Il y a les déçus des réformes, les démotivés n'ayant jamais cru aux réformes, les précurseurs déçus, etc.

D'une manière générale, toutefois, l'effet central des réformes est l'augmentation de la pénibilité du travail. Dans l'OCDE, les problèmes de santé touchent les agents publics dans une proportion plus importante que dans le secteur privé. Cela questionne. C'est probablement le fait de ces injonctions contradictoires dont on parlait. Pour les agents, il faut travailler sur des méthodes du secteur privé dans un contexte largement marqué par des impératifs d'éthique et des valeurs publiques. C'est un casse-tête quotidien. Lorsque vous êtes confronté au «client», et qu'il faut naviguer entre loi et management, que faire? Je vous donne un exemple entendu lors d'un colloque: une infirmière à domicile suivie par un *barman,* machine servant à noter ses prestations

D'une manière générale, toutefois, l'effet central des réformes est l'augmentation de la pénibilité du travail. Dans l'OCDE, les problèmes de santé touchent les agents publics dans une proportion plus importante que dans le secteur privé.

ABSTRACT

Ein Gespräch mit David Giauque über das New Public Management

Das Public Management in der Schweiz weist zwei Grundzüge auf: Der Staat überwälzt immer mehr Aufgaben auf die Kantone. Dieses «Outsourcing» soll helfen, Kosten zu sparen. Die Kantone ihrerseits geben die Aufgaben oft an die Gemeinden weiter, welche als «Letzte im Umzug» wohl oder übel in den sauren Apfel beissen müssen. Ein weiteres Element stellt die Konsenspolitik dar – Kantone, Parteien und Politiker wachen sorgsam darüber, dass niemand zu viel bekommt resp. zu kurz kommt. Radikale Schnitte werden damit praktisch verunmöglicht.

Anreizsysteme, die dazu geschaffen wurden, die Qualität zu heben, wurden z. T. unbesehen aus dem privaten Sektor übernommen. Fast alle Unternehmen aus der Privatwirtschaft stellen sich heute die Frage, ob Anreizsysteme überhaupt das richtige Mittel seien, um die Effizienz eines Unternehmens zu steigern.

Im Gefolge dieser Kosten-/Qualitätsdiskussion ist die Debatte um Kriterien wieder aufgeflammt. Es hat sich – wieder – herumgesprochen, dass die Kriterien, die zur Anwendung gelangen, Auswirkungen auf die Qualität der Dienstleistungen haben. Kriterien werden in der Regel von Departementsvorstehern (und nicht von der Politik!) definiert. Die Spitzenbeamten machen dabei einen Spagat zwischen Effizienz und ethischen Grundsätzen, deren Einhaltung von der Öffentlichkeit gefordert wird. Das Resultat ist oft ein schlechter Kompromiss – Managerethik und öffentliche Ethik widersprechen sich oft. Bei der Formulierung der Indikatoren wird oft kopiert und dadurch nivelliert. Das Benchmarking zwischen den Institutionen führt zum Kopieren dessen, was nach «best practice» aussieht. Dabei steigt das Risiko, Instrumente zu nutzen, die in diesem Zusammenhang nicht angemessen sind.

Gerade die neuen Abgänger aus den business schools sind oft völlig ausserstande, die moderne Ökonomie kritisch zu betrachten. Man züchtet Schafe, die alle auf denselben Abgrund zulaufen.

Das New Public Management muss sich noch eingehender mit Werten auseinandersetzen. Der öffentliche Sektor gleicht sich dem privaten immer stärker an – es sollte dabei darauf geachtet werden, dass ethische Grundwerte, die von der Öffentlichkeit befürwortet werden, nicht unter den Teppich gekehrt werden.

Das Gespräch mit David Giauque führte Frédéric Sardet von arbido.

Biographische Notiz

David Giauque (1971) ist Assistenzprofessor an der Universität Lausanne und Mitglied des Institut d'études politiques et internationales. Er verfügt über einen Doktortitel in Public Administration der Universität Lausanne und des Institut de Hautes Etudes en Administration Publique (IDHEAP).

à la sortie de son intervention. Le problème c'est que les prestations étaient uniquement fondées sur un critère médical. Or, la visite aux personnes âgées était souvent plus de l'ordre du soutien moral à des personnes souffrant de solitude au quotidien. Comment faire pour imputer ses prestations? L'infirmière a simplement dû tricher avec l'outil pour survivre avec le système qu'on lui imposait. Elle notait sur des billets toutes ses tricheries, qu'elle collait ensuite sur son réfrigérateur pour les mémoriser afin de pouvoir répondre à d'éventuelles questions de son supérieur. Vous imaginez bien que c'est une situation insupportable. Bien faire son travail, n'est pas forcément être efficient, mais c'est peut-être respecter des procédures plus strictes et prendre le temps de la réflexion …

Contact: david.giauque@unil.ch

L'entretien a été conduit par Frédéric Sardet, de la rédaction arbido.

Ses publications récentes:

- **Giauque D., Emery Y., *Repenser la gestion publique. Bilan et perspectives en Suisse,* Le savoir suisse, Presses Polytechniques et Universitaires Romandes (PPUR), Lausanne, 2008**
- **Emery Yves, Giauque David, *Dilemmes de la GRH publique,* LEP, Lausanne, 2007**
- **Sardas Jean-Claude, Giauque David, Guénette Alain Max, *Comprendre et organiser. Quels apports des sciences humaines et sociales?,* L'Harmattan, Paris, 2007**
- **Bergmann A., Giauque D., Nagel E., Lienhard A., Ritz A., Steiner R., *Managementleitfaden öffentliche Verwaltungen,* WEKA Verlag, Zurich, 2006**

Les incidences sur l'I&D de la Réforme générale des politiques publiques en France

Entretien avec Louise Guerre, directrice de la rédaction d'*Archimag*, et Michel Remize, rédacteur en chef d'*Archimag*

1. Quelles différences et convergences de gestion entre le secteur privé et public? L'introduction du New Public Management (NPM) a-t-elle modifié sensiblement le mode de gestion?

Ce nom de New Public Management, lancé à l'échelon européen, n'existe pas en France. Mais nous avons connu des évolutions similaires depuis 2001, avec la notion d'évaluation des fonctionnaires et de nouvelle culture de performance. En 2007, un projet d'envergure a été lancé: la RGPP, Réforme générale des politiques publiques, qui vise surtout à passer au crible les dépenses de l'Etat, mais qui touche tout le secteur public, collectivités territoriales, hôpitaux, etc. Les professionnels de l'information du secteur public sont concernés, moins en terme de management que de réduction des coûts. Cela entraîne notamment des suppressions de postes de spécialistes de l'information.

Au-delà de cela, il est clair que l'explosion du numérique, et donc d'un accès rapide aux documents de l'entreprise et au web, remet en cause notamment des postes de documentalistes. Selon notre dernière enquête SerdaLab, 15% des professionnels de l'information craignent pour la pérennité de leur poste, en premier lieu dans le secteur privé, mais aussi du fait de regroupements et de fusions de centres de documentation dans le secteur public. C'est le cas au Ministère de la culture qui regroupe une grande partie de ses directions.

Les enjeux sont importants également pour les archivistes, freinés par leur image «papier», même si nombre d'entre eux participent ou mettent en place les processus d'archivage électronique. Quant aux bibliothèques, elles doivent faire face à l'irruption du 2.0, de l'accès à distance, des nouvelles attentes des lecteurs, sans parler du développement de l'e-book. Dans ce contexte, la nécessité d'évoluer, de changer, de transformer les pratiques professionnelles est grande.

Sous peine de disparition, un management étoffé doit permettre aux professionnels de s'adapter et de décider des bonnes stratégies.

2. Cette gestion est-elle spécifique au domaine I&D? Y a-t-il des particularités? Si oui, lesquelles? Et gère-t-on de la même manière dans les petites, moyennes et grandes institutions?

Dans le public, l'avancement du personnel est géré selon les règles de la fonction publique (d'Etat, territoriale ou hospitalière). Cependant le management des personnes est en train d'évoluer, notamment sous le coup de la Révision générale des politiques publiques. Dans un but de modernisation, la RGPP entraîne des refontes dans l'organisation administrative, introduit des critères de performance et doit permettre une plus grande fluidité dans les carrières.

Côté privé, la taille de la structure et sa culture de management sont les deux éléments qui déterminent les manières de gérer les personnes membres des services d'infodoc. Cela va d'une gestion traditionnelle, hiérarchique, liée à l'ancienneté, à un management d'équipe plus dynamique ouvert aux projets et aux nouvelles possibilités de fonctions.

3. Les formations I&D actuelles forment-elles efficacement les futurs managers dont le domaine a besoin?

Non! Les formations françaises en information et documentation forment

de bons techniciens et de bons gestionnaires de projet, mais leurs enseignements managériaux sont insuffisants voire inexistants. Trop souvent, les professionnels amenés à gérer une équipe apprennent le management sur le tas, avec la difficulté première de n'avoir pas toujours la responsabilité du choix de leurs collaborateurs (des dirigeants considèrent encore le service infodoc comme une voie de garage confortable où détacher telles personnes arrivées au bout de leurs compétences).

Il faut alors se tourner vers la formation continue qui, elle, prend en compte de mieux en mieux cet impératif, comme le montrent par exemple les catalogues de formation de l'ADBS ou de Serda. Serda Formation propose notamment un stage sur la gestion et le pilotage d'un service et de ses membres.

4. Qu'est-ce qui fait un bon manager I&D?

Au départ, rien ne distingue un bon manager d'un service infodoc d'un autre bon manager. Les deux qualités premières sont l'écoute et la capacité d'animation d'une équipe. Il doit connaître la stratégie de son entreprise de façon à pouvoir y inscrire celle de son service. Plus techniquement, tenir un budget dans un esprit de business unit, être capable de dégager des éléments qualitatifs et quantitatifs faisant ressortir la valeur ajoutée du service font aussi partie des prérequis. Enfin, un bon manager doit être un bon communicateur, prêt à «vendre» son service – ses services – auprès des opérationnels et des dirigeants de l'institution.

Les particularités dans le domaine de l'infodoc sont liées à l'évolution des pratiques des salariés dans le public comme dans le privé à leur poste de travail. La grande majorité est persuadée que Google remplace les services I&D. C'est bien évidemment un leurre et le résultat en perte de temps et en qualité de l'information est énorme. Dès lors, un manager I&D doit intégrer de nouveaux paramètres:

– mettre au cœur de son management la «relation client», c'est-à-dire une écoute et une relation la plus proche possible de ses utilisateurs. L'écoute sur le terrain est en première ligne. Cette proximité peut se faire en face à face, mais de plus en plus via les intranets des organisations;
– déclencher une stratégie générant une véritable valeur ajoutée apportée par le service I&D. Cette valeur ajoutée doit être concrète, écrite, forte, perceptible et visible;
– savoir se mettre en mode projet et «vendre» des projets intéressants et importants pour la stratégie de l'entreprise;
– comprendre les enjeux des «nouvelles» technologies et savoir déterminer les plus judicieuses pour son service à court et moyen terme;
– savoir animer une équipe plus que jamais et mettre en place une culture du résultat. Dans le monde I&D, ce n'est pas encore très fréquent.

Le Manager I&D doit également être en veille permanente par rapport à son métier: comprendre les évolutions technologiques, intégrer avec pertinence les nouveaux outils, comme les réseaux sociaux, à l'heure où la mutualisation documentaire est au cœur des préoccupations, notamment dans le secteur public. La coopération se développe et les modes collaboratifs vont toucher toutes les pratiques professionnelles.

Enfin, d'autant plus en cette période de crise, la rationalisation, la capacité à fournir un service à valeur ajoutée au meilleur rapport qualité-prix, la recherche de l'efficacité et même de l'efficience se généralise, y compris dans le secteur public.

L'innovation dans le domaine de l'I&D n'est certainement pas assez développée et il y a là aussi certainement des sources de progrès importants. Imaginer de nouveaux produits documentaires ou de valorisation du patrimoine archivistiques représente certainement un gisement d'animation de faire-valoir de nos métiers.

Contact: michel.remize@archimag.com

[a|r|b|i|d|o]
ANNONCES/INSERATE
– arbido newsletter
– arbido print
– arbido website
→ inserate@staempfli.com
→ 031 300 63 89

Formations I & D et futurs managers

Entretien avec Jean Michel, ingénieur-conseil indépendant, expert en Management de l'information, de la documentation et de la connaissance

Contrairement aux pays anglo-saxons, le thème de la gestion du personnel dans le domaine I&D est peu traité dans la littérature professionnelle en Europe et en Suisse. Les formations I&D développent cependant des modules spécifiques pour les futurs managers. Quelques précisions et définitions préalables pourraient être utiles ...

D'emblée, il me faut préciser selon quelle(s) perspective(s) je réponds à cette question du management dans le domaine I&D. Je ne suis pas un chercheur (au sens formel, académique, de ce terme); je reste essentiellement un professionnel qui a pu réfléchir à sa pratique et qui en a tiré des enseignements pour en assurer des transferts à divers autres contextes. C'est d'abord en tant que responsable d'un centre de documentation d'une grande et vieille institution française de formation d'ingénieurs, pendant près d'une quinzaine d'années, que j'ai eu à résoudre des problèmes de management de l'I&D et notamment de gestion de personnel. Cette expérience de terrain, couplée un peu plus tard à celle ayant consisté à présider l'ADBS, association française regroupant quelque 5000 professionnels documentalistes, m'a permis de bien comprendre les spécificités des approches managériales propres à ce domaine. Puis, au cours des quinze à vingt dernières années, cette connaissance s'est affermie à travers l'expertise du consultant que je suis devenu et qui intervient dans de nombreuses organisations pour le repositionnement des structures documentaires et le développement d'un autre management de celles-ci. Ce regard spécifique a pu enfin être partagé avec plusieurs générations de professionnels, puisque j'ai eu à intervenir dans de nombreuses formations en France et en Suisse avec le souci de donner aux jeunes entrant dans ce champ professionnel les meilleures armes pour faire face aux besoins nouveaux des organisations.

Je souhaite dire en prélude à cette interview que mon approche du management de l'I&D est surtout d'ordre stratégique. Pour moi, c'est la recherche du sens des choses qui est importante (pourquoi agit-on comme cela, pour quoi faire?) et pas seulement la façon dont on les fait (le comment). Cela m'amène donc à préciser que je ne confonds surtout pas management et gestion, ni ne limite management à la seule composante gestion des personnes et des équipes. Le management est un tout, il est global, systémique. Il doit traiter des missions et des objectifs des services d'I&D, prendre en compte les multiples contextes dans lesquels ces services opèrent (partenariats, coopérations, différenciations ...), se décliner en termes de politiques de prestations à offrir tout autant que de gestion de ressources (documentaires, techniques, humaines ou autres), déboucher aussi sur de vraies questions de pilotage et d'évaluation sur différents plans (technique, économique, politique ...). C'est donc le tout qui fait sens et surtout pas les seules facettes «gestion des budgets ou des ressources humaines» (pas plus que le bras n'est intéressant en soi si on ne le met pas en relation avec le corps humain pris comme un tout).

Ma pratique de consultant relative au management des dispositifs ou structures I&D s'appuie donc sur cette perspective systémique et stratégique de ce management, comme elle s'appuie par ailleurs sur une vision humaniste de nos métiers et des services rendus. Je suis d'ailleurs de plus en plus convaincu que la documentation est plus une affaire d'hommes et de relations entre eux que de documents que l'on traite, conserve ou met à disposition.

Je ne confonds surtout pas management et gestion, ni ne limite management à la seule composante gestion des personnes et des équipes. Le management est un tout, il est global, systémique.

Quelles différences et convergences de gestion entre le secteur privé et public? L'introduction du New Public Management (NPM) a-t-elle modifié sensiblement le mode de gestion?

Si on limite le management à sa seule dimension gestionnaire (gérer l'argent, les hommes, les moyens techniques ...), alors on est vite confronté à la dramatique impossibilité de faire admettre et pratiquer, par le secteur public, les règles en usage dans le privé, et c'est en cela que les apôtres du New Public Management (Nouvelle gestion publique) se trompent dangereusement. Je le dis carrément, je ne suis pas un adepte de ces visions réductrices des

idéologues de la «gestion publique efficace» et j'ai eu à constater, lors d'audits récents en France dans de grandes institutions publiques, l'absurdité et l'échec de telles approches simplistes (que la crise financière et économique actuelle conduit à désavouer).

Toute entreprise industrielle ou société commerciale est forcément contrainte (sauf rares exceptions) à maximiser le profit pour ses actionnaires. L'objectif n'est pas de produire du service, mais bien de dégager de la marge et à la limite de faire le plus de bénéfices possible en réduisant à l'extrême les dépenses et les investissements nécessaires à l'activité générant ces bénéfices (l'idéal étant de gagner un maximum d'argent sans produire quoi que ce soit, ce qui est le propre même de la spéculation financière). Cette logique est imparable et je l'admets pour ce qui relève du secteur privé (du moins jusqu'à une certaine limite). Elle se caractérise par l'existence d'un objectif unique (le profit) et par un environnement compétitif qui élimine les plus faibles au profit des plus forts. A partir de là, des règles drastiques de maîtrise des coûts et de gestion des personnels deviennent l'objectif de l'action.

Mais de nombreuses autres activités de nos sociétés ne relèvent pas de cette logique mono critériale, gestionnaire et capitalistique. C'est le cas à l'évidence, pour ne citer que quelques exemples, de la santé, de la formation, de la gestion de l'environnement, de la solidarité, de la lutte contre la pauvreté, de la création artistique, de la sécurité routière, de la lutte contre le terrorisme, de la communication et bien sûr de la documentation.

Mais entendons-nous bien, ce n'est pas parce que ces secteurs d'activité ne relèvent pas de la logique de maximisation du profit, que l'on doit gaspiller les ressources disponibles et faire n'importe quoi au nom des valeurs généreuses qui les sous-tendent. Et c'est là que j'aimerais que l'on sache faire le passage d'une logique strictement gestionnaire à une logique managériale qui fait sens. Il m'arrive très fréquemment de travailler pour des collectivités publiques en France (pour des administrations régionales, pour des établissements d'enseignement supérieur ...): je peux attester que des approches nouvelles émergent qui permettent d'optimiser l'emploi des ressources disponibles sans que cela se fasse au détriment des missions, valeurs ou principes propres à cet environnement public.

En fait, ce n'est pas le statut public ou privé qui induit une différence dans les modalités de management, mais surtout la nature même des activités. Ainsi aura-t-on autant de difficultés à appliquer telles quelles les règles drastiques du NPM à la structure documentaire d'une entreprise pharmaceutique qu'à la bibliothèque universitaire, comme il paraît peu probable que pour une même ambition de formation, une différence dans l'approche managériale puisse exister entre une structure privée et un établissement public. C'est donc bien la nature de l'activité qu'il faut considérer avant de décréter l'application de tel ou tel modèle de gestion et de management.

Cette gestion est-elle spécifique du domaine I&D? Y a-t-il des particularités? Si oui, lesquelles?

Et donc oui, il y a bien une spécificité du domaine I&D du fait même du sens et de la nature profonde des activités de ce domaine, des objets qu'elles gèrent, des relations qu'elles induisent entre les acteurs, et surtout des finalités qu'elles servent. L'information, le document, la connaissance ne se laissent pas aussi facilement appréhender du point de vue de leur gestion que les bananes, les boulons, les tableaux comptables, les parcs de voiture ou d'ordinateurs. On en délimite difficilement les périmètres, les avatars, les multiples usages. Après sa consommation, une banane n'existe plus, ce qui n'est pas le cas de l'information ou du document. En outre, aucun spécialiste sérieux n'a jamais pu établir de façon certaine la valeur intrinsèque d'une information ou d'un document, jamais personne n'a pu démontrer le retour sur investissement de ces objets de savoir, de progrès et de culture (pas plus qu'on peut raisonnablement démontrer la profitabilité d'une formation universitaire sauf à réduire l'ambition de celle-ci à quelque chose qui ne ressemble plus à rien).

Je suis d'ailleurs de plus en plus convaincu que la documentation est plus une affaire d'hommes et de relations entre eux que de documents que l'on traite, conserve ou met à disposition.

Ajoutons le fait que les prestations du domaine de l'I&D relèvent fondamentalement du principe de *servuction,* à savoir qu'elles se développent dans une interaction subtile entre le fournisseur et son client (comme cela se passe entre le médecin et son patient). Il me paraît bien difficile de chiffrer, valoriser, cette relation de *servuction,* qu'on la considère au strict niveau individuel ou au niveau institutionnel. L'application de règles gestionnaires étroites, comme celles du NPM, au domaine de l'I&D conduit inéluctablement à «chosifier» la documentation, à se focaliser sur la partie la moins intéressante du service info-documentaire (la gestion des objets et des rayonnages sur lesquels on les stocke, l'optimisation des abonnements à des revues ...) et pas du tout à ce qui fait le «plus» de la relation de *servuction* et qui induit une vraie valeur ajoutée, à savoir l'interaction, via l'I&D, entre des hommes, pour connaître, progresser, agir et décider.

Je ne suis pas un adepte de ces visions réductrices des idéologues de la «gestion publique efficace» et j'ai eu à constater, lors d'audits récents en France dans de grandes institutions publiques, l'absurdité et l'échec de telles approches simplistes.

J'aimerais enfin dire, en tant que consultant ayant vraiment vu de près comment des institutions fonctionnaient du point de vue de leur information et de leur documentation, qu'il est totalement illusoire de chercher une optimisation des activités documentaires (celles du centre de documentation par exemple) si on ne considère pas en même temps l'ensemble des pratiques qui se développent dans l'institution en plus ou à côté de la structure documentaire formelle. A cet égard, les pratiques autonomes et vernaculaires des acteurs de recours à internet un peu partout dans l'institution peuvent représenter des coûts (en temps consacré) bien lar-

gement supérieurs au seul coût visible du centre de documentation.

Mais à nouveau, il ne faut pas déduire de cette critique justifiée d'une approche gestionnaire étroite (NPM) qu'il n'est pas possible de raisonner le management des activités d'I&D afin de déboucher sur plus de valeur ajoutée, bien au contraire. C'est ce qui me conduit à accompagner les institutions dans leur démarche de re-fondation de leurs dispositifs d'I&D, en basant celle-ci sur la re-définition collective préalable de l'utilité et/ou du sens de ceux-ci, sur une appréhension systémique des activités relevant de l'I&D, sur une requalification des relations de *servuction* et donc sur une re-valorisation des interventions professionnelles et des compétences qu'elles nécessitent. C'est ce que l'on pourrait appeler un «management par la valeur de l'I&D» (I&D Value Management).

Gère-t-on de la même manière dans les petites, moyennes et grandes institutions?

A l'évidence, il y a des différences dans l'approche du management des activités d'I&D selon la taille des organisations, mais aussi selon que, pour les institutions en question, l'information et la documentation en sont le principal objet ou le cœur de métier (par exemple, la Bibliothèque Nationale de France ou la Documentation Française) ou n'en sont qu'un ingrédient ou ressource accompagnant les activités principales (documentation d'une entreprise ou d'une banque).

Dans le cas des institutions dont la fonction principale est la production ou la gestion info-documentaire (souvent

Je peux attester que des approches nouvelles émergent qui permettent d'optimiser l'emploi des ressources disponibles sans que cela se fasse au détriment des missions, valeurs ou principes propres à cet environnement public.

du reste de grandes ou grosses organisations) et donc dont les missions au regard de l'I&D sont claires, on se trouve surtout confronté à des problèmes d'optimisation de processus et de chaînes d'activité. Les questions qui se posent sont souvent de nature budgétaire ou «ressources humaines» et coïncident avec une émergence toujours plus forte de la technologie dans les activités I&D. Dans les grandes institutions de ce type, la masse salariale est importante, la division socio professionnelle des tâches est exacerbée et les possibilités d'optimisation sont contraintes par divers facteurs qu'on ne retrouve pas dans les petites organisations (existence de conflits entre baronnies, importance du fait syndical, difficulté d'aligner les activités de terrain sur les axes stratégiques de l'institution ...).

Pour les entreprises ou organisations dont le but n'est pas de produire ou de gérer de l'information ou de la documentation, il est évident que plus ces organisations sont importantes, plus on sera tenté d'appliquer au management des activités I&D des principes proches de ceux du NPM. La centralisation de ces activités (ou du moins la centralisation des «objets» ou «sujets»

L'information, le document, la connaissance ne se laissent pas aussi facilement appréhender du point de vue de leur gestion que les bananes, les boulons, les tableaux comptables, les parcs de voiture ou d'ordinateurs.

propres à ces activités) conduit inéluctablement à peser, mesurer, chiffrer ce qu'elles représentent, à se baser sur des indicateurs et autres statistiques et donc à en tirer des conséquences en termes de réduction des dépenses (externalisation de telle ou telle prestation ou tel ou tel achat de ressources par exemple). Mais, poussée à l'extrême, la rationalisation des activités documentaires «visibles» des grosses institutions peut conduire à des aberrations: renforcement de la démarche de centralisation au détriment des services de proximité, perte d'identité et de sens (on finit par ne gérer que des «boulons documentaires»), impossibilité de développer des prestations à haute valeur ajoutée et, in fine, implosion et disparition de la fonction info-documentaire (mieux vaut recruter des experts de la finance et du droit que de continuer à payer des documentalistes).

Dans les petites organisations (associations, PME, petites collectivités territoriales), la question du management de l'I&D se pose tout autrement. La fonction info-documentaire n'y est que rarement développée en tant que telle et quand elle l'est, c'est souvent de façon faiblement professionnalisée,

L'application de règles gestionnaires étroites, comme celles du NPM, au domaine de l'I&D conduit inéluctablement à «chosifier» la documentation, à se focaliser sur la partie la moins intéressante du service info-documentaire.

avec une dimension «compétences» plutôt déficiente. Il est alors difficile de parler management de l'I&D dans de telles conditions. Toutefois, certaines petites ou moyennes entreprises (ou associations) innovantes ont su développer leur fonction info-documentaire de façon originale, certes avec peu de moyens en nombre de professionnels affectés, mais en misant plutôt sur des recrutements de qualité et sur un recours judicieux aux potentialités des technologies disponibles. Dans ce contexte, on parle moins de «centres ou structures documentaires» dont il faut optimiser la gestion, et plus de prestations de service dédiées, les professionnels agissant alors plus comme consultants internes que comme gestionnaires de bibliothèques.

Les formations I&D actuelles forment-elles efficacement les futurs managers dont le domaine a besoin?

Question épineuse à laquelle il est difficile de répondre de façon globale; il existe ici ou là des programmes de formation exemplaires et ailleurs de réelles incuries.

Personnellement, ayant eu à intervenir dans un certain nombre d'institutions, je pense que ces formations sont souvent trop imprégnées des logiques et des pratiques qui ont prévalu dans la période glorieuse de l'approche technicienne de la documentation des années 1970 à 1990. Elles exemplifient et perpétuent des gestes professionnels qui n'ont plus raison d'être aujourd'hui, et surtout elles souffrent d'un manque de souffle et d'audace, d'un manque de vision comme d'ouverture. Globalement, elles prennent souvent mal en

compte la dimension managériale au sens défini plus haut. Des sensibilisations aux techniques de gestion existent mais ne peuvent guère aider à transformer le technicien du traitement du document en un manager de structure info-documentaire. En outre l'assiette même du recrutement pour ces formations (filières lettres, histoire ...) ne prédispose pas à la passion pour les logiques de management et de gestion.

Il ne faut pas déduire de cette critique justifiée d'une approche gestionnaire étroite (NPM) qu'il n'est pas possible de raisonner le management des activités d'I&D afin de déboucher sur plus de valeur ajoutée.

Lorsque j'interroge des étudiants sur ce qu'ils ont retenu des cours de gestion qu'ils ont suivis, leurs réponses me font penser que cet enseignement spécifique a surtout été plaqué, imposé, et n'est jamais véritablement intégré.

Si je devais aujourd'hui conseiller une entreprise pour un recrutement de professionnels à un niveau de responsabilité impliquant du management, honnêtement, j'hésiterais à me tourner vers des formations qui montrent leurs limites sur ce terrain. Je miserais plus volontiers sur des personnes ou personnalités dont les compétences sont avérées et sont réellement évaluées (d'où la nécessité de la certification de celles-ci). Je mettrais l'accent sur le niveau de culture générale de ces personnes, sur leur maîtrise opératoire des technologies d'aujourd'hui, sur leurs capacités de relationnel, d'écoute, de compréhension, sur leurs compétences relatives aux démarches d'innovation et de création de valeur ajoutée et sur une compréhension des dimensions systémiques et stratégiques du management.

Maintenant, une vraie question se pose, celle de l'élévation du niveau de compétences des professionnels en place qui doivent acquérir ou prouver des compétences en matière de management. Je suis souvent effrayé lors de mes audits par le décalage qui existe entre d'une part les nouveaux enjeux et exigences du management global de l'I&D (dans le double contexte du développement de la société de l'information et de la connaissance et d'une économie toujours plus globalisée), et d'autre part la relative impréparation des professionnels en place à faire face à ces défis du fait de compétences individuelles et collectives limitées ou bridées. Il me paraît urgent de bâtir et proposer une offre nouvelle et solide de formation continue avec le souci d'aider les professionnels en place à acquérir les nécessaires postures et compétences de manager de dispositifs info-documentaires.

Qu'est-ce qui fait un bon manager I&D?

Lors des séminaires de formation continue que j'anime, je propose aux professionnels participants, d'auto-évaluer leurs compétences en tant que managers, en cotant celles-ci au regard d'une douzaine de critères ou attributs

Les questions qui se posent sont souvent de nature budgétaire ou «ressources humaines» et coïncident avec une émergence toujours plus forte de la technologie dans les activités I&D.

(avec une échelle appropriée). Il me semble intéressant de terminer cette interview en présentant et commentant cette liste de critères.

On se rend compte à travers cette série d'attributs ou critères que le management ne se limite pas à la seule composante gestionnaire, ni à la seule dimension «gestion des équipes et des hommes».

Bien entendu tous les professionnels ne peuvent pas être excellents au regard de tous ces critères, et tous ces attributs n'interviennent pas de la

Mais, poussée à l'extrême, la rationalisation des activités documentaires «visibles» des grosses institutions peut conduire à des aberrations.

même façon selon les divers contextes professionnels. Le test d'auto-évaluation permet de déceler des points forts et les points faibles et donc d'imaginer les nécessaires actions correctrices de formation et de développement professionnel.

Pour conclure, et pour reprendre l'interrogation à la base de cette interview, j'approuve volontiers l'affirmation selon laquelle le management des structures ou dispositifs de l'I&D reste encore très peu abordé dans la littérature professionnelle ou académique, surtout dans le monde latin. Cela peut s'expliquer par des différences culturelles (le monde anglo-saxon est naturellement plus porté sur les logiques de gestion) et aussi par des dispositions structurelles ou statutaires particulières (en France notamment, avec l'existence de «corps» professionnels dans la fonction publique) peu propices à des interrogations sur les dimensions managériales des métiers de l'I&D.

Attributs	Explicitations
Visionnaire	Voir loin, se projeter en avant, sentir les évolutions, savoir anticiper
Stratège	Construire le futur, organiser politiquement le projet
Diplomate	Trouver des compromis, concerter les points de vue
Opportuniste	Savoir rebondir, saisir des occasions, jouer de ses atouts
Réaliste	Comprendre et dépasser les contraintes, agir sur les réalités
Entrepreneur	Oser, risquer, entreprendre, créer
Décideur	Décider, faire avancer les choses par volonté
Communicateur	Parler de ce que l'on fait, commenter et valoriser son action
Leader d'opinion	Faire adhérer à ses idées, convaincre, avoir une parole forte
Entraîneur	Mener des équipes, agir avec les personnes, développer la synergie
Pédagogue	Expliquer, sensibiliser, faire comprendre, transmettre
Gestionnaire	Organiser efficacement les moyens et savoir en rendre compte

La question du management dans le domaine de l'I&D est pourtant plus que jamais d'actualité, non seulement en raison de contraintes économiques toujours plus fortes, mais aussi et surtout en raison de l'explosion de nouvelles pratiques relatives au document numérique et aux réseaux et dispositifs qui le dynamise et le socialise. Il me semble donc urgent de réfléchir à ce que doit être désormais le management des structures et activités de l'I&D dans le contexte du numérique généralisé.

Contact: conseil@jmichel.fr

L'entretien a été conduit par Stéphane Gillioz, rédaction arbido.

Articles récents

- ***De la nécessité d'un (re)positionnement stratégique des services info-documentaires, in: Documentaliste – Sciences de l'information***, volume 45: n°1 / février 2008, p. 44–46
- Le Centre de doc est mort Vive le service infodoc stratégique, in: ***Guide Pratique Archimag … manager et développer son service infodoc …*** – Janvier 2007 – pp. 13–20
- La certification dans les métiers de l'information, ***Les Cahiers du C.L.P.C.F.,*** n°11, pp. 26–35 (Belgique)

ABSTRACT

Ein Gespräch mit Jean Michel* über gutes Management

Jean Michel versteht sich in erster Linie als (berufs-)erfahrener Praktiker und weniger als theoretischer Forscher. Er legt den Schwerpunkt auf das *Warum* und nicht so sehr auf das *Wie*. Management wird nicht reduziert verstanden als Führung, sondern als umfassendes, systemisch-strategisches Ganzes. Management beschränkt sich nicht auf die Optimierung von Zahlen und *Human Resources*, sondern setzt sich mit Aufgaben und Zielen ganzheitlich auseinander und berücksichtigt somit den gesamten Kontext und ein breites Umfeld. Der Leitgedanke bildet dabei eine humanistische Sicht des Menschen und der Dienstleistungen.

In der Privatwirtschaft heisst die Maxime Profit. Private Firmen befinden sich permanent in einer Wettbewerbssituation, in der mit harten Bandagen gekämpft wird. Es sollte aber nie vergessen werden, dass es zahlreiche Aktivitäten und Bereiche in unserer Gesellschaft gibt, die nicht nur ein einziges Leitkriterium gemessen werden (z.B. das Gesundheitswesen, die Bildung, der Umweltschutz, die Kunst – und natürlich die Information und Dokumentation I&D). Es gibt Möglichkeiten, die vorhandenen Ressourcen zu nutzen, ohne dabei Wertmassstäbe preiszugeben. Wichtig ist dabei die Art der Aktivität. Auf eine Bibliothek lassen sich harte Regeln des New Public Management nicht so einfach übertragen wie auf ein Pharmaunternehmen. I&D ist nicht dasselbe wie Medikamente gegen Kopfschmerzen, Bananen oder Computer. Dokumente sind ein dauerhaftes Gut. Der *Return on investment* eines Dokumentes ist schwierig, ja bisweilen unmöglich abzuschätzen.

I&D folgt dem Grundsatz der *«servuction»* (Wortzusammensetzung aus «service» und «production») und setzt eine enge Beziehung Anbieter–Nachfrager voraus. Diese Beziehung ist schwer in Zahlen auszudrücken oder in harte Währung umzumünzen. Enge NPM-Regeln schränken I&D ein, reduzieren die Tätigkeit auf den technischen Aspekt und blenden den Mehrwert aus. Man kann I&D-Management durchaus hinterfragen und neu gestalten, man darf dabei allerdings den Gewinn, den I&D schafft, nie aus den Augen verlieren. Bei einer Neugestaltung sollten die Fragen *«Ist es nützlich?»* und *«Macht es Sinn?»* immer im Hinterkopf behalten werden. Für den Bereich I&D bietet sich am ehesten ein Value Management an, das Werte, Innovationskraft und den Beziehungsaspekt in den Mittelpunkt stellt. Diesen Punkten sollte auch und besonders in der Ausbildung (im Fachbereich Management) stärker Rechnung getragen werden. Die ökonomischen Herausforderungen und die rasante technologische Entwicklung führen dazu, dass sich die Frage nach dem optimalen Management im Bereich I&D mehr denn je stellt.

Das Interview mit Jean Michel führte Stéphane Gillioz

* ***Ingenieur und freischaffender Berater, spezialisiert im Informationsmanagement und im Dokumenten- und Wissensmanagement***

[arbido]

Abonnemente

– **arbido print: abonnemente@staempfli.com**

– **arbido newsletter: www.arbido.ch**

Gestaltete Zukunft: Strategieentwicklung im Schweizerischen Bundesarchiv

Andreas Kellerhals, Direktor, Schweizerisches Bundesarchiv BAR, Eidgenössisches Departement des Innern EDI

Ausgangspunkt: Warum eine Strategie?

Das Schweizerische Bundesarchiv (BAR) hat wie alle öffentlichen Archive einen gesetzlichen Auftrag mit klar definiertem Zuständigkeitsbereich, und es werden ihm dafür jährlich Ressourcen zugewiesen. Das Bundesgesetz über die Archivierung (BGA) ist seit 1999 in Kraft[1]:

- Es schafft eine solide Basis für die professionelle Archivierung, die Unterstützung der archivierungspflichtigen Stellen im Bereich der Aktenführung (Records Management) sowie für den rechtlichen Anspruch auf Archivzugang mittels klarer Zugangsregelungen.
- Es definiert die archivische Zuständigkeit nicht institutionell (d.h. über Verwaltungseinheiten), sondern funktional (d.h. über Aufgaben, auch delegierte), und dies medienunabhängig, d.h. einschliesslich der Verantwortung für die digitalen Unterlagen.

Dieser Auftrag sei ohne zusätzliche Ressourcen wahrzunehmen, hiess es 1997 in der Botschaft des Bundesrates an die eidgenössischen Räte zum BGA[2]. Dies zwang fortan zu einem pragmatischen Gesetzesvollzug. Einzig für die Entwicklung von E-Archivierungslösungen verfügte das BAR ab 2000 über spezielle Finanzmittel. Die sonstige Ressourcenzuteilung war dagegen seit 2003 von Sparmassnahmen geprägt, welche die prekäre finanzielle Basis für die Wahrnehmung des gesamten gesetzlichen Auftrags zusätzlich einschränkten. Die Rückführung der Personalausgaben auf das ordentliche Budget nach einer längeren Phase der tolerierten Überbewirtschaftung sowie verschiedene Reduktionsaufträge (Entlastungsprogramme 2003 und 2004 sowie Aufgabenverzichtsplanung) führten zwischen 2003 und 2006 unter anderem zu einer Reduktion des Personalbudgets bzw. zu einem Personalabbau von fast 15%.

Angesichts der sich vertiefenden Kluft zwischen dem Auftrag und der finanziellen Ausstattung war der Bedarf für eine klare Strategie besonders spürbar. Deshalb hat das BAR 2005 eine Strategie erarbeitet, welche für fünf Jahre als Orientierungshilfe dient(e): Sie definiert konsequent und explizit die übergeordneten Ziele des Amtes, ist aber auch Richtschnur für die Alltagsentscheidungen der einzelnen Mitarbeitenden, was speziell beim Aufeinanderprallen konkurrierender Anliegen und den sich daraus ergebenden Zielkonflikten kohärente und sachlogische Entscheidungen erleichtert[3]. Dieses Vorgehen erleichtert(e) es, den finanziell engeren Handlungsspielraum optimal zu nutzen und das BAR bei den zwei Entlastungsprogrammen, der Aufgabenverzichtsplanung, der Aufgabenüberprüfung sowie der Verwaltungsreform kohärent zu positionieren.

Vorgehen/Methode

Wir haben den Strategiedefinitionsprozess Ende 2004 gestartet. Dabei wählten wir einen (Mittel-)Weg zwischen einem partizipativen und einem expertenorientierten Ansatz. Die Geschäftsleitung – sie umfasste damals sieben

Das BAR hat 2005 eine Strategie erarbeitet, welche für fünf Jahre als Orientierungshilfe dient.

Personen – erarbeitete die Strategie als Teil ihrer Führungsverantwortung in verschiedenen mehrtägigen Workshops, die von einer externen Beraterin vorbereitet und moderiert wurden[4]. Die Strategie wurde dabei in einem mehrstufigen Prozess definiert: von der Analyse der Ausgangssituation über das Erarbeiten von Handlungsoptionen sowie der Auswahl der angemessen erscheinenden Option bis hin zur Überprüfung dieser Auswahl als Voraussetzung für den Strategieentscheid. Anschliessend erfolgte die Umsetzung und kontrollierende Steuerung. Die externe Moderation erwies sich dabei als wichtige Voraussetzung, denn die Debatten waren durchaus heftig, nicht frei von internen Positions- und Machtkämpfen, schmerzvoll, sobald es um Verzichtsleistungen ging, auf der anderen Seite aber auch, wenn man Diskussionen und Auseinandersetzungen liebt, äusserst spannend. Rückblickend erwiesen sich gerade die spannungsreichen Phasen als entscheidende Voraussetzung für den erfolgreichen Abschluss des Prozesses.

1 Bundesgesetz über die Archivierung (Archivierungsgesetz, BGA) vom 26. Juni 1998, SR 152.1.

2 BBl, 1997 II 941 (www.amtsdruckschriften.bar.admin.ch).

3 Dieses Modell löste die früheren, durch die Direktion erarbeiteten strategischen Jahresziele ab.

4 Wir haben uns dabei an der Methode von Reinhart Nagel, Rudolf Wimmer, Systemische Strategieentwicklung. Modelle und Instrumente für Berater und Entscheider, Stuttgart 2002, orientiert. Diese Wahl sollte einerseits ein methodisch kohärentes Vorgehen gewährleisten, andererseits bedeutete sie eine Absage an Modelle von Grossgruppenprozessen, bei denen tendenziell alle Mitarbeitenden mitwirken; aber auch eine Absage an Verfahren, welche diese Aufgabe an externe Experten delegieren. Die verschiedenen Ansätze werden bei Nagel/Wimmer einleitend eingehend diskutiert.

Ergebnisse der Analyse – Handlungsoptionen

Für die Diagnose der Ausgangssituation wurden unser Ist-Zustand, unser Umfeld, unsere fachliche Kompetenzen sowie allgemeine aktuelle Entwicklungen, welche für uns von Bedeutung sind (dazu gehören so unterschiedliche Dinge wie technische Trends, Forschungsentwicklung, Freizeitverhalten, Entwicklung von Staatlichkeit), analysiert. Diese Umweltanalyse war dabei tendenziell eine theoretische Diskussion, was unserer bevorzugten Art der Problembehandlung entsprach, und bot Möglichkeiten zu mehr oder weniger visionären Ausblicken, wobei nicht zu verkennen war, dass die von den Beteiligten favorisierten Positionen und strategischen Ausrichtungen immer wieder den analytischen Blick steuerten. Die Selbstanalyse dagegen berührte viel direkter unsere eigene Arbeit, die künftige ebenso wie die der letzten Jahre, was oft zu besonderen legitimatorischen Denkfiguren führte.

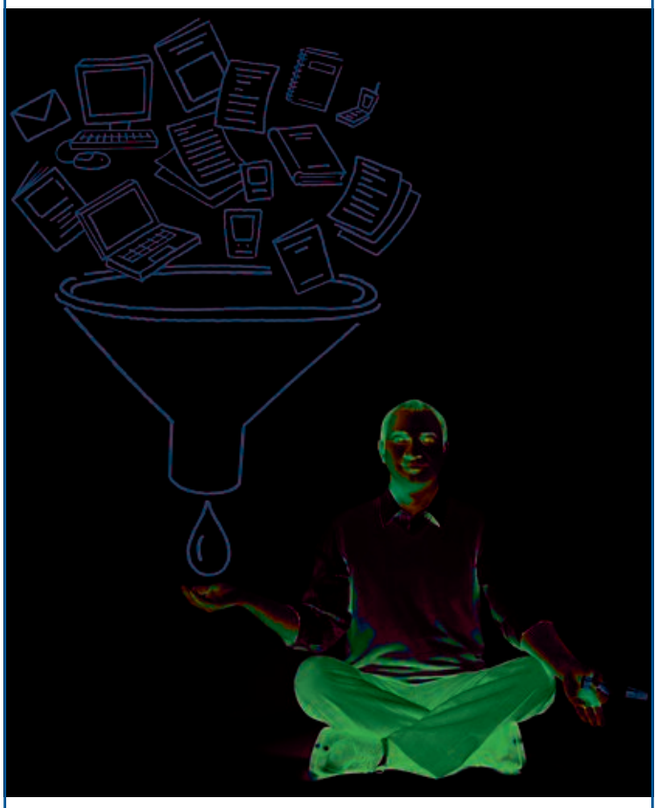
Betrachten wir beispielsweise die *Stakeholder-Analyse*: Wir stellten fest, dass sich das BAR in seinem institutionellen Umfeld bisher so positioniert hatte, dass die wichtigen Stakeholder

Die Strategie wurde in einem mehrstufigen Prozess definiert: von der Analyse der Ausgangssituation über das Erarbeiten von Handlungsoptionen sowie der Auswahl der angemessen erscheinenden Option bis hin zur Überprüfung dieser Auswahl als Voraussetzung für den Strategieentscheid.

oft nicht diejenigen waren, mit denen wir auch die intensivsten Beziehungen pflegten. Im Gegenteil, viele «sekundäre» Stakeholder beanspruch(t)en unsere Aufmerksamkeit und unsere Leistungen in einem «überproportionalen» Masse; diese Erkenntnis war zwar nicht neu – wir hatten sie z.B. bei der Analyse unserer Dienstleistungen für die archivierungspflichtigen Verwaltungsstellen schon gemacht, sie allerdings nicht in einer nachhaltigen Neuordnung berücksichtigt. Der Befund wies die Situation als Ergebnis eines Prozesses aus, der von unterschiedlichen Beziehungen und Projekten geprägt war,

Wichtig ist nicht nur, was er will.

Wichtig ist, wie Sie es liefern.



Als Bibliothekar tun Sie weit mehr, als nur Informationen zu beschaffen. Sie liefern Ihren Nutzern, was sie brauchen - wann und wie sie es brauchen. Damit verhelfen Sie ihnen zum Erfolg. Als weltweit führender Anbieter von Informationsdienstleistungen kann EBSCO Sie dabei unterstützen.

Wir bieten Ihnen Zugang zu mehr als 79.000 Verlagen, damit Sie jederzeit die gewünschten Inhalte bereitstellen können. Unsere Managementsysteme sparen Ihnen Zeit, damit Sie sich ganz auf Ihre Nutzer konzentrieren können. So stellen Sie sicher, dass die richtige Antwort immer zur Hand ist.

ebsco.de

EBSCO
information to inspiration

Qualität • Verwaltung • Zugang • Integration • Beratung

die einzeln jeweils durchaus wichtig und attraktiv waren, in dem aber nicht in jedem Fall klar wurde, welche Wirkung gesamthaft angestrebt und erzielt werden sollte. Diese Stakeholder-Landschaft musste für die Strategieperiode 2006–2010 eindeutig (re-)organisiert und auch redimensioniert werden. Die Stakeholder wurden modellhaft gemäss ihrer Bedeutung und der Intensität der Beziehungen neu in die vier Bereiche «Lieferanten», «Benutzende», «Politik» und «Branche» (ABM-Bereich, I+D) aufgeteilt. Bei einigen Stakeholdern änderte sich unsere Einschätzung der Bedeutung, bei anderen unsere Vorstellung von der angemessenen Intensität der Beziehung. So entstand das neue Bild einer «Produktionsachse» von den Archivierungspflichtigen zu den Benutzenden (die auch Archivierungspflichtige sein können). Die Beteiligten sind in ein politisch-administratives und ein professionelles Umfeld eingebettet. Das nun gewonnene Bild schuf eine neue Ordnung, machte aber gleichzeitig deutlich, dass wir vermehrt darauf achten müssen, für beide Pole des Produktionsprozesses – Archivierungspflichtige und Benutzende – einen Nutzen zu erzeugen: einen Nutzen aus dem Archivgut für die Benutzenden sowie einen Nutzen aus der Archivierung für die Archivierungspflichtigen, um es archivterminologisch zu umschreiben.

Die Auseinandersetzung mit unserer damaligen Situation betraf auch unser politisch-institutionelles Umfeld und führte zu Fragen wie: Wird Archivierung eine staatliche Aufgabe bleiben oder ausgelagert? Im Spannungsfeld möglicher Trends wie Staatsabbau oder Staatsausbau (was wir realistischerweise nur als Erhaltung des Status quo deuteten) einerseits, Monopolstellung oder Konkurrenz auf einem freien Markt andererseits, waren dann die neuen Szenarien zu entwerfen sowie neue Strategieoptionen zu entwickeln. Wie wollen wir uns unter den gegebenen rechtlichen, berufsethischen und fachbezogenen (wahrscheinlichen künftigen) Rahmenbedingungen positionieren und entwickeln?

Grundsätze – Strategie

Wir gingen davon aus, dass Archivierung eine *hoheitliche Aufgabe* bleiben und das BAR auf Bundesebene demnach eine *monopolistische Position* und die *Gesamtverantwortung für die Überlieferung* des Bundes behalten wird, wenn auch Fragen nach unserer konkreten Leistungserbringung respektive möglichen Kooperationsformen und Supervisionsaufgaben im Kontext digitaler Dokumentenerstellung und -archivierung vorerst offenbleiben mussten.[5]

Bei der Stakeholder-Analyse stellten wir fest, dass sich das BAR in seinem institutionellen Umfeld bisher so positioniert hatte, dass die wichtigen Stakeholder oft nicht diejenigen waren, mit denen wir auch die intensivsten Beziehungen pflegten.

Um Auftrag und Ressourcen in ein ausbalanciertes Verhältnis zu bringen und bei der Strategieumsetzung herausfordernde, aber trotzdem erreichbare Ziele zu setzen, konnten wir theoretisch wählen zwischen der teilweisen Erfüllung des ganzen Auftrags oder der vollständigen Erfüllung eines Teils des Auftrags. Wir sahen – stark vereinfacht – zwei Möglichkeiten: entweder mehr oder weniger Aufwand zu erbringen, und zwar sowohl für die Verwaltung als auch für die Benutzenden – in der Summe ressourcenbedarfsteigernde oder -senkende Optionen –, oder den Aufwand für eine Zielgruppe zu erhöhen und für die andere zu reduzieren, d.h., mehr zu tun für die Benutzenden und weniger für die Archivierungspflichtigen oder umgekehrt: In der Summe handelte es sich bei den letzten beiden Varianten um bedarfsneutrale Optionen. Für Erstere hätte dies eine kontinuierliche Entwicklung, für Letztere hingegen einen Bruch mit vorherigen Anstrengungen bedeutet.

Angesichts des laufenden Auf- und Ausbaus von E-Government beim Bund und unserer weit fortgeschrittenen Entwicklung einer E-Archiv-Lösung sowie der sich damit abzeichnenden Gefahr von irreparablen Überlieferungslücken entschieden wir, unsere Kräfte im Interesse der Sicherung analoger und digitaler Unterlagen zu fokussieren. Das bedeutet konkret, dass unsere Anstrengungen für die Unterstützung der Verwaltung bei der Schriftgutverwaltung (Records Management) und für die Sicherung der Unterlagen einschliesslich deren Bewertung gegenüber den Leistungen für die Vermittlung des Archivguts an ein externes Publikum[6] priorisiert wurden. Dies zwang uns beispielsweise zur Reduktion der Öffnungszeiten des Lesesaals und unserer Beratungsleistungen, was zu harschen Protesten sowohl in der Archivdirektorenkonferenz als auch seitens der Benutzenden, namentlich der historischen Forschung, führte. Die Interventionen beim Bundesrat blieben allerdings ohne Erfolg – eine Verbesserung des Vermittlungsangebotes ohne Abstriche an der gewählten strategischen Ausrichtung wäre nicht möglich gewesen. Bei der Vermittlung wollen wir zur Zeit also «nur» unser bestehendes fachliches Know-how erhalten. Das bedeutet, dass wir bis 2010 klar die Verwaltung bevorzugen und damit künftige Benutzerinnen und Benutzer mit ihrem Anspruch auf Zugang zu einer kontinuierlichen, kohärenten und lückenlosen Überlieferung gleichwertig neben die heutigen Benutzerinnen und Benutzer mit ihrem Anspruch auf Zugang zum bereits vorhandenen Archivgut stellen.

Es entstand das neue Bild einer «Produktionsachse» von den Archivierungspflichtigen zu den Benutzenden (die auch Archivierungspflichtige sein können). Die Beteiligten sind in ein politisch-administratives und ein professionelles Umfeld eingebettet.

5 **Inzwischen werden verschiedene Kooperationsformen gepflegt (vgl. z.B. die Zusammenarbeit mit swisstopo für die Lösung der Archivierung von GIS-Daten), auch wenn bereits angelaufene uns wieder aufgekündigt worden sind (z.B. geteiltes digitales Magazin).**

6 **Das BGA beschreibt diese Kernaufgaben in den Artikeln 5 bis 9; Art. 17 nennt summarisch die weiteren Aufgaben wie Aufbewahrung, Erschliessung und Auswertung. Die systematische Rechtssammlung (SR) verortet das Archivierungsgesetz im Kapitel «Politische Grundrechte», dies ein Hinweis auf die Prioritätensetzung im Bereich der guten Regierungsführung.**

Umsetzung

Die neue Strategie wurde von den politisch vorgesetzten Stellen ohne grössere Diskussion akzeptiert. Im BAR wurde sie als Klärung der Zielsetzungen ebenfalls begrüsst, im Zusammenhang mit der Formulierung konkreter Ziele und der organisatorischen Folgewirkungen stiess sie allerdings auch auf Ablehnung. Erstaunlich war dieser Widerstand nicht, gab es doch viele Unbekannte und in der Folge vor allem eine Notwendigkeit zu – kollektiven wie individuellen – Veränderungen bei der Organisation, den Abläufen und beim Know-how. Konkret schlug sich das beispielsweise in einem angepassten Organigramm und neuen Stellenbeschreibungen nieder. Auch die Abläufe mussten angepasst und gestrafft werden. Bezüglich Know-how mussten die Anforderungen z.T. neu definiert und mit dem individuellen Fachwissen der einzelnen Mitarbeitenden verglichen sowie – wo nötig – entsprechende Weiter- und Ausbildungsmassnahmen eingeleitet werden. Für die Umsetzung der Strategie in den Arbeitsalltag brauchte es einen Masterplan, dazu konsequente, strategiekonforme, operative Jahresplanungen sowie neue Controllinginstrumente.

Insgesamt gelang der angestrebte mentale und kulturelle Wandel gut, trotz des verständlichen Widerstands.

Angesichts des laufenden Auf- und Ausbaus von E-Government beim Bund und unserer weit fortgeschrittenen Entwicklung einer E-Archiv-Lösung sowie der sich abzeichnenden Gefahr von irreparablen Überlieferungslücken entschieden wir, unsere Kräfte im Interesse der Sicherung analoger und digitaler Unterlagen zu fokussieren.

Erfreulicherweise gelang er gerade dort, wo strategische und operative Verzichtsleistungen notwendig geworden waren. Erstaunlich war dagegen, dass die Umsetzung der gemeinsam entwickelten Strategie in einem ihrer Kernbereiche deutlich unterschiedliche Auffassungen sichtbar machte, weil dort das neue strategische Gewicht eher als Aufforderung zum Perfektionismus missverstanden wurde denn als Aufforderung, knappe Mittel effektiver einzusetzen und effizient im Dienst der anvisierten Ziele zu nutzen. Dies führte zu unerwarteten Turbulenzen und verzögerte die Zielerreichung, ohne sie aber grundsätzlich in Frage zu stellen. Diese negativen Nachwirkungen sind heute überwunden, so dass in Bezug auf die inhaltlichen Ziele eine positive Bilanz gezogen werden darf, wie abschliessend anhand einiger Beispiele gezeigt werden soll.

Die gewählte strategische Stossrichtung hat dank der deutlichen Konzentration auf die Sicherung bzw. der vermittlungsseitigen Verzichtsleistungen den Weg frei gemacht, um die ambitiösen Projekte im Bereich der digitalen Archivierung voranzutreiben (Programm ARELDA), zu einem erfolgreichen Abschluss zu bringen und daneben den Normalbetrieb aufzunehmen (Dienst digitale Archivierung). Zudem wurden unsere Dienstleistungen für die archivierungspflichtigen Stellen verbessert (Dienst GEVER [Geschäftsverwaltung]). In diesem Kontext hat das Bundesarchiv 2007 einen Vorschlag für ein ganzheitliches Information Life Cycle Management erarbeitet. Gestützt u. a. auf diese Vorarbeiten hat der Bundesrat am 23. Januar 2008 den Bericht zum *Umgang mit elektronischen Akten, Daten und Dokumenten* verabschiedet und damit die Bundeskanzlei, das EDI (BAR) und das EFD (Informatikstrategieorgan des Bundes, ISB) beauftragt, in der gesamten Bundesverwaltung eine standardisierte elektronische Geschäftsverwaltung einzuführen[7]. Rationelle Verwaltungsprozesse, Compliance und hohe Transparenz durch den raschen Zugriff auf verlässliche Informationen sind wesentliche Voraussetzung für die Gewährleistung von Good Governance und Rechtssicherheit. Das Konzept eines integrierten Life Cycle Management für Verwaltungsunterlagen schafft zudem eine wesentliche Grundlage für eine optimale und darüber hinaus finanzierbare E-Archivierung. In diesem Rahmen will das BAR nicht nur seine Unterstützung für das Records Management in der Verwaltung verbessern, sondern alltagsrobuste Modelle für die Aktenführung und eine prospektive Bewertung der Akten (weiter-)entwickeln. Die Arbeiten dafür haben 2008 erfolgreich begonnen.

Parallel dazu hatte das BAR im Rahmen eines Teilprojekts der Verwaltungsreform (*Vereinfachung Archivierung*) Vorschläge für die Reduktion des Gesamtaufwandes des Bundes bei der Archivierung zu erarbeiten. Angesichts der geringen Regelungsdichte (sieht man von technischen Standards und Normen ab) besteht auf der rechtlichen Ebene allerdings kaum Vereinfachungspotenzial. Eine Entlastung konnte deshalb nur vorgeschlagen werden einerseits durch eine systemische Zusammenfassung von Records Management und Archivierung (wie dies im oben erwähnten Bericht des Bundesrats formuliert worden war), andererseits durch eine Zentralisierung – verbunden mit einer Professionalisierung und grösserer Kontinuität – der Ablieferungsarbeiten beim BAR. Obwohl sich die Empfehlungen der Verwaltungsreform auf Massnahmen bei der Archivierung von Papierunterlagen beschränkten und auf der Basis modellbasierter Rentabilitätsschätzungen für die Verwaltung eine enorme Zeitersparnis und damit verbunden, eine bedeutende Kostenreduktion (welche den anvisierten Personalmehrbedarf im Bundesarchiv aufs Ganze gesehen mehrfach kompensiert hätte) erwartet werden konnte, wurden keine konkreten Massnahmen beschlossen[8].

Das bedeutet, dass wir bis 2010 klar die Verwaltung bevorzugen und damit künftige Benutzerinnen und Benutzer mit ihrem Anspruch auf Zugang zu einer kontinuierlichen, kohärenten und lückenlosen Überlieferung gleichwertig neben die heutigen Benutzerinnen und Benutzer mit ihrem Anspruch auf Zugang zum bereits vorhandenen Archivgut stellen.

Die zwei vorgenannten Tätigkeitsbereiche stellen Konkretisierungen der von uns gewählten Strategie dar. Im Zusammenhang mit der *Aufgabenüberprüfung* und der *Definition der Corporate*

7 **Bericht zum Massnahmenpaket: www.bar.admin.ch/themen/00697/index.html?lang=de**

8 **Bundesverwaltungsreform 2005/2007, Querschnittsprojekt 6, Teilprojekt Vereinfachung Archivierung, Schlussbericht, 7.11.2007.**

Governance des Bundes trugen wir zusätzlich auch der Positionierung des BAR als Trägers hoheitlicher Aufgaben Rechnung. Unser Beitrag zur Gewährleistung der Rechtssicherheit und Nachvollziehbarkeit bundesstaatlichen Handelns macht die Funktion von Aktenführung und Archivierung zu einem Bestandteil der staatlichen Führungsverantwortung und zu einem essenziellen Bestandteil ministerialer Aufgaben, welche aus diesem Grund sinnvoll auch nicht ausgelagert werden können. Dazu kommt, dass Archivierung rechtssystematisch als Beitrag zur Gewährleistung (politischer) Grundrechte verstanden wird. Systemische Positionierung und konkrete Tätigkeit ergänzten sich in den letzten drei Jahren also bestens.

Schluss

Die Strategie hat Klarheit geschaffen und geholfen, unser Tun zu fokussieren. Sie ist nicht für alle unsere Stakeholder gleichermassen erfreulich, obwohl wir hoffen, dass auch die vom Abbau von Dienstleistungen Betroffenen Verständnis aufbringen werden und mittel- und längerfristig von unseren Entscheidungen profitieren können. Jedenfalls hat die Strategie wesentlich dazu beigetragen, unsere Tätigkeit erfolgreich zu gestalten. Jetzt ist der Moment gekommen, die nächste Strategieperiode (2011–2014) vorzubereiten. Die Geschäftsleitung des BAR wird sich dieser Aufgabe ab Herbst dieses Jahres annehmen.

Kontakt: andreas.kellerhals@bar.admin.ch

ABSTRACT

Développement stratégique aux Archives fédérales suisses

La loi fédérale sur l'archivage (LAr), en vigueur depuis 1999, constitue une base solide pour l'archivage professionnel et le soutien des offices qui doivent tenir des archives dans le domaine du *records management*. Le fossé grandissant entre le mandat et les moyens financiers à disposition a toutefois nécessité la mise en place d'une stratégie claire. C'est la raison pour laquelle les l'AFS a élaboré, en 2005, une stratégie qui sert d'aide à l'orientation pour cinq ans. Cette stratégie définit explicitement les buts généraux des AFS, tout en servant de lignes directrices pour les décisions quotidiennes des collaboratrices et des collaborateurs, ce qui facilite en particulier des prises de décisions cohérentes lorsqu'interviennent des intérêts divergents, avec les conflits qui peuvent en résulter. Elle permet également aux l'AFS, entre autres, de se positionner de manière cohérente au niveau de la planification et de l'examen des tâches, ainsi que de la réforme de l'administration. La stratégie clarifie la situation et permet aux l'AFS de se concentrer sur ses tâches clés et de les organiser de manière efficace, bien que cela implique une diminution des prestations, ce qui ne va pas sans susciter des mécontentements. Le moment est maintenant venu de préparer la prochaine période stratégique 2011–2014. La direction des AFS s'attaquera à cette tâche à partir de cet automne.

PREDATA

Bibliothekssysteme
Hardware-Kompetenzzentrum
Netzwerke und IP-Telefonie
Software-Entwicklung

Predata AG – seit 1984 Ihre Partnerin für Bibliothekssoftware.

winMedio.net

Die leistungsfähige und anwenderfreundliche Software für Bibliotheken, Ludotheken und Dokumentationsstellen bietet umfangreiche Ausleih-, Katalog-, Recherche-, Statistik- und Einstellungsfunktionen sowie einen OPAC mit Selbstbedienungsmöglichkeiten.
winMedio.net unterstützt die zukunftsträchtige Radio Frequency Indentification-Technologie mit einer RFID-Schnittstelle (Medienpaket- und Stapelverarbeitung, Selbstverbuchung, Diebstahlsicherung) und ist sowohl für zentrale als auch für dezentrale Lösungen geeignet.

BIBLIOTHECA 2000

Das innovative und benutzerfreundliche Bibliotheksmanagement-System umfasst alle Bereiche wie Katalog, Ausleihverbuchung, Recherche, Erwerbung, Statistik, Periodikaverwaltung und OPAC mit Selbstbedienungsfunktionen. Weitere Module sind zusätzlich erhältlich – z.B. Fernleihe, Inventur, Z39.50-Client, Webportal, RFID-Schnittstelle. Zur Optimierung der Betriebsabläufe kann BIBLIOTHECA2000 durch umfangreiche Einstellungsmöglichkeiten problemlos an Ihre individuellen Bedürfnisse angepasst werden.

Predata AG Burgstrasse 4 3600 Thun
Tel. 033 225 25 55 Fax 033 221 57 22 info@predata.ch www.predata.ch

Auf dem Weg zur «managed library» – Entwicklung von Managementkompetenzen

Christa Müller, Bibliothekarin und Juristin, informo GmbH

«Wenn du einen Garten und dazu noch eine Bibliothek hast, wird es dir an nichts fehlen.» –(Cicero, ad Familiares IX, Brief IV. an Varro) – Ob das Cicero heute immer noch gleich sehen würde?

Die Trends und Entwicklungen unserer Zeit eröffnen neue Handlungsfelder in der Führung von Bibliotheken und verlangen nach der Entwicklung von Managementkompetenzen. Eine auf diese Anforderungen ausgerichtete externe und interne Aus- und Weiterbildung und parallel dazu ein gezielter interner Personalentwicklungsprozess sind die idealen Voraussetzungen, um ein neues Rollenverständnis auf allen Stufen von Mitarbeitenden zu fördern und weiterzuentwickeln.

Einleitung

Welche Gedanken löst «Der Bücherwurm» von Carl Spitzweg in Ihnen aus, der da hoch oben auf der Leiter steht?

«Es ist schon ein seltsames Gefühl für einen alten Mann wie mich: Als meine Frau vor über zwanzig Jahren ihre Bibliotheksausbildung machte, war ein Bibliothekar ein liebenswertes, schrulliges, etwas verstaubtes, rückwärts gewandtes Wesen, und da wacht man eines Tages auf und entdeckt, dass neben einem die Angehörige eines Berufsstandes liegt, der an der Hightech-Spitze mitmarschiert und eine ganz wesentliche Rolle in den revolutionären Vorgängen spielt, die durch die Möglichkeiten computervermittelter Kommunikation eingeleitet wurden.» Dies schreibt der Religionswissenschaftler Aloys Peyer in seinem Aufsatz «Der Bibliothekar als Kultfigur in Cyberspace» (1995). Er beendet diesen Aufsatz mit dem Aufruf, Bibliothekare sollen das entwickeln, was man im Zen-Buddhismus «a beginner's mind» nennt und was u.a. Offenheit, Neugier und die Fähigkeit umfasst, alte Denkstrukturen über Bord zu werfen – und ganz generell die Chancen zu ergreifen, die sich mit den Entwicklungen unserer Zeit für ihren Beruf ergeben.

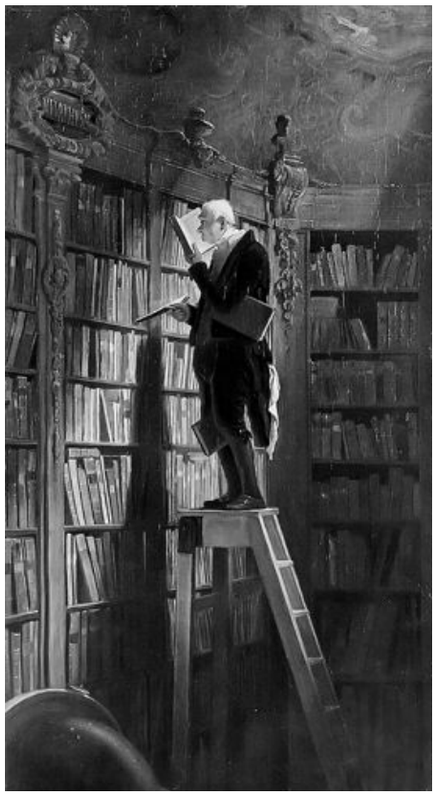
Die richtige Information zur richtigen Zeit am richtigen Ort

Diese alte Anforderung an eine Bibliothek gilt auch heute noch, verlangt jedoch nach einer Anpassung an aktuelle Trends und Entwicklungen unserer Zeit. Heute besteht der Auftrag einer Bibliothek – mit diesem Begriff sind immer auch die anderen Institutionen in diesem Bereich eingeschlossen – vor allem darin, der Öffentlichkeit den freien Zugang zu dem weltweit vorhandenen Wissen zu sichern und durch ein vielfältiges, variables Medienangebot und neue Dienstleistungskonzepte einen Beitrag zur Informationsgesellschaft zu leisten. Angefangen von einer rasend schnellen technologischen Entwicklung, einer immensen Informationsflut, neuen Regelungen der übergeordneten Institutionen bis hin zu einem stark veränderten Kundenverhalten werden völlig neue Anforderungen an die Bibliotheken gestellt. Diese Anforderungen bewirken, dass in den Bibliotheken neben fachspezifischen auch neue und andere Kompetenzen gefragt sind. Diese Feststellung führt uns auf direktem Weg zur «managed library».

Die «managed library»

Die «managed library» muss primär zwei Anforderungen erfüllen können, die sich aus den Trends und Entwicklungen ergeben. Einerseits müssen die Bibliotheken ihre Aufgaben und ihr Angebot insbesondere auf die technologischen und sozialen bzw. demografischen Veränderungen ausrichten und laufend den Erfolg der getroffenen Massnahmen überprüfen. Andererseits sind die Bibliotheken – gerade auch in Zeiten grösserer wirtschaftlicher Unsicherheiten – vermehrt gefordert, ihre Leistungen zu legitimieren und über Aufwand, Ressourcierung und Leistungen Rechenschaft abzulegen. Das bedeutet zum Beispiel, dass

- umfassende strategische Überlegungen getroffen werden müssen,
- sich die Leistungen ausschliesslich am Bedürfnis der Kunden orientieren,
- das Handeln vornehmlich auf Dienstleistungen für den Kunden ausgerichtet ist,
- neue Wege in der Kommunikation etabliert werden,
- eine mehrjährige Finanzplanung erstellt wird,
- gezielte Marketingmassnahmen umgesetzt werden,



«Der Bücherwurm» von Carl Spitzweg

– neue «Vertriebswege» gefunden werden müssen,
– flexiblere organisatorische Strukturen gewählt werden, die sich an den Prozessen orientieren,
– die Mitarbeitenden in diese Entwicklungen einbezogen werden,
– Kontroll- und Steuerungsmechanismen eingeführt werden, mit welchen die Entwicklungen laufend überwacht werden können,
– Qualitätskriterien definiert werden, um eine stetige Weiterentwicklung des Systems zu erreichen.

Alle diese Handlungsfelder gehören in den Bereich dessen, was wir unter «managen» eines Systems oder einer Institution verstehen: die zielgerichtete aktive Gestaltung und Steuerung einer Organisation, in welche alle Ebenen von Mitarbeitenden einbezogen werden sollen. Das bewirkt ein verändertes Anforderungsprofil und benötigt – ebenfalls auf allen Ebenen – die Entwicklung bzw. Weiterentwicklung der entsprechenden Kompetenzen. Das bedeutet demzufolge auch, dass innerbetrieblich der (Kader-)Förderung der Mitarbeitenden ein besonderer Stellenwert eingeräumt wird und entsprechende Personalauswahlprozesse eingeführt werden.

Heute besteht der Auftrag einer Bibliothek – mit diesem Begriff sind immer auch die anderen Institutionen in diesem Bereich eingeschlossen – vor allem darin, der Öffentlichkeit den freien Zugang zu dem weltweit vorhandenen Wissen zu sichern und durch ein vielfältiges, variables Medienangebot und neue Dienstleistungskonzepte einen Beitrag zur Informationsgesellschaft zu leisten.

Veränderungen im Anforderungsprofil und im Rollenverständnis

Für das Anforderungsprofil der zukünftigen Bibliotheksmitarbeitenden sowie der Leitungspersonen bedeutet das eben Gesagte – abgeleitet von den oben genannten Handlungsfeldern –, dass der Fokus auf andere und bisher eher weniger gefragte Qualitäten gelegt werden muss. So werden künftig Auswahlkriterien wie die nachstehenden einen ganz anderen Stellenwert im Anforderungsprofil der Bibliotheksmitarbeitenden sowie der Bibliotheksleitenden einnehmen als bisher:
– strategisches und vernetztes Denken,
– Kundenorientierung,
– Innovation,
– Zielorientierung,
– Effizienz und Effektivität im Handeln,
– Flexibilität und Anpassungsfähigkeit,
– Kommunikationsvermögen.

Von entscheidender Bedeutung ist es zudem, dass die Bibliotheksmitarbeitenden vermehrt für ein neues, modernisiertes Berufsbild werben und positive Rollenbilder entwickeln. Dazu gehört, dass Bibliotheken ihren Mitarbeitenden Perspektiven bieten und einen Personalentwicklungsprozess etablieren. Dies mit dem Ziel, auch nach aussen ein neues Image zu prägen.

Management- und Leadership-Kompetenzen in der Bibliothek

Die Kompetenzen, von denen hier die Rede ist, orientieren sich somit vermehrt an Handlungsfeldern und Arbeitsinhalten. Gefragt sind auf der einen Seite spezifische bibliothekarische und fachwissenschaftliche Kompetenzen. Auf der anderen Seite stehen technologische Kompetenzen sowie soziale und kommunikative Kompetenzen,

«Wenn du einen Garten und dazu noch eine Bibliothek hast, wird es dir an nichts fehlen.» –(Cicero, ad Familiares IX, Brief IV. an Varro) – Ob das Cicero heute immer noch gleich sehen würde?!

«soft-skills», und – insbesondere bei (künftigen) Führungspersonen – vor allem auch Führungs- und betriebswirtschaftliche Kompetenzen im Vordergrund, welche sich besonders in einer hohen Dienstleistungsorientierung äussern.

Basierend auf diesen Überlegungen lässt sich für Mitarbeitende und Führungspersonen in einer Bibliothek folgendes Kompetenzschema ableiten, welches Grundlage für die Entwicklung von Aus- und Weiterbildungskonzepten sowie von Personalentwicklungsmassnahmen sein sollte (siehe Tab. S. 35).

Neue Zielsetzungen für die Kompetenzentwicklung

Tatsächlich gibt es viele Hinweise darauf, dass sich das Rollenbild und damit auch das Rollenverständnis der BibliothekarInnen (und der anderen Berufe der Informationswissenschaften) in den letzten Jahren stark geändert haben und noch ändern werden. Dennoch muss man immer wieder feststellen, dass Management-Know-how teilweise in einem noch eher bescheidenen Mass vorhanden ist. In der Ausbildung kann man überdies immer noch und immer wieder erleben, dass die Notwendigkeit, sich solches Wissen in einer entsprechenden Ausbildung anzueignen und weiterzuentwickeln, von Teilnehmenden als wenig sinnvoll betrachtet und deshalb gelegentlich auch in Frage gestellt wird.

Die «managed library» muss primär zwei Anforderungen erfüllen können, die sich aus den Trends und Entwicklungen ergeben.

Eine moderne, zukunftsorientierte Bibliothek kann ihren Platz in einem sich stark verändernden Umfeld nur dann behaupten, wenn die Bibliothek und ihre Mitarbeitenden nicht verwaltet, sondern zielorientiert geführt und beurteilt, gefördert, gefordert und gelenkt werden. Es muss deshalb eine wichtige Zielsetzung der Kompetenzentwicklung sein, ein entsprechendes Bewusstsein und Rollenverständnis zu entwickeln und zu fördern.

Eine Kompetenzentwicklung darf jedoch nicht auf eine (externe) Aus- und Weiterbildung beschränkt bleiben. Sie muss zugleich bibliotheksintern über Mitarbeiterqualifikation, Personalentwicklung und Kaderförderung als auch über die (externe) Aus- und Weiterbildung auf allen Stufen gefördert werden.

So können die Studierenden die Theorien in die Praxis umsetzen. Ihren Nutzen werden Aus- und Weiterbildungsmassnahmen erst dann entfalten, wenn sie einen Zusammenhang zu einem umfassenden (internen) Förderprogramm aufweisen.

Bibliothekarische Basiskompetenzen	
Fachliche und fachwissenschaftliche Kompetenzen	**Technologische Kompetenzen**
Damit gemeint ist bibliothekarisches Fach-Know-how, welches die zukunftsweisenden Entwicklungen und Kenntnisse, welche sich inhaltlich an einem (wissenschaftlichen) Spezialbereich orientieren, integriert.	Damit gemeint ist die Fähigkeit, die für die Erfüllung der bibliothekarischen Aufgaben notwendigen technologischen Zusammenhänge zu erkennen und technologische Systeme gestalt- und beherrschbar zu machen.
Spezielle Dienstleistungskompetenzen	
Persönliche und Selbstkompetenzen	**Soziale Kompetenz**
Verstanden als Entfaltung der eigenen Persönlichkeit als Voraussetzung für selbständiges und selbstbewusstes Handeln, die Übernahme von Verantwortung für Handlungen gegenüber den Benutzern und Anspruchsgruppen einer Bibliothek und die Mitwirkung bei der Entwicklung des sozialen Systems.	Verstanden als Fähigkeiten im Umgang mit anderen, z.B. Benutzern, anderen Mitarbeitenden, Lieferanten, und in der Zusammenarbeit mit Dritten.
Spezielle Führungskompetenzen	
Führungs- und Methodenkompetenzen	**Managementkompetenzen**
Sie umschreiben einerseits die Beherrschung von Führungsinstrumenten, den Umgang mit und die Führung von Menschen, die Organisationsfähigkeit sowie das Verhalten in schwierigen Situationen und andererseits die Fähigkeit im Umgang mit Instrumenten der Entscheidungs- und Problemlösungs- sowie Darstellungsmethodik.	Diese umfassen die Fähigkeit, den Wertschöpfungsprozess effektiv und effizient zu gestalten und zu lenken. Dazu braucht es Fähigkeiten und Kenntnisse, zum Beispiel zu – Marketing – Rechnungswesen und Finanzplanung – Controllingmethoden – Organisationsmechanismen – Qualitätsmanagement.

Ziel interner wie externer Förderungsprogramme muss es sein, dass jede in einer Bibliothek mitarbeitende Person bei der Entwicklung der Institution mitdenkt und ihren Beitrag an diese veränderten Anforderungen leistet, dass sie sich als Teil eines (ökonomischen) Systems versteht.

Gleichzeitig ist es Aufgabe von interner und externer Kompetenzentwicklung, den Begriff des «Managements» in das für eine Bibliothek passende Licht zu rücken, so dass ihm etwas von dem «Mythos» oder vielmehr Vorurteil genommen wird, es könnte dabei ausschliesslich um rein ökonomisch motivierte Themen gehen, in deren Hintergrund Kostenersparnis und Personalabbau stehen. Vielmehr muss der Nutzen aufgezeigt werden, welcher sich aus Management-Know-how ergibt, nämlich dass so manches einfacher, rascher und effizienter vonstattengeht, ohne dabei Wert zu verlieren.

Alle diese Handlungsfelder gehören in den Bereich dessen, was wir unter «managen» eines Systems oder einer Institution verstehen.

Schliesslich sollen Aus- und Weiterbildungsmassnahmen im Managementbereich ein weiteres Ziel verfolgen: Sie sollen vernetztes Denken fördern, um so vermehrt Zusammenhänge zwischen den Entwicklungen unserer Zeit und den Aufgaben einer Bibliothek erkennen, den Einfluss von Trends und Veränderungen interpretieren und geeignete Massnahmen treffen zu können.

Die genannten Zielsetzungen stellen dabei nicht in Abrede, dass einem – sich aufgrund der Entwicklungen unserer Zeit ebenfalls stark verändernden – bibliothekarischen Grundlagen-Know-how ebenfalls der notwendige Platz eingeräumt werden muss. Zweifellos haben die ursprünglichen bibliothekarischen Aufgaben nach wie vor einen hohen Stellenwert. Sie bilden das Handwerkszeug für diesen Beruf, sind also die Basiskompetenz, um sich in diesem Berufsfeld sicher bewegen zu können. Nur: Dies allein genügt heute längst nicht mehr.

Eine moderne, zukunftsorientierte Bibliothek kann ihren Platz in einem sich stark verändernden Umfeld nur dann behaupten, wenn die Bibliothek und ihre Mitarbeitenden nicht verwaltet, sondern zielorientiert geführt und beurteilt, gefördert, gefordert und gelenkt werden.

Das Gesagte legt die Schlussfolgerung nahe: Neben externen Aus- und Weiter-

bildungsmassnahmen muss eine gezielte Fähigkeitsentwicklung und Kaderförderung von Mitarbeitenden innerhalb der Bibliotheken stattfinden, mit welcher den Mitarbeitenden auf allen Stufen passende Perspektiven für deren Zukunft aufgezeigt werden, sei es in einer Fach- oder in einer Führungskarriere.

Aus- und Weiterbildung als Teil der Kompetenzentwicklung

Was bedeutet das Gesagte nun für die Fähigkeitsentwicklung und die Ausbildung von Führungspersonen und Bibliotheksmitarbeitenden?

Generell kann Kompetenzentwicklung in unterschiedlichen Formen stattfinden. Vorliegend sollen nur drei Formen des Lernens aufgezeigt werden:

– ausserbetriebliche Kompetenzentwicklung: Darunter werden Massnahmen verstanden, die örtlich ausserhalb der Institution, zum Teil durch externe Veranstalter, durchgeführt werden und an denen auch Mitarbeitende anderer Institutionen teilnehmen;
– innerbetriebliche Kompetenzentwicklung: Dabei handelt es sich um Massnahmen, die arbeitsplatznah oder direkt am Arbeitplatz stattfinden. Sie zielen darauf ab, in der konkreten Arbeitsaufgabe direkt umsetzbar zu sein;
– selbst gesteuerte Kompetenzentwicklung: Vor allem dort, wo kaum ein internes Bildungsangebot besteht, ist die Kompetenzentwicklung über selbst gesteuertes Lernen eine häufig anzutreffende Lernform. Sie bedingt eine Eigenverantwortlichkeit der Mitarbeitenden und ist deshalb nicht in allen Fällen geeignet.

Ziel interner wie externer Förderungsprogramme muss es sein, dass jede in einer Bibliothek mitarbeitende Person bei der Entwicklung der Institution mitdenkt und ihren Beitrag an diese veränderten Anforderungen leistet, dass sie sich als Teil eines (ökonomischen) Systems versteht.

Für die Anbieter von ausserbetrieblichen Aus- und Weiterbildungsangeboten bedeutet das, dass sie gezielte Kompetenzförderung in allen Bereichen des oben erwähnten Kompetenzschemas für unterschiedliche Niveaustufen anbieten. Die Inhalte sollen dabei einerseits leadership- und dienstleistungsorientierte Fachbereiche enthalten, und zwar insbesondere:

– Kommunikation,
– Teamentwicklung,
– Dienstleistungs- und Qualitätsmanagement sowie
– Führung,
– Konfliktmanagement.

Andererseits sollen managementorientierte Fachbereiche angeboten werden, zum Beispiel

– Betriebswirtschaft,
– Projektmanagement und Organisation,
– finanzwirtschaftliche Themen,
– Marketing.

Eine optimale Wirkung kann diese Form der Ausbildung dann entfalten, wenn sie auf die Bedürfnisse der Berufsgruppe ausgerichtet ist und sich an praktischen Sachverhalten aus dem Alltag der Bibliotheken orientiert.

Eine optimale Wirkung kann diese Form der Ausbildung dann entfalten, wenn sie auf die Bedürfnisse der Berufsgruppe ausgerichtet ist und sich an praktischen Sachverhalten aus dem Alltag der Bibliotheken orientiert. Dabei sollen auch Parallelen und Unterschiede zu wirtschaftlich orientierten Unternehmen beleuchtet und analysiert werden. Wichtig ist bei dieser Form der Ausbildung vor allem auch, dass die Teilnehmenden lernen, die einzelnen Fachbereiche miteinander zu vernetzen, Einflussfaktoren zu erkennen, Massnahmen abzuleiten und sie in einen Zusammenhang mit ihrer Institution und deren Umfeld zu stellen.

Denkbar sind in der Zukunft auch überbetriebliche Weiterentwicklungsformen (z.B. in Form von internetbasierten Lernplattformen oder e-Learning), welche ausgewählte Themen über Lerngruppen behandeln. Diese Formen eignen sich vor allem auch für selbst gesteuertes Lernen bei Mitarbeitenden aus Kleinbibliotheken.

Im innerbetrieblichen Bereich kann die Aus- und Weiterbildung beispielsweise über Erfahrungsgruppen oder Betreuungspersonen erfolgen, insbesondere wenn es um die Entwicklung von sozialen und kommunikativen bzw. Teamfähigkeiten geht. Auch im Rahmen von Projektaufgaben können einzelne Fähigkeiten wie Zielorientierung oder betriebswirtschaftliche Themen geübt und vertieft werden. Auch hier ist es wichtig, dass Betreuungspersonen Feedback geben und steuernd eingreifen können, um einen optimalen Lernerfolg nahe an der Arbeit selber zu erzielen.

Idealerweise sind Aus- und Weiterbildungsmassnahmen Teil eines innerbetrieblich gesteuerten, gezielten Personalentwicklungsprozesses, der die Mitarbeitenden stufenweise über eine reine Fachstelle hinaus in Richtung einer verantwortungsvolleren Position innerhalb der Bibliothek begleitet. Die Führungsverantwortlichen müssen einerseits in engem Kontakt mit den Ausbildungsverantwortlichen stehen; andererseits ist es notwendig, dass die Führungspersonen die Lernenden unterstützen und begleiten und den Lernerfolg überprüfen. Nur so ist der praktische Nutzen und die Motivation sowohl der Geförderten als auch ihrer Förderer sichergestellt.

Idealerweise sind Aus- und Weiterbildungsmassnahmen Teil eines innerbetrieblich gesteuerten, gezielten Personalentwicklungsprozesses, der die Mitarbeitenden stufenweise über eine reine Fachstelle hinaus in Richtung einer verantwortungsvolleren Position innerhalb der Bibliothek begleitet.

Zusammenfassung

Die Bibliothek der Zukunft, die sich an den (Mega-)Trends und Entwicklungen unserer Zeit orientiert, soll zur «managed library» werden. Sie erfordert ein neues Rollenverständnis und stellt ver-

änderte Ansprüche an das Anforderungsprofil eines Bibliothekars/einer Bibliothekarin. Dieses Kompetenzprofil wird erweitert um leadership- und managementorientierte Kenntnisse, welche die Bibliotheksmitarbeitenden befähigen, als (Dienstleistungs-)Manager ihre Handlungsfelder zu gestalten und zu steuern. Die Aus- und Weiterbildung dieser Kompetenzen muss – begleitet von einem gezielten Persönlichkeitsentwicklungsprozess innerhalb der Bibliothek – auf diese neuen Anforderungen ausgerichtet werden.

Kontakt: c.mueller@informo.ch

ABSTRACT

«Managed library»

Le développement des techniques actuelles de communication entraîne une reconsidération du rôle des bibliothèques et des compétences du personnel. Le concept de «managed library» permet de cerner le rôle de ces institutions qui doivent s'adapter au monde contemporain. Elles sont aussi confrontées à des problèmes économiques et doivent pouvoir rendre compte de leur raison d'être par des innovations dans leur fonction. Pour les responsables et le personnel, cela signifie adopter de nouvelles stratégies dans les domaines de l'orientation des clients, de l'innovation, de la flexibilité et de la communication. En plus des compétences scientifiques et techniques, les bibliothécaires doivent également faire preuve de compétences sociales et de management. Il est important pour une bibliothèque qui se veut active que la direction et les collaborateurs soient bien conscients de leur rôle et puissent développer des compétences nouvelles avec des objectifs bien définis. Les bibliothécaires de demain ne sont plus de simples administrateurs d'un monde établi, calfeutré dans le monde du livre, mais doivent être de vrais managers capables de travailler en équipe et en relation avec d'autres institutions; ils se doivent de proposer de nouveaux projets. Il y a là tout un travail à faire si l'on veut que les bibliothèques gardent leur signification et aient encore un rôle à jouer dans la société.

HUBER & LANG

DER SCHWEIZER SPEZIALIST
FÜR FACHINFORMATION

Projektmanagement: ausserordentliche Vorhaben in einer dynamischen Umwelt zum Ziel bringen

Christian Waldner und Adrian Ritz,
KPM, Universität Bern

Die Tage von im wahrsten Sinne des Wortes verstaubten Organisationen, in denen sich über Jahre hinweg nichts ändert, sind gezählt. Jede Organisation des privaten, aber gerade auch des öffentlichen Sektors befindet sich heute in einer dynamischen Umwelt und steht regelmässig vor neuen Aufgaben und ausserordentlichen Vorhaben. Professionelles Projektmanagement unterstützt die technische und organisatorische Problemlösung und hilft damit, derartige neue Aufgaben zu erfüllen. Der folgende Beitrag dient als kurze Übersichtslektüre für angehende Projektleiter.

Projektmanagement ist nicht, wie allzu oft eingesetzt, ein Allerweltsmittel, um alles, was man in einer Organisation «Problem» nennt, zu lösen. Und das aus einem einfachen Grund: Projektmanagement bezieht sich, wie es bereits der Begriff impliziert, nur auf Projekte. Nicht jedes in einer Organisation auftretende Vorhaben ist aber ein Projekt. Ein Projekt ist ein *ausserordentliches* Vorhaben. Seine Merkmale sind z.B. die zeitliche Befristung des Vorhabens, eine klare Zielvorgabe, ein bestimmter Neuartigkeitsgrad für die Organisation und oftmals eine erhöhte Komplexität, weil verschiedene Stellen beteiligt sind (Interdisziplinarität). Typische Beispiele sind die Einführung einer neuen Archivierungssoftware oder die kommende Eishockey-WM für die Stadt Bern.

Aufgabe des Projektmanagements ist es, den Projektprozess zu planen, zu steuern und zu kontrollieren. Dabei beschränkt sich das Projektmanagement auf das *Management* des Prozesses und liefert keine fachlich-inhaltlichen Beiträge zur Problemlösung. Der Projektleiter ist aus diesem Grund ein Spezialist in der *Führung* von Projekten und

Aufgabe des Projektmanagements ist es, den Projektprozess zu planen, zu steuern und zu kontrollieren. Dabei beschränkt sich das Projektmanagement auf das Management des Prozesses und liefert keine fachlich-inhaltlichen Beiträge zur Problemlösung.

in der Regel nicht ein Fachspezialist. Typische Aufgaben des Projektmanagements sind z.B. die konkrete Formulierung der Aufgabenstellung und der Projektziele, die Strukturierung des Projekts und seine organisatorische Verankerung in der Organisation (Projektleiter, Projektteammitglieder und ihre jeweiligen Kompetenzen) sowie die Planung, Steuerung und Kontrolle aller Ressourcen (Personal, Sachaufwände, Zeit, Finanzen).

Grobplanung und Projektauftrag

Bevor ein Projekt starten kann, bedarf es einer vorausgehenden *Projektplanung*. Sie kann in den wenigsten Fällen abschliessend sein, sondern muss in späteren Projektphasen konkretisiert werden. Dennoch ist eine frühe Planung von höchster Bedeutung, kann sich doch allenfalls bereits in dieser Phase zeigen, dass das Projekt nicht lohnenswert ist. Ebenfalls können besondere Fallstricke («Risiken») im Projektprozess antizipiert und Gegenmassnahmen in die Wege geleitet werden. So sind Aufwände für Sicherheitsaufgaben an der Eishockey-WM frühzeitig zu planen, um die Kostenteilung mit dem internationalen Verband und weiteren Partnern rechtzeitig aushandeln zu können. Ausgangspunkt und Referenzpunkt jeder Planung ist das Projektziel. Welches Ergebnis soll mit dem Projekt erreicht werden? Eine

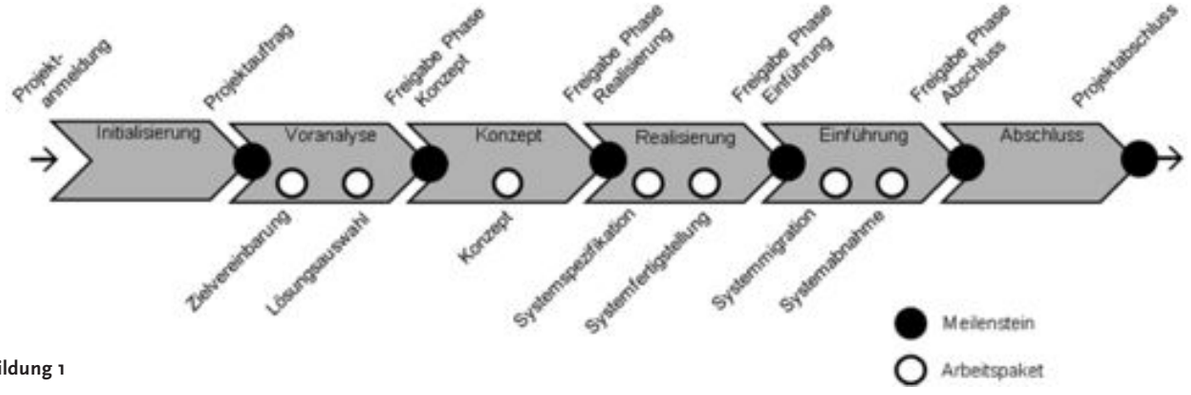


Abbildung 1

exakte und eindeutige Zielformulierung ist ausserordentlich wichtig, da man bei Projekten nicht auf ein organisationsimplizites Verständnis vertrauen kann. Ausgehend vom übergeordneten Projektziel werden Teilziele gebildet, die einen selbständigen Beitrag zur Erreichung des übergeordneten Ziels leisten. Häufig werden hierzu Projektstrukturpläne eingesetzt, die einzelne Phasen des Projekts gegeneinander abgrenzen. Im Beispiel «Einführung der Archivierungssoftware» könnten das z.B. die Phasen Vorstudie, Ausarbeitung eines Konzepts, Realisierung, Pilotversuch in einem Teilbereich und Implementierung in der Gesamtorganisation sein (vgl. Abbildung 1). Innerhalb der Phasen lassen sich in aller Regel weitere, in sich abgeschlossene Arbeitspakete identifizieren. Zwischen den Phasen stehen Meilensteine: Mit der nächsten Phase kann grundsätzlich erst angefangen werden, wenn die vorhergehenden Meilensteine erreicht worden sind – es sei denn, die Planung müsse wegen hohen Zeitdrucks angepasst werden. Meilensteine eignen sich immer als «Kontrollpunkte», um den Projektstand zu erfassen. Der um die Plangrössen des personellen, zeitlichen und finanziellen Bedarfs angereicherte

Ausgangspunkt und Referenzpunkt jeder Planung ist das Projektziel. Welches Ergebnis soll mit dem Projekt erreicht werden?

Projektstrukturplan ist die Grundlage des Projektantrages.

Der *Projektantrag* muss vom Auftraggeber genehmigt werden («Projektfreigabe»). Aus dem Projektantrag wird sodann der eigentliche *Projektauftrag*. In ihm setzt der Auftraggeber, gestützt auf den für ihn unverbindlichen Projektantrag, Eckpunkte des Projekts fest (Ziele, Leiter und Mitglieder, Termine, Finanzen, Art und Form des zu liefernden Ergebnisses).

Projektlenkung
Ist das Projekt im Sinne des Projektauftrages umschrieben, gilt es, das Projekt zielgerichtet zu *lenken*. Als Teilaufgaben fallen hier die dynamische Projektplanung, welche die dem Projekt vorausgehende Grobplanung konkretisiert, sowie das Projektcontrolling (Steuerung und Überwachung) an.

Konkretisierung der Projektplanung
Als Detaillierung des Projektstrukturplans mit Arbeitspaketen, Phasen und Meilensteinen ist der *Projektablaufplan* zu verstehen. Die einzelnen Arbeitspakete werden in eine logische Struktur gestellt: Tätigkeitsfolgen und -abhängigkeiten werden aufgezeigt. Jedem Arbeitspaket ist eine verantwortliche Person zuzuteilen. Schliesslich wird der Projektablaufplan um die Terminplanung ergänzt, indem für jedes Ar-

Lucerne University of
Applied Sciences and Arts

HOCHSCHULE
LUZERN

Wirtschaft

Certificate of Advanced Studies
I+D – Kommunikation

Module

Management:
Berufsbild, Personalführung, Kommunikation, Wissens- und Informationsmanagement, Projektmanagement

Lernorte und Lernformen:
Lernort ABD-Stelle, Lernort Museum, kommunikativ auftreten und präsent sein

Leseverhalten und Leseforschung:
Lese- und Methodenkompetenz, Animation

Marketing:
Öffentlichkeitsarbeit, Dienstleistungsmarketing, Rechtsfragen

Umfang: 200 Lektionen/25 Unterrichtstage (jeweils Donnerstag)
Kursdauer: März bis Dezember 2009
Anmeldeschluss Februar 2009

Weitere Informationen: Institut für Wirtschaftsinformatik IWI,
Zentralstrasse 9, 6002 Luzern, T 041 228 41 70, iwi@hslu.ch , www.hslu.ch/iwi

FH Zentralschweiz

beitspaket Anfangs- und Endtermine und für die Meilensteine Stichtage festgelegt werden.

Die Ergebnisse dieser integrierten Projektablaufs- und *Terminplanung* lassen sich auf verschiedene Arten darstellen (vgl. Abbildung 2): In der Terminliste werden die einzelnen Arbeitspakete mit den dafür verantwortlichen Personen tabellarisch aufgelistet. Diese Darstellung ist sehr einfach, jedoch werden logische und zeitliche Abhängigkeiten zwischen Teilaufgaben nicht ersichtlich. Im häufig verwendeten Balkendiagramm werden die Aufgabenpakete in Form von Balken auf einer Zeitachse dargestellt. Die zeitliche, nicht aber die logische Abfolge von Tätigkeiten können dargestellt werden. Zudem leidet die Übersichtlichkeit, wenn viele und kleine Arbeitspakete vorhanden sind. Im Gegensatz zur Terminliste und zu Balkendiagrammen werden in der Netzplantechnik Projektprozesse so visualisiert, dass zeitliche und logische Abfolgen von Arbeitspaketen grafisch dargestellt werden. Die Informationsdichte des Netzplanes ist sehr hoch. Z.B. können kritische Pfade erkannt werden. Sie sind Abfolgen von Arbeitspaketen, bei denen Verspätungen in einzelnen Tätigkeiten das ganze Projekt verzögern. Diese Information kann zur Priorisierung von Aufgaben wichtig sein. Aufgrund der verhältnismässig grossen Komplexität des Netzplans muss für seine Erstellung aber eine hohe Planbarkeit der einzelnen Arbeitspakete vorhanden sein.

Ressourcen- und Kostenplanung

Die Projektablaufs- und Terminplanung gibt vor, welche Arbeitspakete bis zu welchem Zeitpunkt fertigzustellen sind. Daraus gilt es, abzuschätzen, welche *Ressourcen* eingesetzt werden müssen, um die Arbeitspakete rechtzeitig abschliessen zu können. Die Schätzung der notwendigen Ressourcen ist möglichst genau vorzunehmen: Eine ungenügende Ressourcenplanung kann im Projektverlauf zu an sich vermeidbaren Zeitverzögerungen und/oder Mehrkosten führen. Oftmals ist ein Fachvertreter am besten in der Lage, die Schätzung vorzunehmen. Zu erfassen sind alle benötigten Ressourcen: Personalressourcen, Sachaufwendungen, Dienstleistungen seitens Dritter oder Spesen und Gebühren. Erfolgreiche ProjektleiterInnen sind Meister in der Ressourcenplanung und wissen frühzeitig, wie mit Engpässen umzugehen ist, damit der Projektfortschritt nicht leidet. Aus der Bewertung der Kosten

Die Schätzung der notwendigen Ressourcen ist möglichst genau vorzunehmen: Eine ungenügende Ressourcenplanung kann im Projektverlauf zu an sich vermeidbaren Zeitverzögerungen und/oder Mehrkosten führen.

für die benötigten Ressourcen entsteht die *Kostenplanung*, die nach Möglichkeit auf Ebene Arbeitspaket und Meilenstein stattfindet. Sie ist eine zentrale Vergleichsgrösse im Projektcontrolling.

Projektcontrolling

Das *Projektcontrolling* dient der zielgerichteten Abwicklung des Projekts, wie sie in den oben beschriebenen Planungselementen vorgesehen ist. Es geht nun nicht mehr um die vorgängige Planung, sondern die eigentliche *Führung* des Projekts. Im Grundsatz geht

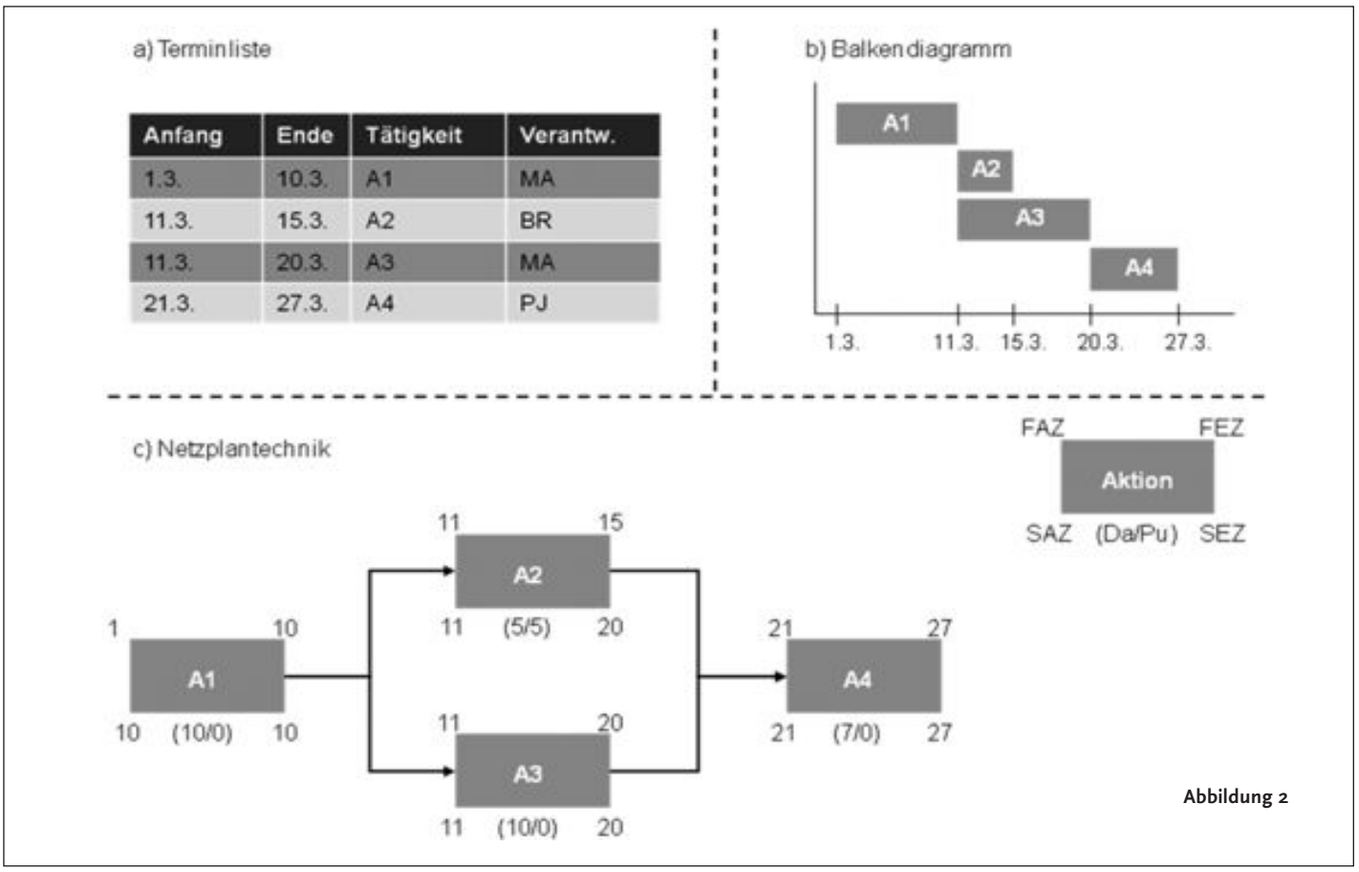


Abbildung 2

es darum, Planwerte (Soll) und erreichte Werte (Ist) zu vergleichen und daraus Erkenntnisse über Gründe für Abweichungen vom Projektplan zu erhalten und *Korrekturmassnahmen* zu ergreifen. Dies unterstreicht die Bedeutung einer sorgfältigen Projektplanung nochmals. Nur wenn aussagekräftige Kriterien vorliegen, lässt sich bestimmen, ob ein Projekt zielführend gemanagt wird. Überwacht werden der Projektfortschritt, die Termine, die Kosten und die Kapazitäten. Diese Daten sind fortlaufend zu dokumentieren. Besondere Aufmerksamkeit ist hier dem Umgang mit E-Mails zu schenken, die oftmals nicht systematisch abgelegt werden, obwohl sie projektrelevante Informationen enthalten.

Werden Abweichungen von Soll- und Ist-Werten festgestellt, sind deren Ursachen zu eruieren. Die Gründe können mannigfaltig sein.

Werden Abweichungen von Soll- und Ist-Werten festgestellt, sind deren *Ursachen* zu eruieren. Die Gründe können mannigfaltig sein: Zum einen kann sich die Planung als unrealistisch erweisen. Zum anderen können unerwartete Ereignisse in der Projektumwelt wie etwa eine Prioritätenverschiebung innerhalb der Organisation oder neue Informationsgrundlagen Anlass zu Abweichungen geben. Schliesslich ist an die ungenügende Arbeitsausführung durch interne oder externe Projektbeteiligte zu denken. Sind kleinere Abweichungen relativ leicht korrigierbar, müssen bei grösseren Abweichungen allenfalls die Projektplanung oder gar die Ziele angepasst werden. Freilich darf ein Misserfolg des Projekts nicht durch eine nachträgliche Zielverschiebung kaschiert werden.

Die *Entscheidung* darüber, welche korrigierenden Massnahmen zu ergreifen sind, gehört zu den Aufgaben des Projektleiters im Rahmen der Projektsteuerung. In seiner Verantwortung für die Projektsteuerung nimmt er nämlich alle Tätigkeiten wahr, die erforderlich sind, um das Projekt im Rahmen der Planungswerte abzuwickeln. Dazu gehören auch die Aufgabenzuordnung, die Auswahl von Methoden und Werkzeugen, die Führung des Projektteams, die Koordination des Projekts und wie bereits erwähnt das Entscheiden, sobald Signale von Planungsabweichungen erkennbar sind.

Projektabschluss

Ist das Projektziel erreicht (oder im negativen Fall ganz und gar nicht erreicht), ist das Projekt zu einem schnellen Abschluss zu führen. Der *Projektabschluss* umfasst je nach Projekt die Übergabe der Verantwortung an Personen sowie die Einführung von Personen, die das Projektergebnis (Methoden, Prozesse, Systeme etc.) nach Projektabschluss betreuen, was z.B. in Form einer Abschlusspräsentation oder Schulung geschehen kann. Daneben ist auch eine nachträgliche *Erfolgskontrolle* durchzuführen: Wurden die Projektziele erreicht? Aus welchen Erfahrungen könnte man für spätere Projekte *lernen*? Der Projektabschluss ist schliesslich intern zu *kommunizieren*. Anlässlich eines Meetings der Projektbeteiligten kann das Projekt kritisch bewertet und gewürdigt und mit einem anschliessenden Abschluss-Event *gefeiert* werden.

Der «human factor» im Projektmanagement

Projektmanagement ist eine anspruchsvolle Aufgabe, die von allen Beteiligten, insbesondere aber vom Projektleiter, Sozial- und Führungskompetenz verlangt. Schon alleine aus diesem Grund ist trotz allem systematischem Vorgehen auch bei Projekten der «human factor» erfolgsentscheidend. Ein gekonntes Projektmanagement schafft für alle Beteiligten jene Voraussetzungen, die gerade in ausserordentlichen und oftmals nervenaufreibenden Projektsituationen helfen, die Extramotivation aufzubringen, welche wahre Projekterfolge kennzeichnet.

Kontakt: christian.waldner@kpm.unibe.ch
adrian.ritz@kpm.unibe.ch

Zu den Autoren:
Christian Waldner, M. A. HSG, wissenschaftlicher Assistent am Kompetenzzentrum für Public Management der Universität Bern.

Prof. Dr. Adrian Ritz ist Assistenzprofessor für Betriebswirtschaftslehre des öffentlichen Sektors am Kompetenzzentrum für Public Management der Universität Bern.

Einen ausführlicheren Beitrag zum Projektmanagement der beiden Autoren finden Sie in: WEKA-Ordner, Managementleitfaden öffentliche Verwaltung, 2008, www.weka.ch.

ABSTRACT

Gestion de projet: mener à terme des projets extraordinaires dans un environnement dynamique

Les jours des organisations où rien ne change au fil des ans sont comptés. Tel est le constat des auteurs, qui rappellent fort à propos que toute organisation, qu'elle soit privée ou publique, se meut aujourd'hui dans un environnement dynamique et qu'elle se trouve régulièrement confrontée à de nouvelles tâches, à de nouveaux défis. Résoudre ces derniers passe notamment par la gestion professionnelle de projets, qui, comme son nom l'indique, porte uniquement sur des projets, à savoir sur des ensembles finalisés d'activités et d'actions entreprises dans le but de répondre à un besoin défini dans des délais fixés et dans le cadre d'un budget. Tout n'est donc pas projet dans une organisation.

La gestion de projet est une tâche exigeante, qui requiert de toutes les personnes impliquées, mais surtout de la part du chef de projet, des compétences sociales et une capacité à diriger. C'est la raison pour laquelle le facteur humain est primordial ici, et ce malgré toutes les procédures systématiques que l'on peut définir a priori dans ce domaine. Une gestion de projet digne de ce nom crée pour tous les participants les conditions qui leur permettent de faire face aux situations extraordinaires et souvent stressantes qui nécessitent la mise en œuvre de projets spécifiques. C'est aussi la condition sine qua non pour donner aux participants la motivation supplémentaire nécessaire pour mener à bien un projet.

Records Management Revisited
Ein Schweizer Leitfaden für Praktiker

Stephan Holländer, Redaktion *arbido*

Der bewährte Praktiker-Leitfaden des Records Managements von Jacques Beglinger u.a. liegt in zweiter, aktualisierter und erweiterter Auflage vor. Er wendet sich an Anwender aus Wirtschaft und Verwaltung sowie an der Materie interessierte Juristen. Die Anforderungen an das Records Management werden aus fachlicher, rechtlicher, revisionstechnischer und aus IT-Sicht beleuchtet. Der Ausbau des fachlichen Teils gegenüber der Erstauflage erfolgt etwas zulasten der konzisen Darstellung des juristischen Teils, der früher die Stärke des Buches ausmachte.

Das Handbuch Records Management liegt jetzt in zweiter, aktualisierter und erweiterter Auflage vor. Eine Aktualisierung drängte sich auf, weil unter anderem auf den 1. Januar 2008 ein revidiertes Datenschutzgesetz in Kraft getreten ist. Die Autoren haben dieses Buch für Praktiker konzipiert und bauen in der zweiten Auflage den Handbuchcharakter des Buches noch aus. Als neue Dienstleistungsaspekte des Buches gelten die Checkliste für die betriebliche Umsetzung von Records Management, die überarbeiteten Ausführungen zum Einsatz elektronischer Signaturen, die Archivierung von E-Mails und die Abschnitte zur elektronischen Rechnungslegung.

Starke Erweiterung in der zweiten Auflage

Erweitert wurde die jetzige Auflage durch die Aspekte des Records Managements in der öffentlichen Verwaltung und durch ein Kapitel, das die praktische Umsetzung von Records-Management-Projekten behandelt. Mit diesen Erweiterungen weicht die jetzige Auflage von der ursprünglichen Kernfokussierung der ersten Auflage ab: Jetzt stehen nicht nur die juristischen Regelungen des Gesetzgebers im Zentrum der Betrachtung, sondern es liegen verstärkt auch organisatorische und operative Fragen im Fokus der Autoren.

Der bewährte Aufbau des Buches wurde grundsätzlich beibehalten, es wurde jedoch teilweise neu gegliedert. Damit hat das Buch an Leserfreundlichkeit gewonnen. Einerseits lassen sich nun die Teilthemen besser auffinden, anderseits sind die Kapitel in ihrem Umfange jedoch stark angewachsen. Eine Stärke der ersten Auflage war, dass es die Autoren verstanden haben, die gesetzlichen Regelungen auch einer breiteren Leserschaft näherzubringen. Beispielsweise Treuhändern und IT-Spezialisten, die mit der Thematik des Records Management befasst sind. Es macht den Eindruck, als sollen in der jetzigen Auflage auch die Juristen selbst angesprochen werden. Dies könnte auch den inhaltlichen Ausbau und damit die ansehnliche Zunahme des Buchumfangs erklären.

Eine gute Idee der Autoren ist die Unterteilung der Publikation in einen gedruckten Teil und einen Teil im Web, «Web Companion» genannt. Alle Inhalte, welche einer schnellen Veränderung unterliegen oder zu umfangreich für den Abdruck im Buch ausgefallen sind, werden im «Web Companion» veröffentlicht. Ein Blick ins Inhaltsverzeichnis zeigt, dass vermehrt spezielle Themen in die gedruckte Auflage gelangt sind, die in den «Web Companion» gehören. Dies verlangt nach einem dritten Kriterium für die Aufnahme in den Buchteil. Spezielle Themen und Fragestellungen sollten prinzipiell im Web-Teil veröffentlicht werden.

Ausgebaute Thematik

Für die behandelte Thematik dieses Buches sind die folgenden Kernaufgaben des Record Managements wichtig:

- Behandlung der unternehmens- oder organisationsweiten, strategischen Prozessverantwortung für das Management von Geschäftsunterlagen über deren gesamten Lebenszyklus hinweg (Governance);
- Erläuterung der regulatorischen, gesetzlichen und geschäftsspezifischen Anforderungen der Aufbewahrung (Compliance);
- Ausführungen zur Implementierung von Records-Management-Projekten;
- Festlegung von Verantwortlichkeiten innerhalb einer Organisation (Policy).

Umfangreiche Darstellung

Der Teil A ist der Einleitung in die Thematik gewidmet. Die Gliederung des Werkes wird erläutert, und es wird auf den «Web Companion» verwiesen.

Die Corporate Governance wird im Teil B des Buches angesprochen. Hier werden die Grundlagen vermittelt. Es geht um das Setzen und Einhalten von Verhaltensregeln, die für Mitarbeiter von Unternehmen oder das Unternehmen selbst sowie von öffentlichen Verwaltungen gelten. Wer diese Rahmen-

bedingungen stellt, ist unterschiedlich. Die Autoren weisen auf die in den Zulassungsbedingungen zum Börsenhandel an der SWX definierten Mindestanforderungen zur Corporate Governance für Unternehmen hin. Seit dem 1. Juli 2002 existieren überdies der Swiss Code of Best Practice (oder «Swiss Code») des Dachverbands der Schweizer Wirtschaft economiesuisse.

Als spezifischer Teil der Unternehmensführung wird die IT-Governance genannt. Für die Autoren besteht IT-Governance aus Führung, Organisationsstrukturen und Prozessen, die sicherstellen, dass die IT die Unternehmensstrategie und -ziele unterstützt. Hier kommt das spezielle Verständnis von Records Management der Autoren zum Ausdruck. Wie bereits in der ersten Auflage wird Records Management als IT-Governance verstanden. Dies hat jedoch recht wenig mit der Realität in Schweizer Unternehmen zu tun. Oft finden sich auch noch umfangreiche Dokumentensammlungen auf Papier, die mit verwaltet werden müssen. Insofern erscheint die hier zum Ausdruck gebrachte Auffassung nicht sehr praxisnah zu sein.

Unter Information Compliance verstehen die Autoren die Erfassung, Schaffung, Speicherung, Nutzung und den Schutz von Informationen in Übereinstimmung mit innerbetrieblichen und externen Vorschriften. Die rechtlichen Grundlagen des Datenschutzes, die auch zur Information Compliance gehören und natürlich auch einen Einfluss auf die betriebsinternen Regelungen haben, werden erst in Teil C gesondert abgehandelt.

Die Gewährleistung des Zusammenwirkens von Records Management, IT-Governance und Information Compliance gehört nach Aussagen der Autoren zu den Kernaufgaben eines jeden Verwaltungsrates. Diese Erkenntnis dürfte bei hiesigen Verwaltungsräten noch nicht allzu verbreitet sein.

Das Kernstück und die Stärke des Buches

Im Teil C des Buches werden die rechtlichen Anforderungen behandelt. Es werden die handelsrechtlichen sowie weitere rechtliche Bestimmungen zur Aufzeichnungs- und Aufbewahrungsvorschrift im schweizerischen Recht beschrieben. Hier werden auch viele spezialgesetzliche Vorschriften zu Risikokapitalgesellschaften und zur Mineralsteuer behandelt.

Hier wäre, wie bereits angesprochen, die Formulierung eines dritten Kriteriums für die Veröffentlichung im «Web-Companion» hilfreich gewesen. Spezielle Fälle wie Risikokapitalgesellschaften und Mineralölsteuer gehören nach Ansicht des Rezensenten in den Web-Teil. Die Übersichtlichkeit dieses Kapitels im Teil C hat im Vergleich zur ersten Auflage abgenommen. Das ist bedauerlich, denn dies war die eigentliche Stärke des Buches. Ein Hinweis im Buch auf den Web-Teil sowie die dortige ausführlichere Erläuterung wäre die konsequentere Entscheidung der Herausgeber gewesen.

Anlass für die Neuauflage des Buches ist unter anderem das revidierte Datenschutzgesetz (DSG), das Anfang letzten Jahres in Kraft gesetzt worden ist. Hier erfolgt eine detaillierte Besprechung der Artikel des revidierten Gesetzes. Einiges mag erstaunen. So etwa die kritische Kommentierung der Revision des genannten Gesetzes. Das vorliegende Werk will ein Praktiker-Leitfaden sein, der sich in erster Linie an Nichtjuristen wendet, und kein Gesetzeskommentar, der hauptsächlich von Juristen konsultiert wird. Wichtige Neuerungen der Gesetzesrevision werden dargestellt, so etwa die aktive Informationspflicht gemäss Art 7a DSG.

Der Teil C des Buches wird durch ein Unterkapitel zum Thema Beweiseignung der Records und einen Ausblick auf die diesbezügliche Regelung abgeschlossen. Angesichts der Wichtigkeit des Sarbanes Oxley Acts für Unternehmen in der Schweiz, die auch in den USA tätig sind, hätte gerade hier die Darstellung ruhig etwas ausgebaut werden können.

Ausgewählte Fragestellungen aus der Praxis neu bearbeitet

Der Teil D des Werkes wendet sich an die Spezialisten des Records Manage-

TRIALOG

Dokumentations- und Organisationsberatung

In der Unternehmensberatung die Spezialisten für Dokumentation, Bibliothek, Archiv/Records Management

Wissen speichern und nutzen.

Wir wissen wie.

Trialog AG, Holbeinstr. 34, 8008 Zürich
Tel. 044 261 33 44, Fax 044 261 33 77
E-Mail: trialog@trialog.ch - Homepage: http://www.trialog.ch

ment und widmet sich ausgewählten Fragestellungen aus der Praxis. Dabei gilt es, das überarbeitete Kapitel zur elektronischen Rechnungsstellung positiv hervorzuheben. Betreffend die Einfügung eines Kapitels zur Problematik von elektronischen Bankdokumenten im Records Management stellt sich die Frage, ob diese Darstellung im Sinne der Präsentation einer speziellen Fragestellung aus den obgenannten Gründen nicht in den «Web-Companion» gehört hätte. Der Rezensent ist sich der Wichtigkeit dieses Wirtschaftssektors durchaus bewusst, findet aber deren Problemstellungen angesichts der für diese Branche geltenden speziellen rechtlichen Rahmenbedingungen als doch etwas zu solitär für eine Darstellung im gedruckten Teil. Dieses Thema und weitere spezielle Regelungen in anderen Wirtschaftsbranchen sollten im «Web-Companion» publiziert werden.

Angesichts der Wichtigkeit von E-Mails in der Praxis ist die Überarbeitung der Ausführungen zu deren Aufbewahrung in der vorliegenden Publikation sicher nötig. Die Zusammenführung ehemals getrennter IT-Anwendungen wie E-Mail-Systeme und Dokumentenmanagements- beziehungsweise Archivierungssysteme wird angesprochen. Eine Skizzierung der in der Praxis gängigen Ansätze schliesst die Ausführungen ab. Dies ist zweifellos eine Verbesserung gegenüber der Erstauflage.

Checklisten sollten ausgebaut werden

Im Teil E der Publikation wird in verschiedenen Anhängen auf Fragestellungen eingegangen, die branchenübergreifend von gemeinsamem Interesse sind. Bei den häufig gestellten Fragen zur Aufbewahrung von Records stellt sich die Frage, ob die Ausführungen zu E-Mail und SMS nicht vollumfänglich im Teil D bei den Problemstellungen aus der Praxis hätten besprochen werden sollen. Als Gewinn gegenüber der Erstauflage dürfen zweifelsfrei die Checklisten zum Projektvorgehen gewertet werden, die als Anhang 4 in die Publikation aufgenommen wurden. Hier werden praktische Projekterfahrungen in kompakter Form an die Leser weitergegeben. Diese erste Liste könnte im «Web-Companion» gerne mit weiteren Checklisten ausgeweitet werden, oder allenfalls könnten auch mit Links auf weitere Blogs wie etwa Records Mgmt & Archiving von Jürg Hagmann (http://jhagmann.twoday.net/) verwiesen werden. So wäre etwa eine Checkliste für die minimalen Anforderungen an die Funktionalitäten einer Records-Management-Applikation wünschenswert. Ein zusätzlicher Hinweis auf die ISO-Norm 15489 könnte die Gesamtdarstellung abrunden.

Eine Anmerkung zum Stichwortverzeichnis und zur Literaturliste des Buches sei dem Rezensenten noch gestattet. Das marginale Stichwortverzeichnis hilft dem Praktiker in der vorliegenden Form nur wenig bei der täglichen Arbeit. Ein Index kann ohne weiteres mit einer gängigen Schreibsoftware erstellt werden und wäre eine hilfreiche Handreichung für die Leser.

Die Literaturliste bedürfte mehr als nur einer kleinen Aktualisierung. Einige Werke fehlen bei den Literaturangaben in der gedruckten Version und auch in der erweiterten Literaturliste im «Web-Companion» mit Stand vom 9. Dezember 2008. So fehlt etwa der Hinweis auf den im letzten Jahr erschienenen Band des Basler Kommentars zur Regelung der kaufmännischen Buchführung sowie auf die im letzten Jahr erschienenen Publikationen zum revidierten Datenschutzgesetz. Einige interessante Aufsätze und elektronische Publikationen könnten ja auch im «Web-Companion» referenziert werden. Als Inspiration kann die Seite des Zürcher Datenschutzbeauftragten (www.datenschutz.ch) oder die Seite des Vereins Unternehmens-Datenschutz (www.vud.ch) dienlich sein. Dies nicht zuletzt in Erwägung der Tatsache, dass einer der Mitautoren mit dem vorgenannten Verein auch beruflich verbunden ist.

Eine technische Anmerkung zum «Web-Companion» sei hier noch angebracht: Den passwortgeschützten Teil der Website konnte der Rezensent nur mit dem Internet Explorer öffnen. Versuche mit Firefox oder mit Opera, jeweils in ihrer neuesten Version, blieben erfolglos. Dies ist heute nicht mehr zeitgemäss und lässt kein anonymes Surfen zu.

Auch die zweite Auflage lohnt die Anschaffung

Beim abschliessenden Blättern in der aktuellen Auflage des Buches bleibt festzuhalten:

- Das Buch ist für Praktiker immer noch eine unumgängliche Publikation zu den rechtlichen Anforderungen im Bereiche des Records Managements.
- Die grosse Arbeitsleistung, die in diesem Buch steckt, muss neidlos auch für die zweite Auflage anerkannt werden.
- Teilweise haben die Übersichtlichkeit und die Gesamtschau im Vergleich zur ersten Auflage durch den thematischen Ausbau und die Einführung von speziellen Themenstellungen gelitten.
- Die Kriterien für den Entscheid, was im gedruckten Teil erscheinen soll und was im «Web-Companion» publiziert werden soll, sollte sich nicht nur von den Auswahlkriterien «schnell wechselnde Veränderung» oder «Umfang des Textes», sondern auch vom Kriterium der Spezialisierung der Fragestellung leiten lassen.

Zusammenfassend gilt für alle, die sich mit Records Management in der Schweiz befassen, dass sich die Anschaffung des Buches auch in seiner zweiten Auflage lohnt.

Beglinger Jacques, Daniel Burgwinkel, Beat Lehmann, Peter Neuenschwander, Bruno Wildhaber. – records management: Leitfaden zur Compliance bei der Aufbewahrung von elektronischen Dokumenten in Wirtschaft und Verwaltung, mit Checklisten, Mustern und Vorlagen unter Einbezug des revidierten Datenschutzrechts, mit grossem Onlineteil. – 2; akt. und stark erw. Aufl. – 432 S.: Ill. – Zollikon: Kompetenzzentrum Records Management, 2008, Herausgeber/Verlag. – SBN 978-3-033-01801-3; Fr. 112.–

Résistance au changement et gestion axée sur les prestations et les résultats au sein de l'administration fédérale suisse: entre blocage et acceptation

Julien Berthoud, Master of Arts in Public Management and Policy (Master PMP), Université de Lausanne, Institut de hautes études en administration publique, 2008

(sg) Après avoir rappelé dans la première partie de son travail de master l'origine et les aspects théoriques de la Nouvelle gestion publique (NGP) et sa mise en place, en Suisse, par les autorités politiques et les administrations publiques sous la dénomination «gestion par mandat de prestations et enveloppe budgétaire» (GMEB), l'auteur souligne que cette nouvelle perspective de management a fait naître chez les gens toutes sortes de résistances.

L'analyse des entretiens menés par l'auteur auprès de plusieurs instances nationales, dont swisstopo, la Bibliothèque Nationale et le Centre de services informatiques du Département fédéral des affaires étrangères lui suggère les résultats suivants:

- Le modèle de la GMEB a été globalement bien accepté par les cadres intermédiaires. Aucun d'entre eux ne souhaiterait retourner dans un système «traditionnel» de gestion.
- Le passage à la GMEB a amené toutefois son lot de résistances au changement dans les trois unités qui ont fait l'objet de l'étude, quoique à des degrés divers.
- L'acceptation de la GMEB dépend pour une bonne part du style de conduite, plus ou moins participatif, ainsi que de l'implication des cadres supérieurs.
- L'information est un élément important; le style de conduite et le changement supposent aussi de bien communiquer si l'on veut le réussir et éviter les résistances.

Et l'auteur de conclure que «*la GMEB doit encore être expliquée avec davantage de précision car les chefs intermédiaires ne savent pas toujours toutes les dimensions présentes derrière ce concept. Ainsi la GMEB n'est pas simplement une réorganisation managériale, un mandat de prestations ou une enveloppe budgétaire, c'est aussi avant tout la volonté de ‹mieux faire› avec une orientation vers les effets et également le souhait de modifier les comportements et la culture de l'organisation par un modèle d'effet. L'expérience montre qu'il faudrait environ dix ans pour modifier le comportement et préparer des gens à la GMEB.*»

Widerstand gegenüber Veränderungen – outputorientiertes Management – Auswirkungen in der Schweizerischen Bundesverwaltung: zwischen Ablehnung und Akzeptanz

Julien Berthoud, Master of Arts in Public Management and Policy (Master PMP), Universität Lausanne, Institut de Hautes Etudes en Administration Publique, 2008

(sg) Im ersten Teil seiner Master-Arbeit beleuchtet der Autor Ursprung und theoretische Aspekte des New Public Managements (NPM) und untersucht dessen Umsetzung in der Schweiz durch die politischen Behörden und die öffentliche Verwaltung. Die Umsetzung lief unter dem Titel «Führen mit Leistungsauftrag und Globalbudget (FLAG)». Der Autor stellt fest, dass diese neue Form von Management bei den Angestellten in der Bundesverwaltung vielfach Widerstand hervorruft.

Die Analyse der Gespräche, die der Autor mit verschiedenen Instanzen (darunter swisstopo, Schweizerische Nationalbibliothek und die Informatikdienste des eidgenössischen Departements für auswärtige Angelegenheiten) ge-

führt hat, legen folgende Schlussfolgerungen nahe:

– Das FLAG-Modell wurde vom mittleren Kader allgemein gut akzeptiert. Keine der befragten Personen möchte zu einem «traditionellen» Managementmodell zurückkehren.

– Der Übergang zu FLAG hat aber in den drei im Rahmen der Studie untersuchten Einheiten doch zu einem gewissen Widerstand geführt; letzterer war graduell unterschiedlich.

Die Akzeptanz von FLAG ist zu einem guten Teil abhängig vom – mehr oder weniger partizipativen – Führungsstil und vom Einbezug und entsprechenden Engagement der höheren Kader.

– Die Information ist ein zentrales Element; ein guter Führungsstil und eine möglichst reibungslose Einführung der Veränderungen setzen, will man Erfolg haben und Widerstände vermeiden, eine entsprechende Kommunikation voraus.

Der Autor zieht den Schluss, dass *«FLAG noch eingehender und genauer erklärt werden muss, denn die das Modell vermittelnden Vorgesetzten kennen nicht immer alle Details des Konzepts, auf dem FLAG letztlich aufbaut. FLAG ist nämlich nicht nur eine Führungsreorganisation, ein Dienstleistungsauftrag oder ein Budgetrahmen, sondern drückt sich ganz wesentlich auch darin aus, ‹es besser machen zu wollen›, und zwar mittels einer stärkeren Fokussierung auf den Output. Der Erfolg des Modells ist letztlich auch abhängig vom Willen, Verhalten und Kultur der Organisation im Hinblick auf den (verbesserten) Output zu verändern. Die Erfahrung zeigt, dass es ungefähr zehn Jahre dauert, bis sich das Verhalten und die Kultur entsprechend verändern und bis die Personen, die in der Organisation tätig sind, vollumfänglich auf das FLAG-Modell vorbereitet sind.»*

Was sind Archive?

Guido Koller, Andreas Kellerhals

Rezension von *Louise Craven (Ed.), What are Archives? Cultural and Theoretical Perspectives: A Reader, Hampshire (UK), 2008 (Ashgate), 196 S.*

Was sind Archive? Die neun Kapitel des spannenden Readers sind aus Beiträgen zu einer gleichnamigen Sektion der Tagung der englischen Society of Archivists in Lancaster 2006 hervorgegangen und stammen von acht renommierten Autorinnen und Autoren aus dem Archiv-, Bibliotheks-, Museums-, Universitäts- und Informatikbereich, welche anstelle der manchmal harmonieorientierten archivischen Introspektion eher einen Blick von aussen auf Archive und ihre Nutzung wählen – Archive müssen unbedingt den «archival gulag» (Michael Moss) verlassen.

Technische Entwicklungen, die veränderte Rolle der Archive sowie ihre hohe Präsenz in wissenschaftlichen Diskursen prägen die gegenwärtige Situation. Für eine Profession, die sich bis anhin in England vornehmlich um das *Wie* kümmerte statt um das *Warum*, sind solche technischen, sozialen, politischen, akademischen und berufspraktischen Entwicklungen entscheidende Herausforderungen. Kommt dazu, dass sich daraus Fragen ergeben, die zum Teil an die Grundfesten archivischer Theorie rühren (Fragen über Authentizität, Bedeutung von Originalen, ursprüngliche Ordnung usw.).

Die Beiträge sind in vier Hauptteile gegliedert: Kontinuität und Wandel archivischer Paradigmata, Auswirkungen der Technik (Informatik), veränderte Nutzungsansprüche unter dem zunehmenden Einfluss politischer Gruppen (und Gemeinschaften) auf die Überlieferungsbildung, Benutzung und Benutzende des Archivs: alles Themenbereiche und Fragen, die auch hierzulande in der Archivlandschaft diskutiert und teilweise auch ganz pragmatisch Lösungen zugeführt werden. Die verschiedenen Beiträge gehen von unterschiedlichen Positionen aus, aber die Bezüge zur Theorie des Archivs – Stichworte sind etwa Foucault und Derrida – und zu den Auswirkungen der Informatik als Risiko und als Chance schaffen einen roten Faden, auch wenn keine einheitliche Meinung sichtbar wird. Der Hintergrund aller Beiträge ist dabei englisch geprägt; die Beiträge sind aber auch für ein nicht britisches Publikum von Interesse. Im Folgenden seien einige Aspekte besonders herausgegriffen.

Louise Craven zeigt beispielsweise auf, wie Selbstverständlichkeiten der Archivtheorie und -funktionen aus der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts heute grundlegend in Frage gestellt sind: einmal durch den Wandel des kulturellen sowie des akademischen archivischen Umfeldes, dann durch die Technik – original digitale Unterlagen und neue Kommunikationsmöglichkeiten – und nicht zuletzt auch durch die (massen-)mediale Nutzung des Archivguts. Dazu hat u.a. der TV-History-Channel das Seine beigetragen und etwa den Modetrend Genealogie zusätzlich verstärkt. Damit sind Archive nicht nur in den Fokus (kultur-)theoretischer Reflexion geraten, sondern auch ins Zentrum des öffentlichen Interesses, sodass sogar von der Popularität der Archive in Grossbritannien gesprochen werden darf. Dies bewirkt eine stark wachsende Nachfrage, was beispielsweise das Nationalarchiv dazu bewogen hat, vermehrt Dokumente online zugänglich zu machen. In diesem Zusammenhang untersucht *Craven*, wie neue Sichtweisen und Methoden sowie die veränderte Nachfrage auf die Arbeiten im Archiv zurückwirken. Die archivarische Einflussnahme auf *Aktenführung* (Records Management) bleibt dabei umstritten, während *Bewertung* und Auswahl der archivierungswürdigen Unterlagen *(Überlieferungsbildung)* un-

angefochten die Zuständigkeit der Archivarinnen und Archivare bleiben sollen. Das berufliche *Anforderungsprofil* im Archivbereich wird sich ebenfalls einschneidend verändern müssen, die Auseinandersetzung mit Entwicklungen benachbarter (I+D-, IT-)Berufe ist ebenso unumgänglich wie ein intensivierter Dialog mit der Wissenschaft mit ihren veränderten Bedürfnissen gegenüber Archiven.

Michael Moss und *Jane Stevenson* gehen anschliessend konkret auf die Auswirkungen der Informationstechniken ein. *Moss*, mit theoretischem Blick, greift auf Hilary Jenkinson zurück, um klar den Geschäftsbezug von Akten und Archivgut herauszustreichen, wobei er aber mehr als die Transaktionsbezogenheit des Archivguts die *treuhänderische Funktion* der Archive betont, welche unverzichtbare Voraussetzung für die Erfüllung rechtlicher Anforderungen und Stärkung der Rechtstaatlichkeit ist. Nach einem längeren Abstecher in Diskussionen um Textlichkeit von Archiven, Sinnstiftung und (grosse) Erzählungen wird ihm diese treuhänderische Funktion geradezu zum spezifisch Archivischen, welches sowohl den Archivgut Produzierenden als auch dessen Nutzerinnen und Nutzern zum Vorteil gereicht (sichere Überlieferung, Schutz, rechtskonforme Nutzung, Gewährleistung des Zugangsrechts).

Stevenson ihrerseits geht die Thematik auf einer viel pragmatischeren Ebene an und plädiert dafür, die technische Entwicklung ernsthaft zur Kenntnis zu nehmen und nicht nur als Herausforderung, sondern auch als Chance zu begreifen. Sie behandelt in ihrem Beitrag Themen wie Dateiformate, Webseiten usw. und stellt diese einerseits in Bezug zu den notwendigen Findmitteln und deren nachhaltiger Gestaltung sowie Präsentation im Internet, andererseits zu neuen Suchgewohnheiten und Interessen der Benutzenden, welche ihre Gewohnheiten und Ansprüche in Auseinandersetzung mit nicht archivischen Webangeboten ausbilden und – als Generation, die keine Welt ohne Internet kennt – für ältere Archivarinnen und Archivare oft unvertraute Wege gehen und bislang unbekannte Vorstellungen entwickeln.

Andrea Johnson knüpft thematisch in gewissem Sinne hier an, wenn sie über Benutzerinnen, Benutzer und Benutzung schreibt und ihre Analyse der Suchansätze und -gewohnheiten, der Erfolge und Frustration beim Besuch virtueller Archive vorstellt und auf dieser Basis ein generisches *Modell kontextbezogener Interaktion* für die erfolgreiche Gestaltung eines virtuellen Archivangebots entwickelt. Sie orientiert sich dabei an der russischen *Activity Theory* (Leontiev, Kaptelinin und Nardi) und zielt auf ein robustes Nutzermodell, welches dem Problem der *Disintermediation* zwischen Nutzern und Archiven Rechnung trägt, welches beim Onlinezugang bis jetzt praktisch immer entstanden ist und sich aus dem Gegensatz zwischen dem informatiktechnischen Können der Benutzenden und deren fehlender archivischer Intelligenz ergibt, was den Einsatz von – wie sie schreibt – Übersetzungshilfen notwendig macht, um den Interpretationsbedarf beim Umgang mit Archivgut zu befriedigen. Es geht also darum, ein *Modell für kontextuelle Interaktion* zu entwickeln, was für Archivarinnen und Archivare totales Neuland darstelle. Wir dürfen gespannt sein, wie sich dieses *work in progress* noch weiterentwickeln wird.

Zu jedem Beitrag gibt es eine umfangreiche Bibliografie, ein kombinierter Namen- und Sachindex schliesst den Band ab.

Le changement selon Ann-Laure Bassetti et Arnaud Groff

(sg) Dans leur ouvrage sur le changement en entreprise, réédité en 2008*, Ann-Laure Bassetti et Arnaud Groff donnent toute une série de conseils destinés aux consultants, aux cabinets de conseil en stratégie de changement, aux responsables et chefs de projets et bien d'autres «cadres» encore qui souhaitent faire évoluer leur organisation et la transformer pour la rendre plus performante.

L'objectif de l'ouvrage est de proposer une méthode opérationnelle en réponse au besoin de fiabilisation des projets de conception et de mise en place d'une nouvelle organisation dans les entreprises. Cette méthode, organisée autour de huit principes clés, repose sur les actions suivantes:

– rendre fiable la phase de conception d'une nouvelle organisation, en ayant une approche en amont du management des risques liés aux projets;
– favoriser la mise en place d'une nouvelle organisation, en observant alternativement des phases de rupture et des phases d'amélioration continue;
– s'approprier la nouvelle organisation, en accompagnant véritablement les acteurs dans la démarche de changement.

Les auteurs insistent notamment sur le fait que le changement recouvre des phénomènes très différents par leur amplitude et leur étendue. Ils définissent, à la suite des travaux de Grouard et Meston *(L'entreprise en mouvement. Conduire et réussir le changement,* 4e édition, Paris, 2004, Dunod), les quatre principes fondamentaux du changement:

– *Le principe de globalité:* le changement demande d'agir conjointement sur

* **Le guide du changement en entreprise. 8 clés pour réussir en toute sécurité, Afnor, 2006**

les composantes qui concrétisent l'entreprise et sur celles qui l'animent. Cela suppose d'avoir une vue globale sur le changement, même s'il ne semble porter que sur une de ses parties.
– *Le principe de rupture:* le changement exige de déséquilibrer la situation existante et de maintenir l'instabilité durant tout le processus.
– *Le principe d'universalité:* le changement requiert la participation de tous les salariés de l'entreprise.
– *Le principe d'indétermination:* le changement peut être guidé mais ne peut pas être parfaitement maîtrisé. C'est un phénomène chaotique qui ne suit pas la loi de causes et effets.

Il convient néanmoins, au-delà des principes théoriques, de relever, comme le font les auteurs, que le changement peut également naître d'une situation de stress et de tension dans l'organisation, qui prend forme dans l'incohérence entre trois niveaux: la structure, la culture et le leadership, et le contexte.

En résumé, «faire évoluer son organisation, la transformer pour la rendre plus performante, est impératif pour nombre d'entreprises et d'organisations. Créer, organiser et gérer ce changement en toute maîtrise permet d'éviter des écueils d'ordres technique, financier, juridique ou humain qui pourraient se révéler fatals à l'entreprise.»

La réforme de l'Etat et la Nouvelle gestion publique: mythes et réalités

(sg) La *Revue française d'administration publique* (RFAP) a publié, dans son édition n° 105–106 de décembre 2003, un bilan critique très bien étoffé de la réforme de l'Etat et de la Nouvelle gestion publique.

La réforme de l'Etat change-t-elle les systèmes administratifs? C'est à cette question fondamentale que s'attelle *Geert Bouckaert,* l'auteur de la première contribution de ce double numéro de la RFAP. Répondre à cette question nécessite de distinguer trois hypothèses explicatives sur la transformation des systèmes administratifs: le changement d'outils dans la gestion publique, qui modifie la disponibilité de l'information, le comportement d'une élite importante et la nature du «leadership»; les pressions institutionnelles mises en place pour améliorer la performance; enfin, la restructuration des organisations, fondée sur la spécialisation, et les cycles de politiques visant à améliorer la performance.

Mais il y a changement et changement. Comment distinguer les vrais et les faux changements? *Jacques Ziller* souligne que la réponse n'est pas simple, car, notamment, il n'existe pas d'instruments de mesure et d'étalons permettant d'opérer une comparaison utile dans le temps et dans l'espace.

A cette difficulté s'ajoute la suivante, mise en exergue par *Luc Rouban* dans sa contribution intitulée «Réformer ou recomposer l'Etat? Les enjeux sociopolitiques d'une mutation annoncée»: si l'on peut constater l'existence d'une doctrine commune reposant sur la conjugaison d'une philosophie libérale de l'Etat et d'une remise en cause critique de la fonction publique, force est toutefois de constater que ce processus se présente comme le moment d'une recomposition d'un système complexe d'ordres institutionnels n'obéissant ni aux mêmes normes ni aux mêmes rythmes.

En bref: «Il paraît difficile d'y déceler l'apparition d'un modèle qui ferait sens pour tous les acteurs.»

Autre contribution particulièrement intéressante, celle de *Colin Talbot* qui souligne que «la mise en œuvre du *New Public Management* au Royaume-Uni durant les deux dernières décennies repose sur de nombreux paradoxes. Ces contradictions permanentes et irréductibles tiennent à la coexistence, au sein de cette politique de réformes, de quatre aspects contradictoires: assurer simultanément le pouvoir de décision des décideurs publics, le pouvoir de direction des cadres, la capacité de choix des consommateurs et la possibilité de participation des actionnaires. Reconnaître l'existence de ces tensions contradictoires permettrait de rompre une forme d'hypocrisie politique et de mieux les gérer.»

Une autre question cruciale, enfin, est posée par *Anne Stevens,* dans son article intitulé «Une simple amélioration ou une modernisation radicale? La réforme de l'administration de la Commission européenne». L'auteure résume ainsi sa réponse: «Bien que la réforme de la gestion publique semble se focaliser sur la réduction du personnel et les économies, la modernisation va bien au-delà: les réformes budgétaires vont dans le sens de la budgétisation des résultats et de la performance, l'accent est mis sur la responsabilité individuelle et l'évaluation, sur l'allègement des rigidités liées à la gestion du personnel, la planification stratégique et le transfert de l'autorité.»

Ce numéro double de la *Revue française d'administration publique* constitue un jalon incontournable pour celles et ceux qui entendent aborder la Nouvelle gestion publique d'un œil critique et sans complaisance.

BiblioMaker

Bibliothekssystem

BiblioMaker besteht aus verschiedenen Modulen, welche alle Ansprüche jedes Bereichs einer Bibliothek und Mediothek abdecken.

Verlangen Sie unsere Unterlagen mit CD-ROM für eine kostenlose Bewertung.

BiblioMaker wird seit 1987 entwickelt und wird durch ELSA Consultants AG vertrieben.

Tel. 0800 822 228
www.bibliomaker.ch
info@bibliomaker.ch

Logiciel pour Bibliothèque

BiblioMaker est composé de différents modules qui couvrent l'ensemble des besoins d'une bibliothèque ou d'un centre de documentation.

Demandez notre brochure avec CD-ROM pour une évaluation gratuite.

BiblioMaker existe depuis 1987 et est distribué par ELSA Consultants SA.

Konservierungslösungen aus Papier und Karton ISO 9706

- 250 Standardprodukte für verschiedenste Bestände:
  von Manuskripten bis Plakate und Karten,
  von Broschüren bis Bücher,
  von Glasplatten und Negativen bis Abzüge,
  von Mikrofilmen bis CDs,
  von Urkunden mit Siegeln bis Textilien
- jegliche Anfertigung auf Kundenwunsch möglich
- 30 Papier- und Kartonsorten in 150 verschiedenen Formaten an Lager

Solutions de conservation en papier et carton ISO 9706

- 250 produits standard pour des fonds divers:
  de manuscrits aux affiches,
  de brochures aux livres,
  de plaques de verre et négatifs aux tirages,
  de microfilms aux CDs,
  de parchemins scellés aux textiles
- toute fabrication sur mesure possible
- 30 sortes de papier et carton en 150 formats différents en stock

Oekopack AG, Lattigen, 3700 Spiez
Fon +41 33 655 90 55, Fax +41 33 655 90 51
www.oekopack.ch, info@oekopack.ch

Katalogverwaltung
Ausleihverwaltung
WebOPAC
Statistik
Erwerbung
Zeitschriftenverwaltung
MARC-Transformationen
Z39.50 Client
Z39.50 Server
Notiz-Server
News-Server

Gestion de catalogue
Gestion du prêt
WebOPAC
Statistiques
Acquisitions
Gestion des périodiques
Transformations MARC
Serveur Z39.50
Client Z39.50
Serveur de notices
Serveur de nouveautés

netbiblio

Integrierte Informatiklösung
für Bibliotheken, Mediotheken, Dokumentationsstellen und Archive

Solution informatique intégrée
pour bibliothèques, médiathèques, centres de documentation et archives

a l C o d a

AlCoda GmbH
Rte de Schiffenen 9A
1700 Fribourg

026 48 48 020
info@alcoda.ch
www.alcoda.ch

scholarlystats

transparente daten –
besser informiert

Sammeln, konsolidieren und analysieren
Sie alle Ihre Nutzungsstatistiken an einem zentralen Punkt

- Gewinnen Sie neue Einblicke in das Nutzungsverhalten Ihrer Anwender
- Nutzen Sie intuitive Werkzeuge und Reports für die fundierte Entscheidungsfindung
- Verwenden Sie Ihre Zeit für die Auswertung und nicht für das Erstellen der Reports

www.scholarlystats.com

swets

Swets Simplifies