

**Zeitschrift:** Arbido  
**Herausgeber:** Verein Schweizerischer Archivarinnen und Archivare; Bibliothek Information Schweiz  
**Band:** - (2015)  
**Heft:** 4: Kompetenzen = Compétences = Competenza  
**Rubrik:** Einleitung = Introduction

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 14.03.2025

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



# I. Einleitung / Introduction

## Kompetenzmanagement im Schnelldurchlauf: Ein skizzenhafter Überblick über drei ausgewählte Ansätze

Tom Becker, BIB Bundesvorstand und TH Köln, Institut für Informationswissenschaft

**Kompetenz und Kompetenzerwerb, die Befähigung des Einzelnen zum Lernen und Sich-Entwickeln oder die Befähigung von Institutionen und Unternehmen als «lernende Organisation»<sup>1</sup> bilden den Hintergrund für die Diskussionen um die Zukunftsfähigkeit nicht nur des Berufsfeldes Bibliothek und Information. Für das Kompetenzmanagement gibt es unterschiedliche Ansätze, deren Relevanz und praktische Konsequenzen für den LIS-Sektor unterschiedlich zu beurteilen sind.**

Im Folgenden werden drei verschiedene Ansätze rund um das Thema «Kompetenzmanagement» skizziert und Überlegungen zur Adaption für die aktuelle Situation im Feld der Library and Information Science (LIS) angestellt. Diese erheben nicht den Anspruch abschliessend zu sein, sondern sollen vielmehr als «unfertiger Input» zur Diskussion bereitstehen. Bei den drei ausgewählten Ansätzen handelt es sich um folgende Modelle:

1. Die Wissenstreppe nach North als ein zentrales Modell im Knowledge-

Management, die die verschiedenen Stufen des Wissenserwerbs verknüpft und damit auch eine Wissens- bzw. Kompetenzhierarchie grundlegender Art bildet;

2. die Bloomsche Taxonomie der Kompetenzstufen, die neben der Lernerfolgskontrolle v. a. eine Transparenz von Lerninhalten und damit von (angestrebtem) Kompetenzerwerb verfolgt; sowie
3. das vierpolige Kompetenzmodell aus sozial-kommunikativer, fachlicher, methodischer und persönlicher Ebene, das in ihrer Synthese den einzelnen Mitarbeiter beziehungsweise die Institution handlungsfähig machen (soll).

### 1. Wissenstreppe nach North

Im Modell der Wissenstreppe werden stufenartig die Qualitätsdimension des Wissens von einer eindimensionalen, zeichenbasierten Stufe hin zu einer mehrdimensionalen Einzigartigkeit, welche die Wettbewerbsfähigkeit von wissensorientierten Unternehmen prägt, verknüpft mit dem Reifegrad, den die Organisation bzgl. ihrer wissensbasierten Unternehmensführung aufweist.

Dabei werden die einzelnen Qualitätsdimensionen wie folgt definiert:

«[...] Zeichen [...] werden durch Ordnungsregeln [...] zu Daten. Daten sind Symbole, die noch nicht interpretiert sind, d. h. beliebige Zeichen bzw. Zeichenfolgen. [...] Informationen sind [...] Daten, die in einem Bedeutungskontext stehen und aus betriebswirtschaftlicher Sicht zur Vorbereitung von Entscheidungen und Handlungen dienen. [...] Wissen [ist] der Prozess der zweckdienlichen Vernetzung von Informationen. Informationen sind sozusagen der Rohstoff, aus dem Wissen generiert wird und die Form, in der Wissen kommuniziert und gespeichert wird. [...] Der Wert des Wissens wird für ein Unternehmen nur dann sichtbar, wenn das Wissen (Wissen WAS) in ein Können (Wissen WIE) umgesetzt wird, das sich in entsprechenden Handlungen manifestiert. [...] Das Handeln liefert messbare Ergebnisse, wie eine Person, eine Gruppe, eine Organisation aus Informationen Wissen generiert und dieses Wissen für Problemlösungen anwendet. [...] Diese Fähigkeit oder Kapazität wird auch als Kompetenz [...] bezeichnet. Kompetenzen konkretisieren sich im Moment der Wissensanwendung. [...] Kernkompetenzen repräsentieren [...] die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens [...].»<sup>2</sup>

Grafisch lässt sich dies folgendermassen abbilden:

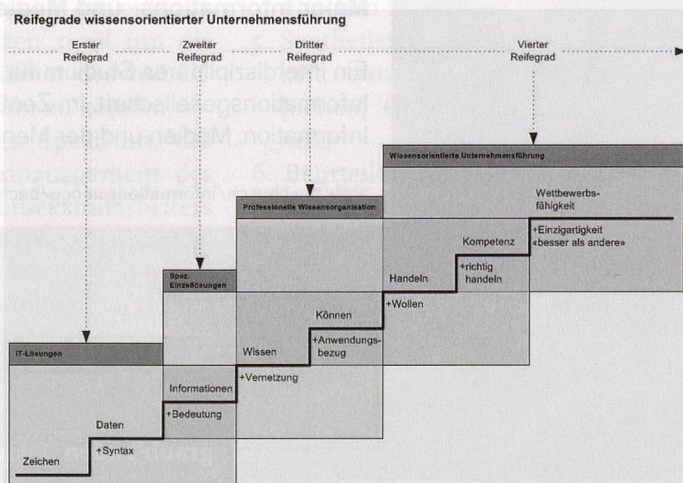


Abbildung: Die Wissenstreppe im Kontext der Reifegrade wissensorientierter Unternehmensführung. Quelle: North (2005), S. 36.

- 1 Bei der Diskussion um Wissensmanagement in Unternehmen wird häufig das Prinzip der «lernenden Organisation» als Idealtyp der wissensorientierten Unternehmensführung beschworen. Dabei gilt die lernende Organisation als «[...] ein Ort, an dem Menschen kontinuierlich entdecken, dass sie ihre Realität selbst erschaffen. Und dass sie sie verändern können. [...]» Senge (2001), S. 22.
- 2 North (2005), S. 32ff.



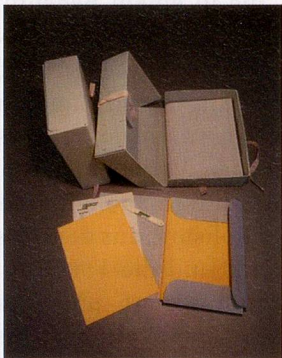
# OEKOPACK

**Alles aus einem Hause – komplette Sortimente von Oekopack, KLUG Conservation und Secol.**

**un seul interlocuteur pour les gammes complètes d'Oekopack, KLUG Conservation et Secol.**

Zur Erhaltung von Originalen entwickeln und fabrizieren wir seit mehr als 25 Jahren Produkte aus Papier und Karton, garantiert ISO 9706

- Schachteln aus Vollkarton, Mappen, Umschläge, u.v.m. von **Oekopack**
- Karton, Papiere, Boxen aus Wellkarton, etc. von **KLUG Conservation**
- Polyestertaschen v.a. für Fotobestände von **Secol**



Depuis plus que 25 ans nous développons et fabriquons des produits en papier et carton, garanti ISO 9706 pour la conservation d'originaux

- boîtes, chemises à rabats, chemises simples, cartables, etc. d'**Oekopack**
- carton, papiers, boîtes en carton cannelé, etc. de **KLUG Conservation**
- pochettes en polyester de **Secol** essentiellement pour fonds photographiques

**Oekopack Conservus AG**

Lattigen, 3700 Spiez, tel 033.655.90.55/60, fax 033.655.90.51,  
[www.oecag.ch](http://www.oecag.ch), [info@oecag.ch](mailto:info@oecag.ch)

**HTW Chur**  
Hochschule für Technik und Wirtschaft  
University of Applied Sciences



## Informations- und Medienmanagement

**Bachelor-Studium Information Science  
Major Informations- und Medienmanagement**

Ein interdisziplinäres Studium für die Informationsgesellschaft. Im Zentrum stehen Information, Medien und der Mensch.

[www.htwchur.ch/informationsscience/bachelor](http://www.htwchur.ch/informationsscience/bachelor)

HTW Chur  
Hochschule für Technik und Wirtschaft  
Pulvermühlestrasse 57, CH-7004 Chur  
FHO Fachhochschule Ostschweiz

**graubünden** Bildung und Forschung



Wissensorientierte Unternehmen<sup>3</sup> des ersten Reifegrades verfügen über eine informations- und kommunikationstechnische Infrastruktur zur Administration von Zeichen und Daten mit dem Ziel der Prozess- und Produktoptimierung, wohingegen Unternehmen des zweiten Reifegrades bereits spezifische Anwendungen von Wissensmanagement in einzelnen Problembereichen (CRM, HR...) einsetzen. Unternehmen im dritten Reifegrad verfügen bereits über professionelle, unternehmensweite Wissensorganisationen, die sich mit der kontinuierlichen Optimierung von Prozess-, Mitarbeiter- und Kundenperspektive auseinandersetzen. Der vierte Reifegrad beschreibt einen Idealzustand, nämlich eine ausgeprägte Wissenskultur im gesamten Unternehmen – und erst Organisationen in diesem Reifegrad können sich laut dem vorliegenden Modell mit dem Prädikat «wissensorientierte Unternehmensführung» versehen.

Bibliotheken sollten sich als «lernende Organisationen» der letzten Stufe verpflichtet fühlen, und dies in zweifacher Hinsicht: Einerseits sollten sie als Institution wissensorientiert agieren, andererseits – und dies unterscheidet wissenschaftliche wie öffentliche Bibliotheken von gewinnorientierten Unternehmen – müssen Bibliotheken und damit auch deren Mitarbeitende in der Lage sein, ihren Kunden neben In-

**Bibliotheken müssen die Kompetenzen rund um die Informationssouveränität vermitteln können.**

formationsquellen zum «Einzigartig»-Sein oder -Werden auch die entsprechenden Kompetenzen rund um die Informationssouveränität des mündigen Bürgers vermitteln zu können.

Ein (zu?) breites Spektrum, das hier im Kompetenzmanagement des gewöhnlichen Bibliotheksmitarbeiters sichtbar wird: Im Kontext von Leseförderung werden den Bücherbabys Zeichen und syntaxgebundene Daten nähergebracht, spricht, wird ein Verständnis und eine Motivation für (Schrift-) Sprache zu wecken versucht, andererseits spielen komplexe Recherchen und Forschungsdaten bzw. Forschungs-

kommunikation in Wissenschaftssystemen nicht nur in Universitäts- und Spezialbibliotheken (Stichwort: Citizen Science) eine immer grössere Rolle.

## 2. Bloomsche Taxonomie der Kompetenzstufen

Benjamin Bloom hat bereits 1972<sup>4</sup> sechs kognitive Kompetenzniveaus mit steigendem Schwierigkeitsgrad definiert, die im Zuge von Bologna und damit auch im Zuge der Vereinheitli-

**Kompetenzmanagement ist die ehrliche Auseinandersetzung mit dem, was an Know-how verfügbar ist.**

chung von Lernzielen und Bildungsabschlüssen<sup>5</sup> u. a. auch Hochschulen in ihren Modulbüchern, aber auch Weiterbildungszentren zur Lernzielkommunikation und zur Erfolgskontrolle einsetzen. Diese Stufen setzen sich wie folgt zusammen<sup>6</sup>:

1. Wissen heisst, sich an Informationen möglichst wortgenau erinnern und diese entsprechend wiedergeben zu können.<sup>7</sup>
2. Verstehen umfasst, dass Informationen sinnerhaltend umgeformt und in eigenen Worten wiedergegeben sowie zusammengefasst werden können.<sup>8</sup>
3. Anwenden verlangt ein Abstrahieren von Regeln und Methoden, d.h. ein angepasstes Anwenden- und Übertragen-Können von bekannten Mustern auf konkrete (oft auch unbekannte) Situationen.<sup>9</sup>
4. Analysieren meint, Ideen und Problemstellungen in ihre Elemente zerlegen und (kriteriengestützt) vergleichen zu können.<sup>10</sup>
5. Synthetisieren beschreibt die Fähigkeit, einzelne Elemente zu einer (neuen) Ganzheit formen zu können.<sup>11</sup>
6. Beurteilen als letzte Stufe evaluiert bewertend und (so sollte es sein) valide, argument- und kriteriengestützt.<sup>12</sup>

Wissensmanagement und damit auch Kompetenzmanagement – das eigene wie auch das von Mitarbeitenden und das der (eigenen) Institution – ist die ehrliche Auseinandersetzung mit dem,

- 3 vgl. North (2005), S. 36ff.
- 4 Bloom, Benjamin S. u. a. (1972): Taxonomie von Lernzielen im kognitiven Bereich. Weinheim (englische Erstpublikation 1956).
- 5 «Der DQR ist ein Instrument zur Einordnung der Qualifikationen des deutschen Bildungssystems. Er soll zum einen die Orientierung im deutschen Bildungssystem erleichtern und zum anderen zur Vergleichbarkeit deutscher Qualifikationen in Europa beitragen. Um transparenter zu machen, welche Kompetenzen im deutschen Bildungssystem erworben werden, definiert er acht Niveaus, die den acht Niveaus des Europäischen Qualifikationsrahmens (EQR) zugeordnet werden können.» s. Deutscher Qualifikationsrahmen (DQR, <http://www.dqr.de>) und Europäischer Qualifikationsrahmen ([http://ec.europa.eu/education/pub/pdf/general/eqf/leaflet\\_de.pdf](http://ec.europa.eu/education/pub/pdf/general/eqf/leaflet_de.pdf)).
- 6 Angelehnt an: Orientiert an Lernergebnissen. Fort- und Weiterbildung mit dem ZBIW. In: [https://www.th-koeln.de/mam/downloads/deutsch/weiterbildung/zbiw/allgemein/zbiw\\_orientiert\\_an\\_lernergebnissen\\_1113.pdf](https://www.th-koeln.de/mam/downloads/deutsch/weiterbildung/zbiw/allgemein/zbiw_orientiert_an_lernergebnissen_1113.pdf).
- 7 Verben in diesem Kontext sind u. a.: auflisten, aufzeichnen, benennen, beschreiben, beziehen, definieren, erinnern, erkennen, feststellen, herausfinden, identifizieren, ordnen, präsentieren, sammeln, sich merken, skizzieren, untersuchen, vervielfältigen, wiedergeben, wiederholen, zeigen, zitieren.
- 8 Verben in diesem Kontext sind u. a.: assoziieren, ausdrücken, auseinanderhalten, auswählen, ausweiten, berichten, beschreiben, differenzieren, diskutieren, einmischen, erkennen, erklären, gegenüberstellen, generalisieren, hinweisen, identifizieren, illustrieren, interpretieren, klären, klassifizieren, lokalisieren, lösen, schätzen, überdenken, übersetzen, umschreiben, umwandeln, unterscheiden, verteidigen.
- 9 Verben in diesem Kontext sind u. a.: auswählen, berechnen, beurteilen, demonstrieren, entwickeln, interpretieren, modifizieren, organisieren, transferieren, skizzieren, voraussagen.  
Vgl. hier auch Petkoff, Boris: Wissensmanagement. Von der computerzentrierten zur anwenderorientierten Computertechnologie. Addison-Wesley 1998, S. 35f.
- 10 Verben in diesem Kontext sind u. a.: ableiten, analysieren, bestimmen, beurteilen, ermitteln, experimentieren, folgern, illustrieren, kritisieren, prüfen, vergleichen.
- 11 Verben in diesem Kontext sind u. a.: argumentieren, beurteilen, bewerten, empfehlen, entscheiden, validieren, vergleichen, vorhersagen, zusammenfassen.



was an Know-how<sup>13</sup> verfügbar ist. Der souveräne Umgang mit Wissen, Nichtwissen und Ungewissheiten beispielhaft anhand der oben beschriebenen Kompetenzstufen ermöglicht erst ein effizientes Zusammenarbeiten, gerade auch vor dem Hintergrund der in 1.) festgestellten Bandbreite an möglichen Einsatzfeldern des «Hilfs»-Wissenschaftlers Bibliothekar/Informationsmanager.

12 Verben in diesem Kontext sind u. a.: ableiten, analysieren, bestimmen, beurteilen, ermitteln, experimentieren, folgern, illustrieren, kritisieren, prüfen, vergleichen

13 Capurro hat hier einen weitergefassten Wissensbegriff, der hier besser greifen würde, aber den zur Verfügung stehenden Umfang sprengen würde, vgl. Capurro, Rafael: Skeptisches Wissensmanagement. In: <http://www.capurro.de/wm-afta.html> [letzte Änderung: 2. Januar 2015]

14 Siehe hier u. a. Flicker, Anja / Becker, Tom: Wissensmanagement und Wissensbilanzen in Öffentlichen Bibliotheken. Ein Exkurs. In: Georgy, Ursula / Schade, Franke: Praxishandbuch Informationsmarketing. De Gruyter 2014

15 Vgl. Paechter et al.: Handbuch kompetenzorientierter Unterricht, Beltz 2012

16 In Anlehnung an den KOMpetenzPASS der TH Köln, vgl. hier u. a. Gotzen, Susanne, Kowalski, Susanne und Linde, Frank: Der KOMpetenzPASS – Fachintegrierte Förderung von Schlüsselkompetenzen. In: Neues Handbuch Hochschullehre. Lehren und Lernen effizient gestalten. [Teil] F. Beratung und Betreuung. Studierende. Berlin: Raabe (2011). URL: [http://www.fbi.fh-koeln.de/institut/personen/linde/publikationen/KomPass\\_aus\\_CUAS.pdf](http://www.fbi.fh-koeln.de/institut/personen/linde/publikationen/KomPass_aus_CUAS.pdf) und Steckbrief KOMpetenzPASS. URL: [https://www.th-koeln.de/mam/downloads/deutsch/hochschule/profil/lehre/steckbrief\\_kompass.pdf](https://www.th-koeln.de/mam/downloads/deutsch/hochschule/profil/lehre/steckbrief_kompass.pdf)

17 Die hier und im Folgenden gezogen Aussagen beziehen sich auf die Ergebnisse eines Workshops auf dem Bibliothekartag in Bremen vor zwei Jahren im Kontext des BIB-Jahresthemas. Vgl. Becker, Tom und Krass, Ulrike: Die Mitgliederbefragung, die der BIB 2012 durchgeführt hat, s. <http://www.bib-info.de/verband/mitgliederbefragung.html>, thematisiert diese und die weiteren genannten Herausforderungen noch wesentlich breiter.

Individuelles Wissensmanagement, ein gut durchdachtes Partnerschaftsmanagement und eine nachhaltig konzipierte Personalführung – wie sie wissensmanagerial z.B. in der Stadtbibliothek Würzburg mit kooperativ erstellten Mitarbeiterprofilen und individualisierten Fortbildungspässen durchgeführt wird<sup>14</sup> – bilden hier die notwendige Basis.

### 3. Kompetenzdimensionen und Handlungskompetenz

Im Kontext von Lehre und Erwerbstätigkeit stehen bei der Kompetenzdiskussion die Stichworte Beschäftigungsfähigkeit (Employability) und Lernfähigkeit oftmals im Zentrum der Debat-

**Die Stichworte Beschäftigungsfähigkeit (Employability) und Lernfähigkeit stehen im Zentrum.**

ten.<sup>15</sup> Ziel von jedem Kompetenzerwerb im weitesten Sinne ist immer die Befähigung des einzelnen Individuums zur selbstständigen Teilhabe an der Gesellschaft, kulturell, sozial, aber v.a. auch beruflich – Mündigkeit ist hier der übergeordnete Zweck, und hier können auch Parallelen zu den bereits vorgestellten Ansätzen gezogen werden. Mündigkeit und Handlungs- bzw. Entscheidungskompetenz generieren sich aus den vier Kompetenzdimensionen Fachkompetenz, Methodenkompetenz, sozial-kommunikative und persönliche Kompetenz, Begriffe, die wie folgt beispielhaft gefüllt werden können:<sup>16</sup>

- Fachkompetenz ist die Fähigkeit, berufstypische Aufgabenstellungen und Sachverhalte theoretischen sowie praktischen Anforderungen gemäss selbstständig und eigenverantwortlich zu bewältigen, u. a. Alltags-/Allgemeinwissen, Faktenwissen, Schulwissen und Studiengangsinhalte.

Bezogen auf das LIS-Berufsfeld<sup>17</sup> heisst dies, dass ein kontinuierliches Up-date der eigenen fachlichen Kompetenzen besonders (aber nicht nur!) hinsichtlich IT, Social-Media-Marketing und Bibliothek 2.0 unabdingbar ist – die Bedienung von Instrumenten ist das eine, das Verstehen von Wirkungszusammenhängen und daran anknüp-

fend der richtige Einsatz des richtigen Instrumentes das andere. Qualitätssicherung und Erfolgsmessung müssen auf einer profunden Ausbildung, aufsetzend über lebensbegleitendes Lernen, in eine breite Palette unterschiedlicher, institutionen- wie aufgabenadäquater Fachkompetenzen münden, die über originäres Know-how im Kontext der Bibliotheks- und Informationswissenschaften (das selbstverständliche Basis sein muss) deutlich hinausgehen.

- Methodenkompetenz meint Wissen und Fähigkeiten, Methoden so einzusetzen, dass Handlungsziele effektiv und umfassend erreicht werden, u. a. Arbeits- und Präsentationstechniken, Moderation, Problemlösen, Kreativitätstechniken, Zeitmanagement sowie Selbstmarketing.

Bezogen auf das LIS-Berufsfeld heisst dies, dass in Bibliotheken ein vielschichtiger Katalog an methodischen Kompetenzen beherrscht werden muss, der in der (vermittelnden) Kooperation mit diversen Partnern ebenso wie im Erarbeiten von Innovationen

**Die Bedienung von Instrumenten ist das eine, der richtige Einsatz des richtigen Instrumentes das andere.**

und im Ausbau des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses unterstützt. Dabei müssen wir verstärkt als Bibliothekare und Bibliothekarinnen Methoden auch an die Endkundinnen und Endkunden vermitteln, und deren Bedürfnisse noch stärker in den Fokus rücken.

- Sozial-kommunikative Kompetenz umschreibt Fähigkeiten, die dem Austausch von Informationen und der Verständigung dienen sowie soziale Beziehungen aufbauen, gestalten und erhalten, u. a. Teamfähigkeit/Teamorientierung, Team-/Projektmanagement, Sensitivität, Überzeugungs- und Durchsetzungsfähigkeit.

Bezogen auf das LIS-Berufsfeld heisst dies, dass ausgebaute und sichere sozial-kommunikative Kompetenz als Netiquette im virtuellen Raum genauso unabdingbar sind wie im physischen



Raum vor und hinter den Kulissen. Erst die sozial-kommunikative Kompetenz, mit der flexibel auf die heterogenen Kommunikationspartner reagiert werden kann, ermöglicht einen zielorientierten Einsatz unserer Expertise (Fachkompetenz!). Zu berücksichtigen ist hier (als Schnittstelle auch zu den persönlichen Kompetenzen), dass vor al-

**Erst die sozial-kommunikative Kompetenz ermöglicht einen zielorientierten Einsatz unserer Fachkompetenz!**

lem im Kontext der sozialen Netzwerke Arbeitszeiten de facto verändert werden – zunehmend vermischen sich berufliche und private Zeit, ohne dass hier ausreichende Regelungsmechanismen im Einsatz sind. Hier kommt der Führungsebene eine Steuerungs-, aber auch eine lebendige Vorbildfunktion sowohl hinsichtlich des eigenen Agierens wie auch hinsichtlich der Schaffung von Freiräumen für die Aus- und Weiterbildung zu.

- Persönliche Kompetenzen sind sehr individuell gelagert und oftmals durch Sozialisation geprägt: Hier sind grundlegende persönliche Fähigkeiten gefragt, die es ermöglichen, das eigene berufliche Leben aktiv selbst zu gestalten, u. a. Selbstmanagement, Eigeninitiative/Gestaltungsmotivation, Zielorientierung, Entscheidungsfähigkeit, Selbstsicherheit und Stressbewältigung.

Bezogen auf das LIS-Berufsfeld heisst dies, dass grundlegende Kompetenzen des Einzelnen, um mit neuen Arbeitsfeldern zurechtzukommen, in einer

intrinsischen Neugierde und einer immer neuen Begeisterungsfähigkeit für Veränderung liegen, verknüpft mit einer hohen Eigeninitiative und einem selbstsicheren Auftreten in realistischem Bewusstsein der eigenen, aber auch der institutionellen Stärken und Schwächen. Die Bereitschaft, Fehler zu machen, innovativ zu sein und in Kooperationen mit verschiedensten Partnern Projekte einzugehen, ist unabdingbar – introvertierte Mitarbeitende werden in den wenigsten Institutionen noch einen Arbeitsplatz finden.

**4. Fazit: Überlegungen zu Relevanz und Konsequenzen für Bibliothekswissenschaft und -praxis**

Bibliotheken jeden Typs managen Wissen – intern, um Arbeitsprozesse zu optimieren und neu zu implementieren, extern für und mit ihren Kooperationspartnern und ihren Kundinnen und Kunden. Sie müssen somit wettbe-

**Die Bereitschaft, Fehler zu machen, ist unabdingbar.**

werbsfähig im Sinne von kompetent sein, um aktuellen Aufgabenstellungen in einem sich verdichtenden Arbeitsumfeld gerecht zu werden. Sie müssen aber auch in ihren bibliothekspädagogischen und informationsvermittelnden Schulungstätigkeiten (intern wie extern) Handlungskompetenzen auf allen Ebenen gut vermitteln können, um als Lotse in der so oft proklamierten Informations- und Wissensgesellschaft überzeugen zu können.

Grundlagen und Methoden zum (selbstreflexiven) Kompetenz- und Bil-

dungsmanagement sind somit relevant für die Informationseinrichtungen als Organisationen, aber auch für die Mitarbeitenden in ebendiesen: Informationsspezialisten müssten in Ausbildung und Studium einen weitaus höheren Input zu Ansätzen und Aspekten des Wissens- und Kompetenzmanagements bekommen, eine didaktisch-kommunikative Kernkompetenz des Vermittelns, aber auch des Feedbackgebens und -nehmens ist in nahezu allen Positionen und Tätigkeitsfeldern gefragt.

Besonders wichtig ist dies im mittleren und im gehobenen Management, wo Personalentwicklung, aber auch strategisches Management angesiedelt sind. Zukünftige Schwerpunkte, neue Arbeitsfelder und personalpolitische Massnahmen fliessen hier zusammen. Mitarbeiter wollen und müssen neu oder weiter qualifiziert werden, lebenslanges Lernen wird hier Wirklichkeit. Einrichtungen der beruflichen Weiterbildung – sei es das ZBIW der TH Köln, das Weiterbildungszentrum der FU Berlin, der Berufsverband BIB mit seinem umfangreichen Angebot an Kursen oder aber andere Anbieter – sollten hier verstärkt ein Augenmerk auf eine entsprechende Dienstleistungspalette rund um das Management von Kompetenzen im LIS-Sektor richten.

Kontakt: [tom.becker@fh-koeln.de](mailto:tom.becker@fh-koeln.de)

Prof. Dr. Tom Becker hat nach mehrjähriger Tätigkeit auch in Führungspositionen in der Münchner Stadtbibliothek sowie als Leiter der Zentralbibliothek in Mannheim Erfahrungen mit Kompetenzmanagement in der beruflichen Praxis gesammelt. Er hat über Wissensmanagement in Öffentlichen Bibliotheken an der HU zu Berlin promoviert und unterrichtet seit 2011 an der TH Köln im Bereich Medienmanagement und Medienvermittlung in Bibliotheken.

**ABSTRACT**

*Le Management des compétences passé en revue*

Les compétences et l'acquisition de compétences, la capacité des individus à apprendre et à se développer ou la capacité des institutions et entreprises à se positionner comme «organisation apprenante» forment l'arrière-fond des discussions sur les capacités futures pas uniquement dans le domaine des bibliothèques et des centres de documentation. L'article esquisse trois approches de la gestion des compétences dont l'application peut être pertinente dans le domaine I+D: le modèle de l'escalier du savoir (Wissenstreppe) par Klaus North, la taxonomie de Bloom sur les niveaux d'acquisition des connaissances et un modèle de compétences multiple.



# «Bürger-Archivar» oder polykompetente Informationswissenschaftlerinnen?<sup>1</sup>

Andreas Kellerhals, Direktor  
Schweizerisches Bundesarchiv

Der Beruf des Archivars unterliegt im Sog allgemeiner Entwicklungen einem ständigen, sich beschleunigendem Wandel. Was macht heute das spezifisch Archivische aus? Wird es diesen Beruf in Zukunft noch brauchen? Die vorweggenommene Antwort: Jein – es wird die Funktion noch brauchen, auch wenn der Beruf ganz anders aussehen wird, als wir ihn heute kennen! Der helvetische Begriff des «Bürger-Archivars» und die aktuelle Bezeichnung der Informationswissenschaftlerin spannen also sowohl einen Bogen der Entwicklung als sie auch gleichzeitig zwei Pole in einem Spannungsfeld bezeichnen?

**Archivierung als spezialisierte Tätigkeit**  
Die Tätigkeit von Archivaren wird in der Regel als Bündel von Aufgaben zur

Bearbeitung von Informationen umschrieben, welche medienneutral und formatunabhängig wahrgenommen werden müssen und sich über den ganzen Zyklus eines Informationslebens erstrecken.<sup>2</sup> Die Aufgaben verändern sich ständig: Der digital turn ist, nach dem audiovisual turn, seit langem prägend. Stichworte zur Charakterisierung der Umfeldveränderungen sind dazu beispielsweise E-Government und digital humanities.

Archivierung ist strukturell ein Wachstumsfeld. Nicht nur die Bestände wachsen laufend, sondern auch neue Informationstypen und -medien kommen zu den traditionellen dazu, ohne diese abzulösen oder zu ersetzen. Das gilt ebenfalls für neue Fachkompetenzen, welche die herkömmlichen nicht vollständig obsolet werden lassen. Parallel zu den Veränderungen der Aufgaben mutierten auch die Stakeholder der Archive zu prosumern, welche Archivgut nicht entweder produzieren oder konsumieren, sondern es gleichzeitig produzieren und als Datensammlung nutzen und weiterentwickeln.<sup>3</sup>

**Archivierung als qualifizierte Tätigkeit**  
Ansätze zu einer professionellen Ausbildung zur Archivarin gibt es in der Schweiz erst seit den 1970er Jahren, als

## Der Autor

Andreas Kellerhals ist seit dem 1. November 2004 Direktor des Schweizerischen Bundesarchivs. Er hat Neuere Allgemeine Geschichte, Architekturgeschichte und Staatsrecht studiert. Er beschäftigt sich schwerpunktmässig mit Themen der digitalen Archivierung und des Informationsmanagements. Seine letzte Publikation hat sich mit der Zukunft des Archivs befasst: Kellerhals, Andreas, «Les Archives à l'ère de la société de l'information: entre tradition et modernité», in: Servais, Paul und Mirguet, Françoise, *L'archive dans quinze ans: Vers de nouveaux fondements*, Louvain, 2015.

der VSA seine Bildungskommission geschaffen und den ersten Einführungskurs durchgeführt hatte. Wirklich professionelle Ausbildungsangebote folgten in den 1990er Jahren mit dem umfassenden I+D-Ausbildungsangebot mit Berufslehre, Bachelor- und Masterlehrgängen an den Fachhochschulen und universitären advanced Masters-Studien.<sup>4</sup> Dies war die Konsequenz aus der Einsicht, dass «[e]in bisschen Selbststudium und Fachlektüre nach einem Geschichtsstudium [...] nicht mehr ausreichend für die Archivarbeit» sind.<sup>5</sup> Vorher galt die Ausbildung als Historikerin und die Stellung

1. An Stelle geschlechterneutraler Formulierungen wechseln hier männliche und weibliche Formen ab. 2. alle Webseiten sind zuletzt am 9.9.2015 konsultiert worden.
3. Für alle Stellen, die einen bibliographischen Nachweis verdienen, aber keinen haben, verweise ich auf Georg Christoph Lichtenberg: «Ich vergesse das meiste, was ich gelesen habe, [...] ich weiß aber soviel, [es] trägt nichtsdestoweniger zur Erhaltung meines Geistes [...] bei.» Sudelbücher Heft J (133) ([https://de.wikiquote.org/wiki/Georg\\_Christoph\\_Lichtenberg](https://de.wikiquote.org/wiki/Georg_Christoph_Lichtenberg)).
2. Vgl. die VSA-eigene Selbstbeschreibung (<http://vsa-aas.ch/beruf/taetigkeiten/>).
3. Andreas Kellerhals, «Les Archives à l'ère de la société de l'information: entre tradition et modernité», in: Paul Servais, Françoise Mirguet (eds), *L'archive dans quinze ans. Vers de nouveaux fondements*, Louvain-la-Neuve 2015, p. 56-72.
4. Überblick über die Aus- und Weiterbildungsangebote: [http://vsa-aas.ch/wp-content/uploads/2015/06/vsa\\_bildungssystematik\\_2012-09-05\\_de.pdf](http://vsa-aas.ch/wp-content/uploads/2015/06/vsa_bildungssystematik_2012-09-05_de.pdf).
5. Regula Nebiker, «Archivische Aus- und Weiterbildung in der Schweiz», in: Gilbert Coutaz et al., *Archivpraxis in der Schweiz*, Baden 2007, S. 231–249, Zitat S. 242.



Andreas Kellerhals eröffnet mit seinem Referat «Vom «Bürger-Archivar» zu polykompetenten Informationswissenschaftler/-innen?» die VSA-Fachtagung in Porrentruy am 11. September 2015.



als Verwaltungsbeamter – fast eine Webersche Verbindung von Fach- und Dienstwissen – als ausreichend.<sup>6</sup> Die Inhalte dieser verschiedenen Lehrgänge sind vielfältig,<sup>7</sup> die Archivthemen beschränken sich allerdings auf thematische Module, Praktika oder spezialisierende Vertiefungen. Die Absolventen der heutigen Ausbildungen heissen dann nicht Archivarin, sondern I+D-Assistent resp. heute Fachfrau Information und Dokumentation EFZ, I+D-Spezialist oder Informationswissenschaftlerin. Ihre Berufsaussichten werden allgemein positiv eingeschätzt, auch wenn die Anzahl Stellen in öffentlichen Archiven beschränkt ist. Aller-

**Der funktionale Kern des Berufs lässt sich nicht als blosses Qualifikationsbündel oder Kompetenzpaket definieren.**

dings zeichnet sich deutlich ab, dass viele Arbeiten im Archiv digitalisiert werden können. Das kann nicht ohne Auswirkungen auf die Arbeitsorganisation und die Berufsausbildung bleiben. Trotzdem werden rund 7–10% der Absolventen der Fachhochschulen in Genf und Chur durch eine Anstellung in einem Archiv – zumindest vorübergehend – Archivarinnen.<sup>8</sup>

### Braucht es künftig noch Archivare?

Ja! Archivierung ist eine wesentliche demokratisch-rechtsstaatliche Funktion. Sie stützt das Prinzip der Verantwortlichkeit und trägt massgeblich zur Gewährleistung der Rechenschaftsfähigkeit und zur Transparenz bei, indem sie Fragen zu Legalität und Legitimität staatlichen – oder anderen – Handelns auf solider Basis diskussionsfähig hält.

Diese Funktionalität kommt in der Anrede des helvetischen Nationalarchivars und direkten Vorläufers der Bundesarchivare als «Bürger Archivar» gut zum Ausdruck. Sie benennt ein wesentliches Charakteristikum dieses Amtes, seine doppelte Verantwortung gegenüber dem Dienstherrn einerseits und gegenüber der Gesellschaft andererseits. Denn Archivierung ist immer auch Machtausübung wie sich speziell in der Konstituierung der archivischen Überlieferung zeigt: «Archivierung bringt das Ereignis in gleichem Masse

hervor, wie sie es aufzeichnet»;<sup>9</sup> und sie definiert mit der Auswahl des Archivguts, «was gesagt werden kann», auf welcher Basis also vergangenes Handeln evaluiert und diskutiert werden kann.<sup>10</sup> Diese doppelte Verantwortung muss uns heute Richtschnur unseres eigenen Tuns bleiben. Der funktionale Kern des Berufs lässt sich deshalb nicht als blosses Qualifikationsbündel oder Kompetenzpaket definieren, sondern nur durch diese hoch politische Haltung.

### Vom digital zum data turn: Professionalität in Entwicklung

Das Berufsbild dagegen hat sich und wird sich weiter verändern. Viele Arbeiten werden in Zukunft automatisiert werden. Was im Archiv 4.0 noch Arbeit von Archivaren bleiben wird, ist schwierig zu prognostizieren. Allgemein wird geschätzt, dass 50 bis 80% der Arbeiten computerisiert werden können.<sup>11</sup> Das war nicht gemeint, als anfangs der 1990er-Jahre vorausgesagt wurde, die «Informationstechnologien [würden] die archivische Arbeit [...] in einem heute noch kaum vorstellbaren Ausmass verändern». Das heute erreichte Ausmass an Veränderung wurde damals (verständlicherweise) grob unterschätzt.<sup>12</sup> Zu lange versuchten Archivare, die IKT der Archivierung anzupassen, statt umgekehrt. Im Archiv 4.0

### Zu lange versuchten Archivare, die IKT der Archivierung anzupassen, statt umgekehrt.

wird es darum gehen, smarte Anwendungen zu nutzen, um sowohl die Informationsproduzenten als auch Drittnutzerinnen intelligent in ihrer Arbeit zu unterstützen.

Die anfängliche und lange einseitige Konzentration auf Fragen der Bewahrung des flüchtigen Digitalen sowie die Digitalisierung der Informationsproduktion hat diese Aspekte zu wenig sichtbar werden lassen. Erst die Auseinandersetzung mit den Veränderungen auf der Nutzungsseite hat das IT-indizierte Entwicklungspotenzial in einem grösseren Ausmass und mit seinen auf die Informationsproduktion zurückwirkenden Konsequenzen er-

kennen lassen. Tatsächlich sind heute Lateinkenntnisse von schwindender Bedeutung, während profunde IT-Kenntnisse und ein Verständnis für die Logik der IKT-Welt zentral geworden sind. Dies gilt speziell unter dem Aspekt, dass Archivgut als Datensammlung wahrgenommen und entsprechend ausgewertet wird. Nicht Informatiker sind zwingend die grossen Konkurrenten der Archivarinnen, sondern die Datenspezialisten.

pekt, dass Archivgut als Datensammlung wahrgenommen und entsprechend ausgewertet wird. Nicht Informatiker sind zwingend die grossen Konkurrenten der Archivarinnen, sondern die Datenspezialisten.

- 6 Max Weber, *Wirtschaft und Gesellschaft*, Tübingen 1976, S. 128.
- 7 Zu den Ausbildungsvoraussetzungen vgl. <http://www.berufsberatung.ch/dyn/1199.aspx?data=requirement&id=2917&searchsubmit=true&search=information+und+Dokumentation>.
- 8 Yolande Estermann Wiskott, Aurélie Roulet, *Enquête sur l'insertion professionnelle des diplômés de la filière Information Documentaire*, Diplômés 2008, 2009, 2010, Genf 2012, S. 14. Iris Capatt, Urs Dahinden, *Absolventenbefragung 2010 Bachelorstudiengang Informationswissenschaft und Diplomstudiengang Information und Dokumentation der HTW Chur*, Churer Schriften zur Informationswissenschaft 41, Chur 2010, S. 33.
- 9 Jacques Derrida, *Dem Archiv verschrieben. Eine Freudsche Impression*, Berlin 1997, S. 35. Vgl. auch S. 15: «wirkliche Demokratisierung», bemisst sich «an der Partizipation am und dem Zugang zum Archiv, zu seiner Konstitution und zu seiner Interpretation».
- 10 Michel Foucault, *Archäologie des Wissens*, Frankfurt/M. 1981, S. 187.
- 11 Stefan Betschon, *Ein neues Maschinenzeitalter*, in: NZZ 21.8.2015, S. 57; Carl Benedikt Frey, Michael A. Osborne, *The Future of Employment: How Susceptible Are Jobs to Computerisation*, Oxford 2013 ([http://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/academic/The\\_Future\\_of\\_Employment.pdf](http://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/academic/The_Future_of_Employment.pdf)).
- 12 Charles M. Dollar, *Die Auswirkungen der Informationstechnologien auf archivische Prinzipien und Methoden*, Marburg 1992, S. 1.



Zudem positionieren sich Archive neu im Lifecycle von Informationen. Sie wandeln sich damit von Orten sicherer Überlieferung zwischen Informationsproduktion und zeitverschobener späterer Auswertung zu Institutionen, welche Informationen immer mehr auch permanent und kontinuierlich zugänglich und verwertbar halten. Die herkömmliche Zwischenphase zuverlässiger aber ruhiger Lagerung verschwindet.

Angebotsseitig ist die Pflicht zur sogenannten nachhaltigen Verfügbarkeit beispielsweise bei Geo-Informationen ein Schritt hin zur ununterbrochenen Zugänglichkeit, nachfrageseitig zielt die Open-Data-Idee in die gleiche Richtung. Das unterstreicht die Infrastrukturleistung von Archiven in der Informations-

oder Wissensgesellschaft. Mit Blick auf die Entwicklung staatlicher Funktionen geht es heute um die «Schaffung einer wissensbasierten Infrastruktur» als Massnahme gegen die negativen Folgen «nicht selbstverschuldeter Ignoranz». Diese neue staatliche Funktion führt eine Entwicklung fort, die mit der Errichtung des Gewaltmonopols zur Eindämmung der Folgen unkontrollierter physischer Gewaltausübung seit der frühen Neuzeit begonnen und mit den sozialpolitischen Massnahmen seit dem 19. Jahr-

hundert zur Milderung nicht individuell verschuldeter Armut weitergeführt worden ist.<sup>13</sup> Hier werden Archivarinnen nicht nur herausgefordert, dazu können sie viel beitragen. Das verlangt aber noch mehr als bisher eine klare Abkehr von allem, was «Archive [...] konstitutiv unzugänglich» macht und einen Willen, am Wuchern staatlichen Wissens und an dessen Vernetzung mit anderem Wissen aktiv mitzuwirken.<sup>14</sup>

Kontakt: andreas.kellerhals@bar.admin.ch

## ABSTRACT

### *De «l'archiviste-citoyen» au scientifique de l'information polycompétent?*

La profession d'archiviste est soumise à des changements en accélération constante. En particulier, les défis techniques sont grands et la transformation vers les e-archives ne peut pas être réalisée uniquement par l'adaptation des technologies de l'information aux archives ; elle exige également une adaptation des méthodes de travail de l'archiviste qui doit avoir des compétences spécialisées concernant les données et l'informatique. Cela nécessite des ajustements dans la formation des futurs spécialistes de l'information. Une attention particulière devrait être accordée aux possibilités de substitution du travail par l'informatisation des archives. Ce qui constitue le noyau de la profession? La fonction démocratique et constitutionnelle des archives, qui soutient le principe de responsabilité et contribue de manière significative à garantir le principe de la responsabilité et la transparence, enfin forme le noyau stable d'une compréhension professionnelle de soi-même. Le profil du métier lui-même va changer constamment sur la route aux archives 4.0. Les archives doivent ainsi participer à la construction d'une infrastructure de données et contribuer à l'accessibilité continue des informations sur le long terme.

13 Helmut Willke, «Die Steuerungsfunktion des Staates aus systemtheoretischer Sicht. Schritte zur Legitimierung einer wissensbasierten Infrastruktur», in: Dieter Grimm, *Staatsaufgaben*, Frankfurt/M 1996, S. 685-711.

14 Cornelia Vismann, «Was weiss der Staat noch?» in: Peter Collin, Thomas Horstmann (Hg.), *Das Wissen des Staates. Geschichte, Theorie und Praxis*, Baden-Baden 2004, S. 41-45, Zitat S. 41.

# Naviguer dans un monde sans carte? L'archiviste à la croisée des chemins

Anouk Dunant Gonzenbach, Archives d'Etat Genève,  
Pierre Flückiger, Archiviste d'Etat Genève

Les «Journées des archives» (JDA) réunissent chaque année depuis 2001 des professionnels belges, québécois, français et suisses à l'Université catholique de Louvain-la-Neuve (UCL) en Belgique. Fruit d'une collaboration entre les archives de l'UCL et les Archives d'Etat de Genève, les éditions 2014 et 2015 ont proposé de projeter les archives dans le futur en imaginant l'avenir.

C'est par la lecture des premières phrases d'Alice au pays des merveilles que avons ouvert les JDA 2015: «Alice commençait à en avoir assez d'être assise sur le talus près de sa sœur à ne rien faire: une fois ou deux, elle avait jeté un œil vers le livre que lisait sa sœur, mais il ne comportait ni image ni dialogue, et à quoi sert un livre, pensait Alice, sans images ni dialogues?»<sup>15</sup> Alice aperçoit ensuite le lapin blanc, se lève et se met à le suivre

Puis le lapin blanc disparaît. Alice se retrouve seule dans la forêt à chercher le bon chemin; les panneaux indi-

cateurs ne sont malheureusement pas d'une grande aide. Elle doit donc avancer sans carte topographique. Comme l'archiviste d'aujourd'hui, Alice se trouve à la croisée de plusieurs chemins. Comment choisir les bons? L'archiviste va-t-il disparaître s'il choisit le mauvais? Toute la profession se pose cette question depuis quelques années, en témoigne le titre provocateur de la journée professionnelle 2015 de l'AAS: «A-t-on encore besoin d'archivistes?»

Les voies qui s'ouvrent devant les archivistes sont-elles complètement nouvelles? L'archiviste de demain se-



rait-il totalement inédit? Pour notre part, nous ne pouvons que souscrire à l'avis d'Hervé Pasquin, secrétaire perpétuel de l'Académie royale de Belgique, qui écrit dans la préface de l'ouvrage *Les écrits s'envolent* que «cet avenir a beau être autre, il s'enracine dans le passé. La continuité ne se rompt pas, elle se dissimule seulement, le temps d'imposer à tous la conscience de vivre dans une ère nouvelle<sup>2</sup>».

Les archivistes sont-ils alors en train de naviguer sans cartes? Les réflexions suivantes reflètent les thèmes principaux de l'ouvrage *Archivistes de 2030, réflexions prospectives*<sup>3</sup> et synthétisent les points forts des Journées des archives 2015.

### La problématique de l'accès

L'archiviste a pour mission de conserver les données et de les mettre à disposition du public: cette mission n'est pas nouvelle, mais a évolué avec la révolution numérique, qui a entraîné une augmentation exponentielle des données et permis un nouvel accès. Aujourd'hui, les chercheurs veulent travailler à distance; ils attendent donc que les institutions d'archives leur fournissent inventaires et sources en ligne. La responsabilité des archivistes en matière d'accès prend donc une grande importance. Quels fonds d'archives numériser? Comment faire comprendre que la majorité des sources

### L'archiviste va-t-il disparaître s'il choisit le mauvais chemin?

n'est pas encore en ligne? Comment mettre en ligne? Les interfaces d'accès proposées par les institutions d'archives ne sont pas encore orientées «clients» et il est du devoir de l'archiviste de proposer un accès plus compréhensible et immédiat aux internautes, comme insiste Normand Charbonneau, directeur des archives de BAnQ<sup>4</sup>.

Il s'agit également de se positionner sur la question de la mise à disposition des métadonnées, données et images numérisées en open data. En posant la question «les archives doivent-elles s'aligner sur la donnée?», Andreas Kellerhals a exposé le rôle des archivistes en matière d'*open* et de *big data*<sup>5</sup>.

L'importance de cette mise à disposition est apparue concrètement lors du premier hackathon suisse sur les données culturelles qui a eu lieu en février 2015 à Berne. Cet événement a démontré que l'archiviste est indispensable au sein des équipes interdisciplinaires (développeurs, chercheurs, acteurs culturels, programmeurs, wikipédiens, etc.) et qu'il devait s'efforcer de rendre les jeux de données compréhensibles.

Sans lien immédiat avec la problématique du numérique, l'utilisation des archives à des fins autres que de recherche est également à développer, par exemple dans le domaine de la création artistique. Les travaux d'Yvon Lemay et Anne Klein, au Québec, mettent en évidence cette approche, qui demande à l'archiviste de sortir de ses schémas et de s'ouvrir à d'autres utilisations<sup>6</sup>. Ainsi, les problématiques de l'accès aux archives, de leur utilisation et de la médiation numérique sont non seulement les défis des prochaines années, mais des chemins à suivre absolument.

### Positionnement de l'archiviste sur le cycle de vie des documents

La question des compétences professionnelles modifie également le rapport au cycle de vie du document. Traditionnellement en bout de chaîne documentaire, les archivistes ont mis en place des solutions pour relever le défi de la pérennisation des documents électroniques, en remontant ladite chaîne pour que, dès leur production, les données et documents soient archivables sur le long terme. Il est devenu une évidence que les archivistes doivent se positionner en experts sur toute la durée de vie du document. En raison de cette vue globale sur la totalité de la gestion du cycle, c'est en matière de gouvernance de l'information que l'archiviste devient un expert légitime.

### L'archiviste, un acteur dans la création de la mémoire

En règle générale, les archivistes participent à la création de la mémoire d'une institution, par exemple en opérant une tâche qui reste au centre de leurs activités, l'évaluation. Réalisée selon des critères qui se voudraient les plus scientifiques possibles, cette opération, pourtant nécessaire, suscite beaucoup de méfiance. En effet, elle est encore

aujourd'hui l'objet d'un malentendu constant entre les archivistes et les historiens qui, par essence, créent l'objet de leurs recherches. Une partie d'entre eux comprend mal avec quelle autorité les archivistes interviendraient dans le choix des sources à conserver. Le traitement des archives numériques changera-t-il la nature de l'intervention de l'archiviste et dissipera-t-il ce malen-

### Les archivistes doivent se positionner en experts sur toute la durée de vie du document.

tendu? Rien n'est moins sûr. En effet, le moissonnage ou la récolte d'archives numériques, avec comme corollaire la destruction de documents, ne devrait pas diminuer le champ de compétences et la responsabilité de l'archiviste. Il pourrait même les accroître.

Si la production de données numériques, et donc autant d'archives potentielles, est exponentielle, le coût de leur conservation semblerait décroître. Cette hypothèse, qui reste à vérifier dans la durée, ne devrait pas faire oublier que l'archiviste continuera de déterminer la valeur de l'information consignée pour en définir le sort final.

1 CAROLL Lewis, *Alice au pays des merveilles*, Pocket, 2010, p.7.

2 PASQUIN HERVÉ, préface, in: KECSKEMETI CHARLES et KÖRMENDI Lajos, *Les écrits s'envolent*, Lausanne, 2014, p. 15.

3 *Archivistes de 2030: réflexions prospectives*, Paul Servais [et al.] (eds), Louvain-la-Neuve: Academia, 2015.

4 CHARBONNEAU Normand, «Renouveler notre relation avec les clientèles. Pour sortir de notre cloche de verre», in: *L'archive dans quinze ans*, Paul Servais et Françoise Mirguet (eds), Louvain-la-Neuve: Academia, 2015, pp. 73-88.

5 KELLERHALS Andreas, «Les Archives à l'ère de la société de l'information: entre tradition et modernité», in: *L'archive dans 15 ans*, op. cit., pp. 55-72.

6 LEMAY Yvon et KLEIN Anne, [dir.], *Archives et création: nouvelles perspectives sur l'archivistique*. Cahier 1. Montréal, Université de Montréal, Ecole de bibliothéconomie et des sciences de l'information (EBSI), 2014, p. 7.



Il est irraisonnable de penser que toutes les données numériques pourront être conservées, indépendamment de leur appréciation. L'archiviste, par ses choix, permettra aux futures générations de disposer de données de qualité et non d'une masse d'informations dont le bruit sera ingérable.

Certes, pour l'instant, les archives numériques ne semblent pas avoir pas la même saveur que les archives papier traditionnelles, mais cette impression se dissipe déjà. L'archiviste, remontant la chaîne de fabrication des données numériques, remplira pleinement son rôle, soit d'évaluateur et de sauveur de

### L'archiviste continuera de déterminer la valeur de l'information consignée pour en définir le sort final.

la disparition les données utiles aux recherches à venir. Encore faudra-t-il qu'il sache expliquer sa démarche aux responsables de l'informatique et aux utilisateurs, réclamant l'immédiateté de l'accès aux données.

### L'archiviste responsable

Dans un système démocratique, l'archiviste au service d'une institution

7 Actes à paraître

publique permet à celle-ci de disposer d'une mémoire administrative, mais aussi et peut-être surtout de garantir un fonctionnement de la société basé sur la sécurité du droit. Lorsque les

### L'archiviste permettra aux futures générations de disposer de données de qualité et non d'une masse ingérable.

informations étaient essentiellement enregistrées sur des supports physiques, l'archiviste pouvait gérer les fonds à travers les siècles grâce à un système de classement plus ou moins compréhensible, et les documents survivaient le temps passant. La fragilité des supports numériques, leur volatilité et leurs architectures internes rendent les tâches de la conservation et de la mise à disposition des archives beaucoup plus complexes. Or, l'archiviste a une responsabilité vis-à-vis de la société; il doit pouvoir transmettre un patrimoine informationnel fiable et authentique aux citoyens d'aujourd'hui et de demain. Le monde numérique rend cette mission plus ardue et plus ambitieuse, mais si l'archiviste renonce à entrer dans cette dimension, il risque simplement d'être cantonné au rôle d'un gardien d'un temple voué à disparaître.

### Des chemins

Les quelques pistes de réflexion évoquées ne sauraient prétendre à l'exhaustivité. Naturellement, comme le relevait Frédéric Sardet lors des dernières JDA<sup>7</sup>, il ne s'agit pas de surévaluer le rôle de l'archiviste dans la société d'aujourd'hui. Cependant, si l'archiviste veut remplir sa noble mission de conservation et de transmission d'un savoir, il importe qu'il réfléchisse aux défis qui se profilent à l'horizon. Sans quoi, il perdra de sa crédibilité en répondant comme le chat blanc d'Alice.

Contact: [anouk.dunant-gonzenbach@etat.ge.ch](mailto:anouk.dunant-gonzenbach@etat.ge.ch)

[pierre.fluckiger@etat.ge.ch](mailto:pierre.fluckiger@etat.ge.ch)

Twitter: @noukdunant



Pierre Flückiger est directeur des Archives d'Etat de Genève depuis 2008. Spécialiste de l'histoire contemporaine, il intervient à ce titre dans les colloques

historiques. Il est membre de la Conférence suisse des directeurs d'Archives suisses CDA.



Anouk Dunant Gonzenbach travaille depuis 13 ans comme archiviste aux Archives d'Etat de Genève, où elle est responsable des projets numériques: archi-

vage électronique; gouvernance des documents et données électroniques; outils numériques et médiation numérique. Elle est membre du groupe Records Management – archivage électronique de l'Association des archivistes suisses.

## ABSTRACT

### *Unterwegs ohne Karte: Der Archivar an einem Scheideweg*

In der digitalen Welt findet sich der Archivar von heute an einer Wegkreuzung wieder und versucht wie Alice im Wunderland das weisse Kaninchen zu finden. Braucht es noch Archivare? Sollten wir die Grundlagen der Archivierung in Frage stellen? Müssen für die Ausübung des Berufs völlig neue Fähigkeiten erworben werden? Die beiden Autoren des Artikels geben einige Denkanstösse, wie sich Archivare den Herausforderungen stellen können und verbinden diese mit den derzeit aktuellen Fachdiskussionen und Überlegungen.