

AR 3229

Dirk Baecker

Postheroisches Management in Bibliotheken

Zusammenfassung: Der Beitrag stellt die Idee des postheroischen Managements im Kontext der Entwicklung organischer anstelle mechanischer Managementsysteme sowie der digitalen Transformation der modernen Buchdruckgesellschaft in eine „nächste“ Computergesellschaft vor und skizziert die Idee einer agilen Produktentwicklung in heterarchischen Netzwerkstrukturen organisationalen Handelns.¹

Schlüsselwörter: Postheroisches Management; Bibliothek; Agiles Management; Netzwerkstruktur

Post-Heroic Management in Libraries

Abstract: The paper discusses ideas of post-heroic management in the double context of a development of organic instead of mechanic management systems and a digital transformation of modern printing press society into a “next” computer society. The paper then looks into the idea of agile product development within heterarchic network structures of organisational action.

Keywords: Post-heroic management; library; digital transformation; agile management; network structure

I.

Das Stichwort eines *postheroischen Managements* ist in den 1980er-Jahren vom britischen Managementberater Charles Handy geprägt worden.² Es nimmt Ideen wieder auf, die in den 1960er-Jahren entwickelt worden waren, als man begann, das überlieferte mechanische Managementsystem von einem neuen organischen Managementsystem zu unterscheiden.³ Das mechanische Managementsystem ist ein hierarchisch geordnetes System streng arbeitsteilig definierter Aufgaben und Kompetenzen, basierend auf Autorität und Kontrolle, während das

¹ Thesenpapier zum Vortrag auf dem Deutschen Bibliothekartag 2017, Invited Session: Bibliotheken in [die] Zukunft führen: Ansätze und Impulse für ein auf die Zukunft angelegtes Bibliotheksmanagement, Frankfurt am Main, 30. Mai 2017, Moderation: Ltd. Bibl.-Dir. Albert Bilo und Dr. Andreas Brandtner.

² Handy (1989) 166, vgl. Baecker (1994).

³ Burns und Stalker (1961), vgl. Heckscher und Donnellon (1994).

organische Managementsystem auf der Selbstorganisation von Aufgaben und Kompetenzen in einem Netzwerk von Kommunikation und Kontrolle beruht. Im mechanischen Managementsystem bekommt man seine Arbeit zugewiesen, im organischen Managementsystem muss man sie sich suchen.

Den Wechsel vom einen zum anderen darf man sich weder als Epochenwechsel noch als Gegenstand einer strategischen Entscheidung vorstellen, sondern eher als ebenso mühsamen wie schmerzhaften Prozess eines Wandels, in dem bisher selbstverständliche, also kaum bewusste, geschweige denn überprüfte Selbstverständlichkeiten in Frage gestellt werden und niemand weiß, auf welche neuen Muster der Koordination von Arbeit und Kontrolle man sich wird verlassen können. Das Stichwort des postheroischen Managements bringt auf den Punkt, dass das organische Managementsystem auf die „Helden“ an der Spitze, die das unternehmerische Risiko tragen, dafür mit Gewinnen belohnt werden und im Fall des Scheiterns mit Bankrott oder Entlassung bestraft werden, verzichten muss. An die Stelle dieser Helden tritt die „unternehmerische“ Initiative aller Mitarbeiter im Kontext ihrer Vernetzung untereinander. An die Stelle der immer bereits entschiedenen Arbeitsteilung und Bürokratie tritt eine oft spontane Interaktion, die mit dem Problem belastet ist, nicht nur Ziele setzen und Mittel organisieren zu müssen, sondern auch bewerten zu müssen, welche Strategien erfolgreich zu sein versprechen und welche nicht. An die Stelle der Absorption der Ungewissheit durch die Spitze der Organisation tritt die Verteilung dieser Ungewissheit auf jede einzelne ihrer Stellen. Im Vergleich dazu erscheint die alte Bürokratie als ein hochgradig Stress reduzierendes System.

Motive für dieses organische Managementsystem sind seit den 1930er-Jahren bekannt. Sie bestehen in einem Ende des Zeitalters der auf Routinen abstellenden Massenproduktion nicht nur in der Industrie, sondern auch in Behörden, Kirchen, Universitäten, Schulen und Armeen. Und sie reagieren sowohl auf turbulente Märkte, die an die Stelle von zumindest eine Zeitlang stabilen Märkten treten,⁴ wie auch auf sich zunehmend individualisierende Kundenwünsche, auf die Autoritätskrise der Führung und einen wachsenden Grad der technologischen Vernetzung zwischen Lieferanten, Betrieb und Kunden.

Postheroisches Management ist das Ergebnis der Wiedereinführung individuell zugerechneter Entscheidungen in Betriebe, die es mit einer inneren und äußeren Komplexität zu tun bekommen, die mit hierarchisch entschiedenen und kontrollierten Strategien nicht mehr gesteuert werden kann.

⁴ Siehe Emery und Trist (1956), vgl. Snowden und Boone (2007).

II.

Für Bibliotheken besonders interessant ist, dass dieser Wechsel vom mechanischen und bürokratischen zum organischen und postheroischen Management nicht zuletzt auch im Kontext eines *Epochenwechsels* von der alten, durch den Buchdruck geprägten *Gutenberg-Galaxis* zu einer neuen, durch elektronische Medien geprägten *Turing-Galaxis* zu sehen ist.⁵ Dem Buchdruck entsprach die Bürokratie, den elektronischen Medien entsprechen die Netzwerke. Der Übergang ist fließend, läuft bereits seit Anfang des 20. Jahrhunderts mit der Einführung der Elektrizität als Medium der Kommunikation, des Verkehrs und der Steuerung, und wird sicherlich noch einige weitere Jahrzehnte in Anspruch nehmen. Bürokratie, Hierarchie und Autorität werden nicht abgelöst, sondern reformatiert. Sie tauchen im neuen Gewande mit begrenzter Reichweite wieder auf.

In der Soziologie wird der Medienwandel als Umstellung der Gesellschaft von einer funktional differenzierten Gesellschaft mit einer Kultur der unruhigen, aber autonomen Selbstreferenz auf eine Netzwerkgesellschaft mit einer Kultur der Komplexität diskutiert.⁶ Die Kultur der Komplexität ist eine Kultur der Unverfügbarkeit wesentlicher Voraussetzungen der Identitätskonstitution von Personen, Organisation, Gemeinschaften und Gesellschaften. Organische, neuronale, psychische, mentale, soziale, kulturelle und technische Prozesse sind durch Diskontinuitäten und Nichtlinearitäten gekennzeichnet. Sie stehen orthogonal zueinander, lassen sich also nur fallweise und ephemere integrieren.

Die Buchdruckgesellschaft war im Wesentlichen durch einen *Kritiküberschuss* gekennzeichnet, der durch den Humanismus (die Lehre vom lesenden Menschen), die Philosophie der Vernunft, den Bildungsgedanken und die Aufklärung ebenso sehr produziert wie gezähmt wurde. Wenn jeder liest, verfügt jeder über eine kritische Kompetenz und kann jeder jederzeit kritisiert werden. Die Vernunft war mit der Aufgabe, dies zu kontrollieren, überfordert. Selbst Immanuel Kant stößt 1748 in seiner Schrift *Beantwortung der Frage: Was ist Aufklärung?* auf die Paradoxie, dass das Zeitalter der Aufklärung ohne einen Monarchen weder in Gang gekommen wäre noch geordnet werden kann: „räsonniert, so viel ihr wollt, und worüber ihr wollt; nur gehorcht!“ Jedes einzelne Buch ist doppelt geprägt: Es fördert die Kritik und es ordnet sie, paratextuell⁷ ebenso wie katalogisierend.

⁵ Vgl. McLuhan (1968).

⁶ Siehe Castells (2001), Luhmann (1997) und Baecker (2007).

⁷ Im Sinne von Genette (2001).

Wer weiß, ob man jeweils auf die Idee der funktionalen Differenzierung der modernen Gesellschaft in Politik, Wirtschaft, Recht, Religion, Kunst, Wissenschaft und Erziehung gekommen wäre, wenn man nicht inmitten der dynamisierten Gesellschaft Zuflucht in Bibliotheken gefunden hätte, deren Regale und Kataloge so eindrucksvoll sachlich geordnet sind. Auch diese funktionale Differenzierung löst die Dynamik aus und kontrolliert sie zugleich. In der Politik erhält die Kritik die Form der Opposition, in der Wirtschaft die Form des Wettbewerbs, im Recht die Form der Argumentation, in der Religion die Form der Reformation, in der Kunst die Form der Innovation, in der Wissenschaft die Form der empirischen Falsifikation und in der Erziehung die Form der Reform. Kritik ist dadurch nicht weniger wirksam, im Gegenteil. Aber sie dient der Gesellschaft, statt sie zu zerstören. So wie Familien, mit einem Wort von Niklas Luhmann,⁸ die Stabilitätsgarantie der traditionellen, stratifizierten Gesellschaft waren, so sind Bibliotheken die Stabilitätsgarantie der modernen Gesellschaft, und dies nicht zuletzt durch ihre zukunfts offene, erneuerungsfähige Struktur.

Entsprechend schwer fällt die Suche nach einem Ort für Bibliotheken in der nächsten, der durch elektronische Medien geprägten Gesellschaft. Durch Lesen und Schreiben lässt sich deren Dynamik nicht mehr ordnen. Das Sammeln von Büchern und Artikeln wird zu einer historisch überholten Kulturtechnik. Die nächste Gesellschaft hat es nicht mehr nur mit einem Kritiküberschuss, sondern zusätzlich mit einem *Kontrollüberschuss* zu tun – ganz zu schweigen von den Sinnüberschüssen, die nach wie vor im Medium der Sprache (*Referenzüberschuss*, kontrolliert durch die tribale Gesellschaft) und der Schrift (*Symbolüberschuss*, kontrolliert durch die antike Gesellschaft) bewältigt werden müssen. Elektronische Medien sind in Lichtgeschwindigkeit konnektiv, verfügen über ein enormes Gedächtnis und über schnelle Algorithmen. Sie beteiligen sich über Plattformen, Datenbanken, Rechenergebnisse, Protokolle, Register, Bilder, Texte und Töne an menschlicher Kommunikation.⁹ Sie beginnen, diese menschliche Kommunikation zu kontrollieren, wie auch wir beginnen, diese Maschinen zu kontrollieren. Jedes neue Interface ist technisch, kognitiv und emotional ein neuer Einsatz in diesem Wettbewerb. Der Ausgang ist offen, wenn auch nicht viel dafür spricht, dass Menschen die Oberhand behalten.¹⁰

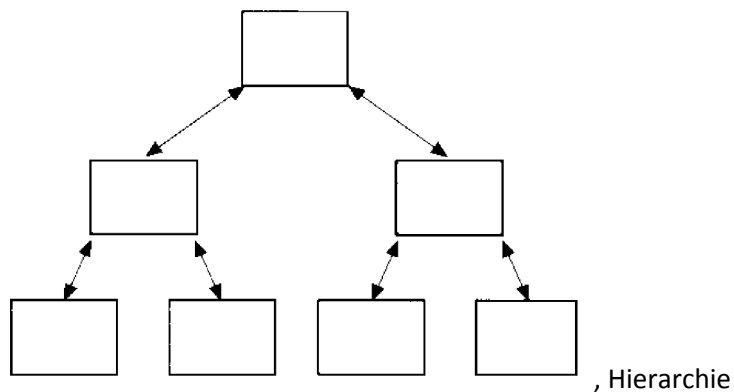
⁸ Luhmann (1997) 299f.

⁹ Siehe Lobin (2014) und Goldsmith (2016).

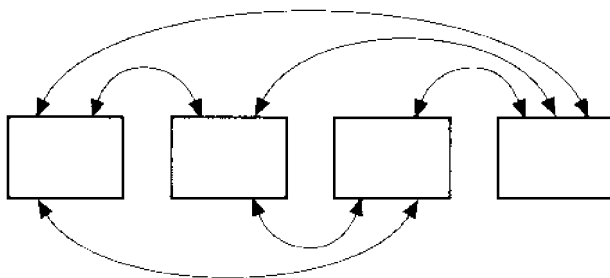
¹⁰ Siehe Bostrom (2016).

III.

Einstweilen ist nur zu erkennen, dass die Organisationen der nächsten Gesellschaft in den Netzwerken der elektronischen Medien und digitalen Transformation nach neuen Formen des Managements suchen. Die gegenwärtig erfolgreichste Form wird nicht mehr unter dem Stichwort des organischen oder postheroischen, sondern des *agilen Managements* diskutiert.¹¹ Das agile Management ist nicht mehr hierarchisch, sondern heterarchisch verfasst. Es ergänzt die Rangordnung von Oben und Unten durch die Ordnungsrelation von Innen und Außen.¹² Hatte die Hierarchie folgende Ordnung:



so konfrontiert die Heterarchie mit folgender Ordnung:



Heterarchie

Erstere ist transitiv zu ordnen, so dass man jederzeit weiß, welcher Sachverhalt *A* welchen Sachverhalten *B* und *C* vorzuordnen ist. Bei Letzterer weiß man nie, ob trotz $A > B$ und $B > C$ nicht auch $C > A$ gilt. So fiktiv die Annahme, dass ein arbeitsteiliger Arbeitsprozess von Mitteln und Zwecken zugleich hierarchisch nach Oben (Zwecke) und Unten (Mittel) zu ordnen ist, auch immer schon gewesen ist,¹³ so ordnungs- und identitätsstiftend konnte diese Fiktion gepflegt werden. In

¹¹ Beck et al. (2001).

¹² Siehe Simon (1981) und von Foerster (1993).

¹³ Siehe bereits Luhmann (1968).

der Heterarchie gilt das *Prinzip der überraschenden Rückkopplung*, die interne Prozesse immer wieder neu an externe Anforderungen und umgekehrt anzupassen zwingt.

Das agile Management bietet für dieses Prinzip der überraschenden Rückkopplung zwei Übersetzungen an. Die eine Übersetzung lautet, *immer nur im Auftrag* zu arbeiten und Aufträge grundsätzlich nur von außen anzunehmen, sei es ein Außen innerhalb der eigenen Organisation, sei es ein Außen außerhalb der eigenen Organisation. Diese Übersetzung läuft unter dem Schlagwort der „satisfaction of the customer“.¹⁴ Zuweilen wird dieses Prinzip mit einer Ausschließlichkeit kommuniziert, die sich liest, als werde jeder Kundenwunsch erfüllt. Das kann natürlich nicht sein; es wäre sehr rasch der Ruin der Organisation. Stattdessen arbeitet man an diesen Kundenwünschen, qualitativ ebenso wie preislich. Wesentlich ist nur, dass man nichts tut, ohne das Einverständnis eines Kunden mit der jeweiligen Produktentwicklung eingeholt zu haben. Wie dies geschieht, ist in engem zeitlichem Takt strenger organisiert, als es in manch einer klassischen Hierarchie der Fall gewesen ist.¹⁵

Und die zweite Übersetzung läuft unter dem Schlagwort der „simplicity“ oder auch, wenn man Herbert A. Simon zurate zieht,¹⁶ der „empty world hypothesis“, der Leere. Das Manifest für agile Produktentwicklung formuliert es so: „Simplicity – the art of maximizing the amount of work not done – is essential.“ Und Simon spricht davon, dass die Welt für den alten Hierarchen genauso wie für den neuen Heterarchen leer ist, solange sie nicht selbst gesetzten Relevanzkriterien genügt. Ohne Auftrag tut man: nichts. Ohne Auftrag pflegt man die Leere. Das heißt natürlich nun wiederum nicht, dass man tatsächlich nichts tut. Ganz im Gegenteil tut man alles dafür, dass die Chance darauf, einen Auftrag erteilt zu bekommen, eher steigt als sinkt, indem man Kontakte pflegt, die eigenen Ressourcen sichtet und ausbaut, vielleicht sogar Probeläufe macht. Ausgeschlossen ist nur, Produkte zu entwickeln, der Nutzen, Qualität und möglicher Preis nicht einem strengen Test mit einem Kunden unterzogen wird. Ausgeschlossen ist die Selbstbefriedigung.

An die Stelle der modernen Idee, die Qualität des eigenen Produkts in hoher individueller Autonomie selbst bestimmen zu können, tritt die postmoderne Idee, sich grundsätzlich in ökologischen Nachbarschaftsverhältnissen zu bewegen, in denen die eigene Identität von der Attraktivität für andere abhängt. Das ist weniger weit weg von Marktverhältnissen, wie sie bereits Adam Smith und nach ihm Friedrich August von Hayek beschrieben haben, aber es hat sehr viel mit der Orientierung

¹⁴ Beck et al. (2001).

¹⁵ Siehe Robertson (2015).

¹⁶ Simon (1981).

in einem Netzwerk zu tun, das einen labyrinthischen Charakter hat und radikaler auf ein übergeordnetes Ganzes verzichtet, als es sich Smith mit seiner Vorstellung einer „unsichtbaren Hand“ und Hayek mit seinem Lob der Freiheit noch vorstellen mochten. Nichts garantiert, dass es besser wird.

Literaturverzeichnis

Baecker, Dirk (1994): Postheroisches Management: Ein Vademecum. Berlin: Merve Verlag.

Baecker, Dirk (2007): Studien zur nächsten Gesellschaft. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Beck, Kent et al. (2001): Manifesto for Agile Software Development. Verfügbar unter <http://agilemanifesto.org>.

Bostrom, Nick (2016): Superintelligenz: Szenarien einer kommenden Revolution. Berlin: Suhrkamp.

Burns, Tom; Stalker, George M. (1961): The Management of Innovation. London: Tavistock Publications.

Castells, Manuel (2001): Der Aufstieg der Netzwerkgesellschaft. Opladen: Leske + Budrich.

Emery, F. E.; Trist, E. L. (1956): The Causal Texture of Organizational Environments. In: *Human Relations*, 18, 21–32.

Foerster, Heinz von (1993): Prinzipien der Selbstorganisation im sozialen und betriebswirtschaftlichen Bereich. In: *Wissen und Gewissen: Versuch einer Brücke*, hg. v. Heinz von Foerster. Frankfurt am Main: Suhrkamp, 233–68.

Genette, Gérard (2001): Paratexte: Das Buch vom Beiwerk des Buches. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Goldsmith, Kenneth (2016): Wasting Time on the Internet. New York: Harper Perennial.

Handy, Charles (1989): The Age of Unreason. Boston: Harvard Business School Press.

Heckscher, Charles C.; Donnellon, Anne (Hrsg.) (1994): The Post-Bureaucratic Organization: New Perspectives on Organizational Change. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Kant, Immanuel (1968): Werke XI. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Lobin, Henning (2014): Engelbarts Traum: Wie der Computer und Lesen und Schreiben abnimmt. Frankfurt am Main: Campus.

Luhmann, Niklas (1997): Die Gesellschaft der Gesellschaft. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

McLuhan, Marshall (1968): Die Gutenberg-Galaxis: Das Ende des Buchzeitalters. Düsseldorf: Econ Verlag.

Robertson, Brian J. (2015): Holacracy: The New Management System for a Rapidly Changing World. New York: Henry Holt & Co.

Simon, Herbert A. (1981): The Architecture of Complexity. In: The Sciences of the Artificial, hg. v. Herbert A. Simon. 2. Aufl. Cambridge, MA: MIT Press, 192–229.

Snowden, David J.; Boone, Mary E. (2007): A Leader's Framework for Decision Making. In: *Harvard Business Review*, 11, 69–76.



Prof. Dr. Dirk Baecker

Universität Witten/Herdecke

Alfred-Herrhausen-Straße 50

D-58448 Witten

Dirk.Baecker@uni-wh.de