

HUMBOLDT-UNIVERSITÄT ZU BERLIN

INSTITUT FÜR BIBLIOTHEKS- UND INFORMATIONSWISSENSCHAFT



BERLINER HANDREICHUNGEN
ZUR BIBLIOTHEKS- UND
INFORMATIONSWISSENSCHAFT

HEFT 489

SYSTEMTHEORIE ALS HEURISTIK FÜR DIE BIBLIOTHEKARISCHE
STRATEGIE- UND ORGANISATIONSENTWICKLUNG

VON
MIRCO LIMPINSEL-PESAVENTO

SYSTEMTHEORIE ALS HEURISTIK FÜR DIE BIBLIOTHEKARISCHE
STRATEGIE- UND ORGANISATIONSENTWICKLUNG

VON
MIRCO LIMPINSEL-PESAVENTO

Berliner Handreichungen zur
Bibliotheks- und Informationswissenschaft

Begründet von Peter Zahn
Herausgegeben von
Vivien Petras
Humboldt-Universität zu Berlin

Heft 489

Limpinsel-Pesavento, Mirco

Systemtheorie als Heuristik für die bibliothekarische Strategie- und Organisationsentwicklung / von Mirco Limpinsel-Pesavento. – Berlin : Institut für Bibliotheks- und Informationswissenschaft der Humboldt-Universität zu Berlin, 2022. – 63 S. : graph. Darst. – (Berliner Handreichungen zur Bibliotheks- und Informationswissenschaft ; 489)

ISSN 14 38-76 62

Abstract

Die gegenwärtigen digitalen Transformationen der Wissenschafts- und Publikationslandschaft stellen Bibliotheken vor die Herausforderung, sich in einem hochdynamischen, unkalkulierbaren Umfeld zu orientieren und sich als Organisationen entsprechend zu entwickeln. Wie das möglich ist, wird in der Arbeit mit Rückgriff auf die soziologische Systemtheorie diskutiert. Entsprechend wird ein doppeltes Erkenntnisinteresse verfolgt: Zum einen geht es darum, die Systemtheorie als bibliothekswissenschaftliche Heuristik zu konturieren und den Gegenstand Bibliothek im Kontext der Systemtheorie zu bestimmen. Zum anderen werden systemtheoretische Beobachtungen auf die bibliothekarische Organisationsentwicklung angewendet und konkrete Maßnahmen skizziert, die dazu beitragen können, Bibliotheken dynamischer und anpassungsfähiger an unkalkulierbare Umwelten zu machen.

Diese Veröffentlichung geht zurück auf eine Masterarbeit im weiterbildenden Masterstudiengang im Fernstudium Bibliotheks- und Informationswissenschaft (Library and Information Science, M. A. (LIS)) an der Humboldt- Universität zu Berlin.

Eine Online-Version ist auf dem edoc Publikationsserver der Humboldt-Universität zu Berlin verfügbar.



Dieses Werk ist lizenziert unter einer Creative Commons Namensnennung – Nicht kommerziell 4.0 International Lizenz.

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	7
1 Systemtheorie und Bibliothek	11
1.1 Systemtheoretische Grundbegriffe	11
1.2 Systemtheorie als bibliothekswissenschaftliche Heuristik	14
2 Gesellschaftstheoretische Perspektive	17
2.1 Ist Bibliothek ein Funktionssystem?	18
2.2 Soziale Umwelten der Bibliothek	23
3 Organisationstheoretische Perspektive	27
3.1 Organisation als soziales System	27
3.2 Organisationsentwicklung	30
4 Elemente eines systemtheoretischen Modells für Organisationsentwicklung in Bibliotheken	33
Beobachtung	33
Blinder Fleck	34
Struktur und Prozess	34
Zukunft	35
Evolution	35
Semantik	35
Konzepte	36
Funktionale Äquivalente	36
Re-entry	36
Benutzer:innen	37
Stakeholder	37
Mitarbeiter:innen	37
Rhetorik	38
Interaktion	38
Umwelt	39
Irritation	39
5 Managementstrategien zur Organisationsentwicklung	41
5.1 Kann man Wandel planen?	41
5.2 Formate des Wandels	45
Ergebnisse des Wandels	51
Literatur	53
Register	63

Einleitung

Alle Bereiche der Gesellschaft unterliegen gegenwärtig tiefgreifenden Transformationen, auf deren kaum zu überschätzende Tragweite Michel Serres 2013 aufmerksam macht, wenn er schreibt, dass nichts im Leben der heutigen Generation mehr so sei wie für die früheren: Sie habe, so Serres, einen anderen Weltbezug, eine andere Lebenserwartung, einen anderen Lebenswandel, eine andere Genealogie, eine andere Geschichte, einen anderen Kopf, lebe in einem anderen Raum, spreche eine andere Sprache und arbeite anders.¹ Es handle sich daher um »einen der tiefsten historischen Brüche seit dem Neolithikum«. ² Serres' Titel – *Erfindet Euch neu!* – gilt auch und gerade für Bibliotheken:

Am abschüssigen Rand dieser Kluft also stehen die jungen Leute, die wir zu unterrichten denken – unter Rahmenbedingungen, die aus einer Zeit stammen, die sie nicht mehr gekannt haben: Gebäude, Pausenhöfe, Klassenzimmer, Hörsäle, Campus, Bibliotheken, Laboratorien und schließlich die Wissensformation selbst. ... Rahmenbedingungen, die aus einer Zeit stammen und auf ein Zeitalter zugeschnitten waren, in denen Welt und Menschen waren, was sie nicht mehr sind.³

Als Teile der Gesellschaft vollziehen Bibliotheken diese Transformationsbewegungen ebenso mit wie alle anderen Gesellschaftsbereiche. Darüber hinaus wird mit einer zunehmenden Umstellung der Kommunikationswege und Speichertechniken auf digitale Medien aber die historische Funktion der Bibliotheken selbst obsolet. Mehr als beispielsweise Wissenschaftler:innen oder Unternehmer:innen sehen sich Bibliothekar:innen mit der Frage konfrontiert, ob ihre Tätigkeit in Zukunft überhaupt noch sinnvoll ist – oder wie sie sich verändern müssen, um relevant bleiben zu können.⁴ Die medientechnischen Entwicklungen sind deshalb unmittelbar mit organisatorischen Fragen verknüpft. Eine der wichtigsten Aufgabe des Bibliotheksmanagements ist es, die Bibliotheken auf die Anforderungen ihrer Umwelt abzustimmen.

Ein für Bibliotheken besonders relevanter Aspekt dieser allumfassenden Transformation sind die veränderten Informationsbedarfe: Nicht nur tauchen neue, die alten Gewohnheiten überfordernde Medienformate auf, auch ist vieles, für das man früher zwingend Bibliotheken konsultieren musste, heute andernorts verfügbar. Veränderte Informationsbedarfe führen automatisch dazu, dass auch Bibliotheken sich verändern:

Bibliotheken müssen die Leistungsanforderungen ihrer Umwelt immer wieder aufs Neue ermitteln und diesen mit modifizierten oder gar völlig neuen Dienstleistungen zu entsprechen trachten. Das kann mit einer Erweiterung des Funktionsspektrums, mit strukturellen Reformen, aber auch mit dem Abschmelzen liebgewordener Dienstleistungen und Tätigkeiten verbunden sein, wenn diese nicht mehr benötigt werden.⁵

¹ Vgl. SERRES 2013, S. 9 ff.

² Ebd., S. 9.

³ Ebd., S. 18; die drei Punkte stehen im Original.

⁴ Bedarfe und Wünsche aus der Forschung formulieren beispielsweise RAPP 2021 sowie BUBENHOFER und ROTHENHÄUSLER 2016.

⁵ RÖSCH u. a. 2019, S. 29.

Nun sind die hier etwas pauschal als ›Transformationen‹ bezeichneten Entwicklungen heute nicht abgeschlossen. Zwar scheint ausgemacht, dass die alte Wissensordnung, die »Gutenberg-Galaxis«,⁶ unumkehrbar vorbei ist, eine neue Ordnung ist jedoch allenfalls in Form von – je nach Standpunkt – Utopien oder Dystopien zugänglich.

Wie können Bibliotheken auf diese Situation reagieren? Es stellen sich zwei Herausforderungen. Erstens gilt es, die Umwelterfordernisse überhaupt zu ermitteln. Angesichts der beschriebenen Turbulenzen und Unkalkulierbarkeiten ist das keine triviale Aufgabe. Zweitens müssen die eigenen Strukturen so verändert werden, dass sie zu den Umwelterfordernissen passen. Ein naheliegendes Modell hierfür ist einfache Anpassung: Man ermittelt eine veränderte Situation und verändert die eigenen Strukturen daraufhin so, dass sie zur veränderten Situation passen. Angesichts der hervorgehobenen Dynamik der Umwelterfordernisse ist es damit aber nicht getan. Wenn die Umwelt sich ständig verändert, man aber nicht absehen kann, wohin es geht, wird Veränderung zu einem permanenten Problem.⁷ Dem anlassbezogenen und einmaligen »Wandel der Organisation« stellen Brehm und Hackmann daher die »Organisation des Wandels« gegenüber, also eine permanente Wandlungsfähigkeit im Hinblick auf noch gar nicht klar definierte Umweltsituationen.⁸

Es gibt verschiedene Konzepte organisationalen Wandels. Schreyögg und Koch unterscheiden beispielsweise »planmäßigen«, »episodischen« und »kontinuierlichen« Wandel.⁹ Vor allem für kontinuierliche Formen des Wandels gibt es in der Literatur keine einfachen Rezepte. In der vorliegenden Arbeit soll daher die Frage gestellt werden, wie Bibliotheken Organisationsentwicklungsprozesse *verstetigen* können, wie sie die eigenen Strukturen also so flexibel gestalten können, dass sie auch künftig in der Lage bleiben, sich zu wechselnden Umwelten in Beziehung zu setzen. Das setzt dreierlei voraus: Erstens ist ein Konzept der *bibliothekarischen Umwelt* erforderlich, das zumindest eine Vorstellung davon vermitteln kann, wie man Veränderungen in der Umwelt überhaupt bemerken kann. Zweitens braucht man ein Verständnis davon, die eine Bibliothek als Organisation strukturiert ist, wo so ein Wandel also überhaupt ansetzen kann. Drittens braucht man schließlich Strategien, wie Wandel verstetigt werden kann, was es also bedeutet, Veränderung nicht als einmalige Reform, sondern als dauerhafte Wandlungsfähigkeit zu denken.

Wie geht man so ein Problem an? Die vorliegende Arbeit greift auf die soziologische Systemtheorie Niklas Luhmanns zurück. Die Systemtheorie ermöglicht einerseits eine Konzeption hochkomplexer, *polykontexturaler* Umwelten. Andererseits beschreibt sie Organisationen als soziale Systeme. Dass viele Organisationsberatungen derzeit einen dezidiert systemischen Ansatz verfolgen, macht sie zudem anschlussfähig an Fragen der praktischen Organisationsentwicklung und an konkrete Strategieentwicklungsprozesse.

Gliederung der Arbeit

Die vorliegende Arbeit verfolgt ein doppeltes Erkenntnisinteresse. Zunächst soll die skizzierte Frage erörtert und beantwortet werden, wie sich Changeprozesse als dauerhafte Strukturmomente in Organisationen verankern lassen. Zugleich geht es aber auch darum, das Potential der soziologischen Systemtheorie als bibliothekswissenschaftliche Heuristik zu prüfen. Denn obwohl es einige Ansätze

⁶ Eine Epoche derart auf die sie auszeichnenden Strukturen hin beobachten zu können setzt voraus, dass sie schon abgeschlossen ist. Auch Marshall McLuhan, auf die diese Epochenbezeichnung zurückgeht, spricht über die Gutenberg-Galaxis als etwas abgeschlossenes, das er vom Standpunkt einer neuen Wissens- und Gesellschaftsordnung aus beobachtet, die er »the electronic age« nennt (vgl. MCLUHAN 1962, S. 3).

⁷ Vgl. SCHREYÖGG 1999, S. 19 mit weiteren Hinweisen.

⁸ Vgl. BREHM und HACKMANN 2014, S. 165.

⁹ Vgl. SCHREYÖGG und KOCH 2020, S. 376 ff. Siehe auch die Übersicht bei N. BECK 2001, S. 139 f.

in den Bibliothekswissenschaften gibt, die wenigstens zum Teil eine systemtheoretische Perspektive einnehmen, so ist doch nicht klar, was diese Theoriewahl für die daraus resultierende Argumentation bedeutet und welchen Status fachfremde Theorien für bibliothekswissenschaftliche Argumentationen überhaupt besitzen können oder sollten. Diese Diskussion ist Gegenstand des *ersten Kapitels*. Außerdem gibt das Kapitel eine Einführung in grundlegende systemtheoretische Konzepte.

Bibliothek ist ein Gegenstand, der verschiedene Perspektiven zulässt. Bibliothek ist zunächst verortet in der Gesellschaft, ist selbst sozial und umgeben von anderen sozialen Systemen. Um diese Dimension erfassen zu können, ist es erforderlich, zumindest in Kürze auf die gesellschaftstheoretische Perspektive einzugehen, die zudem entscheidend für die Umweltanalyse als Teil von Veränderungsprozessen ist – dies geschieht im *zweiten Kapitel*. Zugleich ist Bibliothek eine konkrete Institution, also, soziologisch ausgedrückt, eine Organisation. Diese Perspektive wird im *dritten Kapitel* entwickelt.

Als Synthese aus den dann gesammelten systemtheoretischen Perspektiven auf den Gegenstand Bibliothek werden im *vierten Kapitel* Elemente eines systemtheoretischen Modells der Bibliothek zusammengestellt. Aufgrund der gebotenen Kürze kann es nicht darum gehen, alle denkbaren Aspekte zu berücksichtigen. Das wäre leicht Stoff für Hunderte Seiten, denn man müsste dazu etwa auch die historische Entwicklung einbeziehen und auf der operationalen Ebene deutlich tiefer ins Detail gehen. Stattdessen wird also auf solche Elemente fokussiert, die im Hinblick auf die übergeordnete Fragestellung besonders relevant sind.

Das *fünfte Kapitel* diskutiert schließlich konkrete Strategien zur Erhöhung der Wandelbarkeit und Anpassungsfähigkeit von Bibliotheken. Hier ist auch der Ort, managementtheoretische Literatur hinzuzuziehen und deren Angebote und Steuerungskonzepte im Verhältnis zu den Befunden aus den vorangegangenen Kapiteln zu diskutieren.

Der Text der vorliegenden Ausgabe geht zurück auf eine Abschlussarbeit für das Referendariat an einer Wissenschaftlichen Bibliothek. Der Schwerpunkt liegt aus diesem Grund auf Wissenschaftlichen Bibliotheken. Gleichwohl beziehen sich die Überlegungen grundsätzlich sowohl auf Wissenschaftliche wie auf Öffentliche Bibliotheken.

1 Systemtheorie und Bibliothek

Die vorliegende Arbeit hat es sich zum Ziel gesetzt, bibliothekarische Organisationsentwicklung mithilfe einer *systemtheoretischen* Perspektive zu bearbeiten. Das erfordert zunächst eine systemtheoretische Modellierung des Gegenstands Bibliothek, die in der Literatur gegenwärtig nicht vorliegt.¹⁰ Bevor in den folgenden Kapiteln eine solche Perspektive entfaltet wird, soll vorab die Frage gestellt werden, was es eigentlich bedeutet, Bibliotheken ›systemtheoretisch zu denken‹ und wozu das gut ist. Zunächst sollen aber, in aller Kürze, einige grundlegende systemtheoretische Konzepte eingeführt werden, um einen Überblick zu geben, was Systemtheorie überhaupt ist.¹¹

1.1 Systemtheoretische Grundbegriffe

Mit dem Programm einer Systemtheorie der Gesellschaft verbindet Luhmann den Anspruch, *alles* Soziale erklären zu können. Für den Ansatz der vorliegenden Arbeit bietet das zunächst den Vorteil, dass Bibliotheken in einen größeren gesellschaftlichen Rahmen eingebettet werden, so dass auch Referenzen auf andere Teile der Gesellschaft – etwa Wirtschaft oder Wissenschaft – einfach und theoriekonsistent möglich sind. Die Bezeichnung »Systemtheorie« suggeriert dabei, es handle sich um ein verbreitetes wissenschaftliches Paradigma, das sich nun auch der Gesellschaft als Gegenstand zuwenden würde. Zwar wird der Begriff in den 1960er und 1970er Jahren tatsächlich häufig in diesem Sinne aufgenommen.¹² Spätestens seit Luhmanns Ausarbeitung der soziologischen Systemtheorie, insbesondere seit seinem 1984 erschienenen Buch *Soziale Systeme*, wird »Systemtheorie« aber immer mehr zu einem Synonym für den Namen Niklas Luhmann.¹³

Luhmanns Ansatz besteht im wesentlichen aus zwei grundsätzlichen Theorieentscheidungen: Zum einen orientiert er sich an einer Konzeptualisierung des Gegenstands ›System‹, zum anderen beruft er sich auf eine differenzlogische Erkenntnistheorie, die von einem sehr abstrakten Begriff der Beobachtung ausgeht, den Luhmann auf den englischen Mathematiker George Spencer Brown und dessen 1969 erschienenen Kalkül *Laws of Form* zurückführt.¹⁴ »Beobachten« enthält dabei keine optischen Konnotationen, sondern meint ganz formal jede Operation, die aus den zwei Selektionen ›unterscheiden‹ und ›bezeichnen‹ besteht. Mit ›Selektion‹ ist dabei gemeint, dass die Auswahl, was man unterscheidet

¹⁰ Siehe für einen ersten Überblick zur Forschung über Bibliotheken als Gegenstand der Systemtheorie HEBER 2009, S. 31 ff.

¹¹ Das ersetzt natürlich keine Einführung in die Systemtheorie. Aus der Masse der Einführungen und Handbücher sei besonders empfohlen: BARALDI u. a. 1997; der Band eignet sich gleichermaßen als Nachschlagewerk für zentrale Konzepte, als Ausgangspunkt für Recherchen, wie als am Stück lesbare Einführung.

¹² So wird das Programm durchaus mit unterschiedlichen Namen verbunden, in der Biologie etwa mit Ludwig von Bertalanffy, in der Soziologie mit Talcott Parsons, außerdem mit Kybernetik und früher Informationstheorie. In der frühen informations- und bibliothekswissenschaftlichen Rezeption wird die Systemtheorie auch in diesem Sinne wahrgenommen, etwa bei WERSIG 1974, bei SCHÖBER und WERSIG 1978, oder bei WANG 1989.

¹³ Vgl. GUMBRECHT 2010, S. 73 f.

¹⁴ SPENCER BROWN 1999. GUMBRECHT 2010, meint aber, dass Luhmanns Referenz auf Spencer Brown in Wirklichkeit eine Selbstreferenz ist.

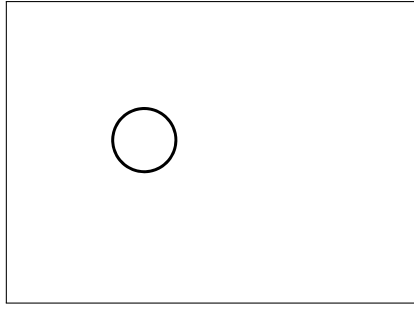


Abbildung 1: Kreisform als Unterscheidung

und was man bezeichnet, nicht durch die Sache schon vorgegeben ist, sondern aktiv getroffen werden muss: Es handelt sich nicht um ›Unterschiede‹, sondern um ›Unterscheidungen‹. Diese ganz abstrakte Begrifflichkeit kann als die epistemologische Grundlage gelten und ist daher in allen Theoriebereichen der Systemtheorie gegenwärtig. Grundlegend ist die Annahme, dass es es nicht möglich ist, etwas zu beobachten oder zu bezeichnen, ohne es zunächst von etwas anderem zu unterscheiden.

Eine bei Luhmann und in der an ihn anschließenden Literatur häufig verwendeter Begriff für eine Unterscheidung mit ihren zwei diskriminierten Seiten lautet »Form«. Diese Redeweise ist einerseits extrem abstrakt, andererseits kann man sie sich aber tatsächlich an der Metapher einer geometrischen Form vor Augen führen, etwa einer Kugel. Sobald man die Kugel an einer Stelle eindellt, ändern sich sowohl Innen- wie Außenseite der Form. Was die Kugel ist, wird nur durch das bestimmt, was sie nicht ist, nämlich den Raum außer ihr. Dies veranschaulicht Abbildung 1: Normalerweise würde man nur die Innenseite der Form (»Kreis«) als Form ansehen. Dadurch ist jedoch zugleich eine Außenseite bestimmt. Ändert man die Außenseite, also die Fläche im Kästchen ohne den Kreis, so ist auch die Innenseite eine andere. Jede Änderung der schwarzen Kreislinie ändert also zugleich die Innen- und die Außenseite der Form.

Die gewählte Unterscheidung bestimmt demnach, was überhaupt beobachtet werden kann. So ist zum Beispiel die Bedeutung des Begriffs ›Theorie‹ in den Gegenüberstellungen von ›Theorie und Praxis‹, ›Theorie und Methode‹, und ›Theorie und Empirie‹ jeweils eine andere. Dass jede Beobachtung eine Unterscheidung voraussetzt, ist auch intuitiv plausibel, insofern wir tatsächlich keine Bezeichnung, keine Beobachtung ohne Unterscheidung denken können: Würde ein ›Beobachter‹ – so lautet Luhmanns nicht gendergerechte Bezeichnung für das jeweils beobachtende System – schlechterdings keine Unterscheidung benutzen, so würde er sich selbst ständig mit seinem Gegenstand verwechseln.

Ein Beobachter, der auf diese Weise eine Unterscheidung trifft und eine Seite bezeichnet, kann alles sehen, was die getroffene Unterscheidung zu sehen erlaubt. Die Unterscheidung selbst bleibt ihm aber immer im Moment ihres Gebrauchs unsichtbar. Um seine Anfangsunterscheidung zu beobachten, müsste er diese Unterscheidung wiederum (etwa: von anderen Unterscheidungen) unterscheiden. Dazu wäre also eine zweite Beobachtungsoperation nötig, die, wenn sie ihrerseits beobachtet werden sollte, eine dritte erforderte und so fort. Die für den Beobachter nicht beobachtbare Anfangsunterscheidung nennt Luhmann den »blinden Fleck«.¹⁵

Jeder Beobachter kann aber von einem anderen Beobachter hinsichtlich der von ihm verwendeten Unterscheidung beobachtet werden. Solche Operationen nennt Luhmann »Beobachtungen zweiter Ordnung«. Man beobachtet dann, *wie* Beobachter beobachten, *was* sie beobachten, also: welche Unterscheidungen sie verwenden. »Die Was-Fragen«, so Luhmann, »verwandeln sich in Wie-Fragen.«¹⁶

¹⁵ LUHMANN 1998a, S. 187.

¹⁶ LUHMANN 1998b, S. 95.

Der Beobachtungsbegriff ist einer der wichtigsten systemtheoretischen Grundbegriffe und steht eigentlich überall im Hintergrund. Er ersetzt, auch dezidiert im organisationstheoretischen Zusammenhang, den Handlungsbegriff als Letztbegriff. Der Handlungsbegriff, von dem auch Luhmann in frühen Arbeiten ausgegangen war, führt zu Widersprüchen und Paradoxien,¹⁷ die der abstraktere und allgemeinere Beobachtungsbegriff vermeidet.

Der eigentliche Gegenstand der Systemtheorie aber sind Systeme. Auch der Beobachter ist grundsätzlich ein System, das seine Unterscheidungen aufgrund systemeigener Strukturen auswählt und verwendet. Luhmann unterscheidet biologische Systeme (zum Beispiel Pflanzenzellen), artifizielle Systeme (zum Beispiel Maschinen), psychische Systeme und soziale Systeme.¹⁸ Ein psychisches System entspricht dem, was traditionell »Mensch« genannt wird, obwohl es eben nur auf psychische Prozesse reduziert ist. Ein Mensch besteht daher, aus Sicht der Systemtheorie, aus vielen, strukturell gekoppelten Systemen. Luhmann beschränkt seine Systemtheorie auf eine Theorie *sozialer* Systeme.

Was ein System ist, wird über die Unterscheidung System/Umwelt definiert: Zum System gehört alles, was eben nicht zur Umwelt gehört. Die Differenz von System und Umwelt wird über Operationen konstituiert. Wenn das System zirkulär durch Differenz zu seiner Umwelt definiert ist, so ist damit zunächst ausgeschlossen, dass Systeme außerhalb ihrer selbst operieren – sie sind operativ geschlossen. Unter »Operation« wird, abstrakt formuliert, jede Reproduktion eines Elements in autopoietischen Systemen verstanden. Damit ist gemeint, dass Systeme die Elemente, aus denen sie bestehen, selbst herstellen. In Analogie zu biologischen Organismen bestehen auch soziale Systeme aus je für sie und nur für sie charakteristischen Elementtypen, die sie nicht aus der Umwelt einfach aufnehmen, sondern nur selbst erzeugen können. Ein Huhn besteht etwa nicht aus aufgepickten Körnern, auch wenn es sich natürlich davon ernährt und ohne sie nicht lebensfähig wäre, sondern aus Hühnergliedmaßen, Hühnerzellen oder wie man dergleichen biologisch beschreiben mag. Diese besondere operative Selbstreproduktion auf Grundlage eines nur internen Netzwerks von Operationen heißt *Autopoiesis*.

Die Operationen eines Systems konstituieren seine Grenzen: Die Differenz von System und Umwelt ist nicht einfach da, sondern sie wird durch das System selbst operativ hergestellt. Das System »hat seine Realität nicht in irgendeiner stabilen Idealität, sondern ausschließlich in den Operationen«,¹⁹ die laufend Sinn produzieren und reproduzieren. Es besteht daher auch immer »nur im Moment seines Operierens«,²⁰ nur *durch seinen Vollzug*. Das System *besteht* regelrecht aus seinen Operationen, die daher auch als Letztelemente bezeichnet werden können.²¹

Der charakteristische Operationstyp, aus dem soziale Systeme bestehen, ist, Luhmann zufolge, Kommunikation:²² Überall, wo kommuniziert wird, hat man es mit einem sozialen System zu tun. Und alles, was überhaupt Element eines sozialen Systems sein kann, ist Kommunikation. Eine Schlussfolgerung aus dieser Festlegung ist besonders berühmt geworden: dass die Gesellschaft nicht aus Menschen besteht, und dass Menschen nicht kommunizieren können.²³ Diese etwas kontraintuitive These wird durch einen formalen Begriff der Kommunikation ermöglicht, wonach Kommunikation die Einheit der drei Selektionen Information, Mitteilung und Verstehen ist. Verstehen findet statt, wenn etwas als Mitteilung einer Information beobachtet und typischerweise einer Adresse zugeschrieben wird. Auch Verstehen ist daher nicht in Menschen lokalisiert, sondern im sozialen System selbst, das dies durch Anschlusskommunikationen bekundet.

¹⁷ Dazu LUHMANN 2000a, S. 123 ff.

¹⁸ LUHMANN 1987, S. 16.

¹⁹ LUHMANN 1995a, S. 41.

²⁰ LUHMANN 1998a, S. 73.

²¹ Vgl. ebd., S. 82.

²² Vgl. ebd., S. 81.

²³ Vgl. ebd., S. 150.

Menschen und Bewusstsein sind demnach unterschiedliche Systeme, die füreinander jeweils in der Umwelt vorkommen. Gleichwohl sind beide Systemarten füreinander besonders wichtig, beide sind, wie Luhmann formuliert, *strukturell gekoppelt*. Die strukturelle Kopplung von sozialen und psychischen Systemen wird dadurch begünstigt, dass beide Systeme im Medium *Sinn* operieren. Das bedeutet, dass alle Operationen durch die Unterscheidung »aktuell/möglich« überformt sind, dass also alles, was beobachtet wird, als *aktuelle* Bezeichnung vor dem Hintergrund ausgeschlossener, aber dennoch *möglicher* Alternativen erscheint – und gerade dadurch Bedeutung erhält. Luhmann unterscheidet eine *sachliche*, eine *soziale* und eine *zeitliche Dimension* von Sinn. Die Unterscheidung von aktuell und möglich wird in diesen Dimensionen konkretisiert, nämlich als Unterscheidung dies/anderes in der Sachdimension, als Unterscheidung Ego/Alter in der Sozialdimension, sowie in den Horizonten von Vergangenheit und Zukunft in der Zeitdimension.²⁴ Dieses Analyseschema beschreibt das autopoietische Prozessieren von Kommunikation sozialer Systeme im Medium Sinn.

1.2 Systemtheorie als bibliothekswissenschaftliche Heuristik

Was heißt es nun, den Gegenstand *Bibliothek* systemtheoretisch zu beschreiben? Und welchen Vorteil bringt so etwas? Anlass für die diese Arbeit leitende Fragestellung war die Beobachtung, dass die Umwelt der Bibliotheken, vor allem infolge gesellschaftlicher Transformationen, in einem hohen Maße unsicher geworden ist. Wie soll man darauf reagieren? Naheliegende Antworten wären, wie immer, Empirie und Pragmatik: Man schaut empirisch nach, was der Fall ist und entwickelt dann realistische Lösungen. Diese Strategie eignet sich für Probleme, die in einem ansonsten bekannten Bezugsrahmen auftreten. Die Besonderheit der beschriebenen Unsicherheit besteht aber gerade darin, dass gar nicht klar ist, welche Faktoren hier überhaupt eine Rolle spielen, weil die grundlegenden Semantiken selbst sich verschieben. Nicht nur ist die Situation unbekannt, wir haben auch keine empirischen Instrumente, um sie zu ermitteln. Empirie (wörtlich: Erfahrung) kann hier gar nicht greifen. Der Ausweg ist, stattdessen von einer *Theorie* auszugehen.

Wie sollte aber so ein bibliothekswissenschaftlicher Rückgriff auf die Systemtheorie aussehen? Es gibt nach wie vor wenige explizit systemtheoretische Ansätze in den Bibliothekswissenschaften, abgesehen einmal von einigen Studien aus den 1970er Jahren, als eine Systemtheorie in Mode war, die heute zwar wissenschaftshistorisch hochinteressant, aber an aktuelle systemtheoretische Fragestellungen kaum mehr anschlussfähig ist.²⁵ Zwar finden sich durchaus *soziologische* Fragestellungen und Ansätze,²⁶ und auch wird die Soziologie als bibliothekswissenschaftlich relevante Disziplin angesehen²⁷ – allgemein aber bleibt der bibliothekswissenschaftliche Bezug auf Gesellschaft – und zumal ausgerechnet auf die Systemtheorie – selten.²⁸ Das ist vor allem vor dem Hintergrund zu bedauern, dass der gesellschaftliche Bezug der Bibliotheken gar nicht von der Hand zu weisen ist. Die zeitdiagnostische Formel, man befinde sich in einer (oder auf dem Weg in eine) »Wissens-« oder »Informationsgesellschaft«, ist ein auch

²⁴ Dazu einführend BARALDI u. a. 1997, S. 173 ff.

²⁵ Exemplarisch seien nur genannt KAEGBEIN 1973, WERSIG 1974 sowie SMITH 1980. Es wäre vielversprechend, sich mit diesen Ansätzen aus wissenschaftshistorischer Perspektive noch einmal auseinanderzusetzen, insbesondere deshalb, weil viele systemtheoretisch argumentierende bibliothekswissenschaftliche Texte aus dieser Zeit von heute aus betrachtet wie Vorahnungen einer digitalen Zukunft anmuten.

²⁶ So beispielsweise U. WIMMER 2019, S. 35 ff., mit Bezug auf Bourdieu. Auch werden immer wieder sporadisch einzelne systemtheoretische Beobachtungen herangezogen, etwa die Vergleichbarkeit von Büchern und Geld bei JOCHUM 1995, S. 140.

²⁷ Siehe etwa GRADMANN 2005.

²⁸ Vgl. BORNHÖFT 1999, S. 120.

bibliothekswissenschaftlicher Topos, dem man immer wieder begegnet.²⁹ Eine theoretische Reflexion grundiert solche Redeweisen aber meistens nicht.

Eine aktuelle Arbeit, die sich explizit auf die Systemtheorie beruft, ist die 2019 aktualisierte Einführung zu *Bibliotheken und Informationsgesellschaft in Deutschland* von Hermann Rösch, Jürgen Seefeldt und Konrad Umlauf. Durch eine exemplarische Diskussion dieses Ansatzes soll nun der Versuch unternommen werden, das Konzept eines *heuristischen* Einsatzes von Theorie zu skizzieren.

Mit Bezug auf systemtheoretische Konzepte stellen Rösch, Seefeldt und Umlauf einen historischen Prozess dar, in dessen Verlauf sich die Bibliotheken, wie sie sagen, funktional ausdifferenzieren. Der Gewinn der Systemtheorie für die Arbeit besteht vor allem darin, dass eine historische Entwicklung kohärent dargestellt werden kann. Ihr Fokus liegt auf der Situation in Deutschland, vor allem infolge der Althoff'schen Bibliotheksreformen. Im Hintergrund dieser Darstellung steht die normative Idee eines gut funktionierenden ›Systems‹ vernetzter Bibliotheken, das man vielleicht mit dem Modell der funktionalen Einsichtigkeit bezeichnen kann. Dieses Bild fungiert als bibliotheksgeschichtliches Telos, die Entwicklung dorthin erscheint bei den Verfassern als eine gerichtete und mithin sinnvolle.

Obwohl die Darstellung *sachlich* durchaus überzeugen kann, ist der Theoriebezug auf Luhmann problematisch. Das Konzept, mit dem die Verfasser die beschriebene Entwicklung fassen, nennen sie »funktionale Ausdifferenzierung« und beziehen es auch explizit auf Luhmann. Die Bezeichnung beschreibt auch tatsächlich die teleologische Bewegung zu einer Differenzierung nach Funktionen, um die es der Darstellung geht, es handelt es sich aber in Wirklichkeit nicht um den systemtheoretischen Begriff der funktionalen Ausdifferenzierung. Luhmann bezieht den Ausdruck funktionale Differenzierung nämlich grundsätzlich auf die Gesamtgesellschaft, niemals auf einzelne Teilsysteme.³⁰ Nicht die Funktionssysteme sind funktional differenziert, sondern die Gesamtgesellschaft ist funktional, also: in Funktionssysteme differenziert. Die Verfasser verwechseln ein einzelnes soziales System mit ›dem‹ sozialen System, mit der Gesamtgesellschaft, etwa wenn sie schreiben:

Der mikrosoziologische Blick auf die Entstehung und Entfaltung des Bibliothekssystems zeigt, dass die für soziale Systeme typische Entwicklung vom Einzelphänomen über das segmentär differenzierte und das stratifikatorisch differenzierte System zum funktional differenzierten System auch hier zu beobachten ist.³¹

Diese Redeweise klingt sehr systemtheoretisch, sie weist aber eher *assoziative* Bezüge zur Systemtheorie auf. Die Verfasser suggerieren, es gebe ein »Bibliothekssystem«, das sich analog zur Gesellschaft verhalte, sich also entwickle *wie* die Gesellschaft in der Beschreibung Luhmanns. Eine solche assoziative Anwendung hat wie gesagt ihre Berechtigung. Allerdings verhält sich Bibliothek nicht nur analog zu Gesellschaft, sie vollzieht auch Gesellschaft und gehört somit zum originären Gegenstandsbereich der Systemtheorie. Die soziologische Systemtheorie eignet sich demnach nicht bloß als theoretische Anleihe, der man eine eigene Beschreibungssprache entleihen kann, sondern sie wäre unmittelbar aufschlussreich für bibliothekswissenschaftliche Fragestellungen.

Eine bloß assoziative Verwendung theoretischer Konzepte produziert einen solchen heuristischen Mehrwert gerade nicht. Man beschneidet sich so um Möglichkeiten, mithilfe der Theorie etwas zu sehen, das man sonst nicht sehen könnte. Das Konzept der funktionalen Ausdifferenzierung bei Rösch, Seefeldt

²⁹ Siehe beispielsweise GANTERT 2016, S. 355. – Siehe kritisch zu diesen und ähnlichen Begriffen und Redeweisen OSRECKI 2011.

³⁰ Es gibt weitere Unterschiede. Da für eine eingehende Erörterung der Platz fehlt, nur noch so viel: Luhmann unterscheidet vier verschiedene Differenzierungsformen, die Verfasser nur drei. Den Beginn der funktionalen Ausdifferenzierung setzen sie im 20. Jahrhundert an, Luhmann aber bereits ab dem 17. Jahrhundert. Siehe dazu einführend BARALDI u. a. 1997, S. 26 ff.

³¹ RÖSCH u. a. 2019, S. 47.

und Umlauf eignet sich denn auch nicht für eine systemtheoretische Integration weiterer Begriffe. So führen sie beispielsweise mit dem Informationsbegriff einen Grundbegriff auf eine mit der Systemtheorie vollständig inkompatible Weise ein, nämlich ausgehend vom klassischen Modell Sender—Kanal—Empfänger,³² von dem Luhmann sich mit seinem Informationsbegriff gerade abgrenzt.³³

Es geht an dieser Stelle nicht darum, den Vorschlag als solchen zu diskutieren, vielmehr interessiert die Art und Weise der bibliothekswissenschaftlichen Referenz auf systemtheoretische Konzepte. Der nun exemplarisch diskutierte Fall bildet einen Typ einer solchen Bezugnahme, der assoziativ genannt wurde. Er besteht darin, einzelne Konzepte herauszugreifen, dann in der Empirie nach Vergleichbarem zu suchen und den Begriff zur konkreten Beschreibung einzusetzen. Wenn das aber nicht theoriekonsistent geschieht, gewinnt man dadurch wenig. Man hat dann nämlich keine Heuristik, sondern letztlich bloß ein sprachliches Bild.

Die exemplarische Diskussion des Ansatzes von Rösch, Seefeldt und Umlauf zeigt, wenn auch ex negativo, welchen Zweck ein bibliothekswissenschaftlicher Rekurs auf die Systemtheorie haben kann. Die Theorie stellt bestimmte Schemata bereit, die man zunächst auf alles mögliche anwenden kann, beispielsweise den Begriff der funktionalen Ausdifferenzierung. Wendet man ein solches Schema auf einen konkreten Gegenstand an, werden zunächst viele Aspekte ausgeblendet, es können aber, gerade dadurch, auch Aspekte sichtbar werden, die sonst gar nicht aufgefallen wären. Diese Funktion von Theorien, Aspekte an gegebenen Gegenständen sichtbar zu machen, ist mit *Heuristik* gemeint.

Als Heuristik, wörtlich so etwas wie »Findekunst«, bezeichnet man eigentlich Verfahren, die dabei helfen sollen, Lösungen für ein gegebenes Problem zu finden.³⁴ Das kann aber auch heißen, das Problem entsprechend zu formulieren: Heuristiken können auch bestimmte Aspekte an einem Problem hervorheben und andere als nebensächlich beiseiteschieben, so dass das Problem sich anschließend ganz anders darstellt. Es stimmt nämlich nicht, dass es Probleme in dem hier thematischen Sinne – nämlich als Probleme der Forschung, als Forschungsfragen – überhaupt gibt. Probleme müssen zunächst formuliert werden, und Heuristiken sind Instrumente eben dafür. Sie setzen vor jeder Problembearbeitung Relevantes und Irrelevantes, Fragliches und Selbstverständliches in ein Verhältnis und helfen so dabei, herauszufinden, was überhaupt das Problem ist. Heuristiken lösen demnach keine Probleme, sondern sie erzeugen sie, und zwar als bearbeitbare Probleme.

Eben dies ist der Grund, für das Problem der vorliegenden Arbeit – also der Frage, wie Bibliotheken ihre Strategie und ihre Organisation auf die gegenwärtigen Transformationen einstellen können – auf die Systemtheorie zurückzugreifen. Sie soll helfen, das Problem so zu formulieren, dass es bearbeitbar wird und zugleich so, dass interessante, originelle oder zumindest instruktive Ergebnisse herauskommen. Im besten Falle entstehen dabei zugleich konkrete Perspektiven für die Organisationssteuerung. Dafür ist es, wie wiederum die Diskussion von Rösch, Seefeldt und Umlauf gezeigt hat, wichtig, dass die heuristische Anwendung theoretischer Schemata einigermaßen konsistent ist. Nur so kann am Ende der Mehrwert entstehen, dass die Theorie Aspekte zeigt, die man ohne sie vielleicht nicht gesehen hätte.

³² Vgl. RÖSCH 2004, S. 5.

³³ Siehe zum Beispiel LUHMANN 1987, S. 193: »Die Übertragungsmetapher ist unbrauchbar, weil sie zu viel Ontologie impliziert. Sie suggeriert, daß der Absender etwas übergibt, was der Empfänger erhält. Das trifft schon deshalb nicht zu, weil der Absender nichts weggibt in dem Sinne, daß er selbst es verliert. Die gesamte Metaphorik des Besitzens, Habens, Gebens und Erhaltens, die gesamte Dingmetaphorik ist ungeeignet für ein Verständnis von Kommunikation.«

³⁴ Vgl. dazu LEPPER 2009.

2 Gesellschaftstheoretische Perspektive

Der primäre Gegenstand, über den die Systemtheorie handelt, sind, wie bereits festgestellt wurde, soziale Systeme.³⁵ Soziale Systeme sind zunächst alle Systeme, deren Operationsweise Kommunikation ist. Einen besonderen Systemtyp, um den es in diesem Kapitel gehen soll, nennt Luhmann *Funktionssystem*. Die Funktionssysteme stellen in der modernen Gesellschaft die wichtigsten gesamtgesellschaftlichen Funktionen bereit: Das wissenschaftliche Funktionssystem erzeugt zum Beispiel die Möglichkeit, sich kommunikativ auf Wahrheiten zu beziehen, das wirtschaftliche steuert das Problem der Verteilung knapper Güter, das politische Funktionssystem erzeugt kollektiv bindende Entscheidungen, und das Rechtssystem stabilisiert normative Erwartungen, sorgt also dafür, dass man bestimmte Erwartungen auch dann beibehalten kann, wenn diese enttäuscht werden. Der Begriff Funktionssystem steht im Fokus der meisten Anwendungen der Systemtheorie und erscheint schon allein deshalb als der zentrale systemtheoretische Gegenstand, weil Luhmanns gesellschaftstheoretische Monographien nach den Funktionssystemen benannt sind.

Funktionssysteme sind Erscheinungen, die es nur in der modernen Gesellschaft gibt, die Luhmann zufolge funktional differenziert ist. Luhmanns historische These lautet, dass sich im Laufe der Evolution der Gesellschaft, etwa ab dem 17. Jahrhundert, Funktionssysteme ausdifferenziert haben, sich also die Unterscheidung von System und Umwelt im System wiederholt, so dass das Gesamtsystem verschiedene Teilsysteme enthält, die jeweils füreinander Umwelt sind. Die Funktionssysteme sind, wie alle Systeme, die Luhmann beschreibt, operativ geschlossen, sie operieren autopoietisch, schließen also nur eigene Operationen an eigene Operationen an.

Auch diese Systeme sind soziale Systeme, prozessieren also Kommunikationen. Um sich dennoch gegeneinander abgrenzen zu können, verwenden sie binäre Schematismen, die Luhmann *Codes* nennt.³⁶ Überall, wo in der Gesellschaft zum Beispiel aufgrund der Unterscheidung Recht/Unrecht kommuniziert wird, hat man es mit dem Rechtssystem der Gesellschaft zu tun. Anhand von Codes lassen sich Grenzen durch die Kommunikation der Gesellschaft ziehen, so dass Teilsysteme eindeutig bestimmbar werden. Die Teilsysteme der funktional differenzierten Gesellschaft heißen Wirtschaft, Wissenschaft, Recht, Kunst, Politik, Religion und Erziehung.³⁷ Während früher die Grenzen kaum erkennbar waren – das Wahre war schön, das Schöne gut –, sind die ausdifferenzierten Funktionssysteme auf jeweils genau einen Code spezialisiert, an dem alle Operationen ausgerichtet werden. Das System beobachtet *alles* unter Maßgabe seines spezifischen Codes. Selektionen aus der Umwelt sind im System nicht anschlussfähig und müssen zunächst ›übersetzt‹, also auf den eigenen Code projiziert werden. Wenn zum Beispiel Umweltschützer fordern, ein Konzern müsse Rücksicht auf das Meer nehmen, so wird das auf taube Ohren stoßen. Erst wenn man die Forderung auf den Code des Wirtschaftssystems – haben/nicht-haben – projiziert, also etwa durch Boykott, kann das System reagieren.

³⁵ Siehe oben, S. 13.

³⁶ Siehe einleitend BARALDI u. a. 1997, S. 33 ff.

³⁷ Diese (vielleicht nicht vollständige) Auswahl bezeichnet die von Luhmann in dieser Reihenfolge beschriebenen Systeme.

Die Ausdifferenzierung der Gesellschaft in mehrere autopoietische Subsysteme darf nicht als »*Dekomposition* eines ›Ganzen‹ in ›Teile‹«³⁸ verstanden werden; jedes Teilsystem rekonstruiert das umfassende System, so dass dieses sich in sich selbst multipliziert.³⁹ Die Funktionssysteme erfassen je für sich die ganze Welt, so dass im Gesamtsystem einander überlappende, teils inkongruente Perspektiven koexistieren; Luhmann spricht in diesem Sinne von *Polykontextualität*. Mithilfe der Codes kann jedes System jeweils die ganze Welt beobachten und erzeugt so eine je systemspezifische Version. Während beispielsweise für die Wissenschaft nur die Unterscheidung von wahr/falsch relevant ist und alle Beobachtungen leitet, geht es der Wirtschaft nur um haben/nicht-haben. Wohlgermerkt: Es geht nicht nur um die positive Seite der Unterscheidung, sondern um die Anwendung der Unterscheidung selbst. So ist es Sache der Wissenschaft, die Welt einzuteilen in wahr und falsch, und Sache der Wirtschaft, sie einzuteilen in haben und nicht-haben.

2.1 Ist Bibliothek ein Funktionssystem?

Ist aber ›Bibliothek‹ ein Funktionssystem? Um diese Frage zu beantworten, kann man einige Merkmale von Funktionssystemen durchgehen und jeweils prüfen, ob es plausibel wäre, so etwas für Bibliotheken zu behaupten. Dies soll im Folgenden exemplarisch mit zwei der wichtigsten Merkmale geschehen: mit Code und Funktion.

Code Ein erstes wichtiges Merkmal von Funktionssystemen ist ihre Leitunterscheidung oder Code. Hermann Rösch suggeriert, dass es sich bei Wissenschaftlichen Bibliotheken um ein Funktionssystem handle, wenn er geltend macht, es richte seine Operationen an der »Leitunterscheidung ›bewahren – nicht-bewahren‹« aus.⁴⁰ Auch der mexikanische Bibliothekswissenschaftler Miguel Ángel Rendón Rojas konzipiert Bibliothek als autopoietisches Funktionssystem und stellt die Frage, welchen Code es zugrundelegt. Mit ›Bibliothek‹ meint Rendón Rojas nicht einzelne Organisationen, sondern eine abstrakte Entität, bei der es darum geht, Informationsbedürfnisse zu befriedigen – er spricht in diesem Sinne vom »Sistema de Información Documental«.⁴¹ Übereinstimmend mit Luhmann betont Rendón Rojas, dass es sich um ein soziales System handelt, in dem keine Menschen vorkommen, weder Bibliothekar:innen, noch Benutzer:innen. Als Code dieses Systems schlägt er in einem Artikel von 1999 vor: Abrufen/Nichtabrufen von Dokumentationsinformationen (»recuperar información documental / no-recuperar información documental«).⁴² 2013 überarbeitet er sein Konzept noch einmal und kommt zu dem neuen Vorschlag: Informationsbedarfe befriedigen / nicht befriedigen (»satisfacer necesidades de información documental / no-satisfacer necesidades de información documental«).⁴³

Überzeugen diese Vorschläge? Bewahren/nicht-bewahren ist als Code ›der‹ Bibliothek gleichzeitig zu inklusiv und zu exklusiv. Zu inklusiv, weil offensichtlich nicht nur Bibliotheken so unterscheiden, sondern alle Einrichtungen, bei denen irgendetwas aufbewahrt wird. Zu exklusiv, weil die Unterscheidung nur einen kleinen Teil bibliothekarischer Operationen erfasst und auch für die anderen nicht relevant ist. Schon den Leihverkehr als Aktualisierung der Unterscheidung bewahren/nicht-bewahren verstehen zu wollen, würde einige rhetorische Geschmeidigkeit erfordern. Zumal für Öffentliche Bibliotheken ist das Bewahren von Literatur auch wohl nicht der primäre Fokus. Da die Codes grundsätzlich

³⁸ LUHMANN 1998a, S. 598.

³⁹ Vgl. ebd.

⁴⁰ RÖSCH 2008, S. 28.

⁴¹ RENDÓN ROJAS 2013, S. 16.

⁴² RENDÓN ROJAS 1999, S. 58.

⁴³ RENDÓN ROJAS 2013, S. 17 Der Ausdruck »necesidad« lässt als deutsche Übersetzung sowohl »Bedürfnis« als auch »Bedarf« zu.

Eigenerzeugnisse derjenigen Systeme sind, die sie verwenden, ist die Wahl eines spezifisch informationswissenschaftlichen Begriffs wie »Informationsbedarf« schon plausibler, da es schon qua Definition so etwas nur in der Welt der Bibliotheken und Informationen gibt. Der Sache nach kann man allerdings durchaus fragen, ob nicht Informationsbedarfe auch außerhalb von Bibliotheken bearbeitet werden: Von Schulen und Lehrer:innen, von der Wissenschaft, von Buch- und Zeitungsverlagen, von Beratungsstellen, von Touristeninformationszentren, nicht zuletzt natürlich von Unternehmen wie Amazon und Google. Systemtheoretisch gibt es hier zwei Optionen: Entweder, man konzipiert das System so, dass auch die genannten Einrichtungen dazuzählen, oder der Codevorschlag ist zu inklusiv. Da jedoch die Zukunftsperspektive der Bibliotheken oft gerade mit Blick auf die ›Konkurrenz‹ durch die digitalen Informationskanäle und -unternehmen diskutiert wird, scheint es wenig instruktiv, einen Systembegriff zugrunde zu legen, der hier keine Differenzierungen ermöglicht.

Funktion Ein weiteres Merkmal von Funktionssystemen ist ihre Funktion für die Gesamtgesellschaft. Im allgemeinen – also nicht systemtheoretischen – Sprachgebrauch wird die »Funktion« der Bibliotheken etwa in einer Vermittlung zwischen Information und Benutzer:innen gesehen,⁴⁴ im »Sammeln, Erschließen und Vermitteln von Medien und Informationen«,⁴⁵ in der Wissensorganisation an Hochschulen,⁴⁶ darin, die Teilhabe an Kultur zu fördern oder als Kontaktbörsen beziehungsweise »Soziotope« zu fungieren.⁴⁷ Natürlich bezeichnen all diese Zuschreibungen ›Funktionen‹ der Bibliothek. Ein systemtheoretischer Funktionsbegriff ist durch dadurch indessen noch nicht gewonnen.

Der Funktionsbegriff bezeichnet bei Luhmann ein »Vergleichsschema für unterschiedliche Problemlösungen, die mit Bezug auf die Funktion als äquivalent gelten«. ⁴⁸ Die Ausdifferenzierung von »Funktionssystemen« meint dann die Bildung von besonderen Teilsystemen in der Gesellschaft, die jeweils exklusiv eine bestimmte Funktion für die Gesellschaft übernehmen:

Funktionale Differenzierung besagt, daß der Gesichtspunkt der *Einheit*, unter dem eine *Differenz* von System und Umwelt aus differenziert ist, die *Funktion* ist, die das ausdifferenzierte System (also nicht: dessen Umwelt) für das Gesamtsystem erfüllt. [...] Die Funktion liegt im Bezug auf ein Problem der Gesellschaft, nicht im Selbstbezug oder in der Selbsterhaltung des Funktionssystems. Sie wird, obwohl sie zur Ausdifferenzierung einer besonderen System/Umwelt-Beziehung in der Gesellschaft führt, nur im Funktionssystem und nicht in dessen Umwelt erfüllt. Das heißt auch, daß das Funktionssystem seine Funktion für sich selbst monopolisiert und mit einer Umwelt rechnet, die in dieser Hinsicht unzuständig oder inkompetent ist.⁴⁹

Wenn Umlauf sagt, die Bibliotheks- und Informationswissenschaft verstehe Bibliothek »als nicht-kommerzielles System aus Potenzialen, Prozessen und Produkten mit dem Zweck, den Bedarf Dritter an publizierter Information zu decken«, ⁵⁰ so scheint damit eine Funktion bezeichnet zu sein. Die Auszeichnung lautet hier zwar, dass die Versorgung »nicht-kommerziell« stattfindet, die eigentliche Funktion, nämlich das Versorgen, verdoppelt aber gewissermaßen die des Wirtschaftssystems. Das Bibliothekssystem wäre demnach eine Art nicht-kommerzielles Wirtschaftssystem nur für Informationen. Natürlich operieren Bibliotheken nicht kommerziell, allerdings sehr wohl wirtschaftlich, denn natürlich

⁴⁴ Beispielsweise GANTERT 2016, S. 34. Zur historischen Variabilität von Funktionszuschreibungen an Bibliotheken siehe auch HOBÖHM 2019, S. 8.

⁴⁵ GANTERT 2016, S. 51.

⁴⁶ Vgl. UMLAUF 2012a, S. 16.

⁴⁷ Vgl. KRAJEWSKI 2012, S. 83. Vgl. auch die Darstellung bei RAULFF 2014, S. 85 ff.

⁴⁸ BARALDI u. a. 1997, S. 61. Siehe für eine ausführliche Diskussion des Funktionsbegriffes LUHMANN 2005a.

⁴⁹ LUHMANN 1998a, S. 745 f.; Herv. im Original

⁵⁰ UMLAUF 2012b, S. 29.

fließen für die Medien und Lizenzen auch in Bibliotheken Zahlungen.⁵¹ Auch diese Perspektive vermag dem Bibliothekssystem also keine genuine Funktionszuschreibung zu verschaffen.

Wollte man unbedingt an dem Gedanken eines ›Funktionssystems Bibliothek‹ festhalten, so wäre die wahrscheinlich plausibelste Funktionszuschreibung eine Gedächtnisfunktion:

Archive, Bibliotheken und Museen sind Gedächtnisorganisationen. Diese gängige Formel ergibt sich aus ihrer Aufgabe, Informationsträger in geschriebener, gedruckter oder gegenständlicher Form zu sammeln, zu erschließen, zugänglich zu machen.⁵²

Diese Sichtweise, die Bibliotheken die Funktion zuweist, das – mit einer Unterscheidung von Jan und Aleida Assmann⁵³ – »Speichergedächtnis« dauerhaft zu sichern und es so für das »Funktionsgedächtnis« aktivierbar zu machen, wird etwa von Tanja Heber vertreten, deren Redeweise von der Bibliothek als dem »Speichersystem des kulturellen Gedächtnisses«⁵⁴ in Bezug auf den (Funktions-)Systemstatus von Bibliotheken indifferent bleibt. Dass das Wort ›Funktion‹ nicht nur ein systemtheoretischer terminus technicus, sondern auch in der Alltagssprache gebräuchlich ist, macht die Analyse nicht einfacher. Wenn die Gedächtnisfunktion regelmäßig als charakteristische ›Funktion‹ von Bibliothek herausgestellt wird, so bleibt doch fraglich, ob durch solch eine Zuschreibung tatsächlich eine exklusive Funktion von Bibliotheken im Sinne eines Funktionssystems bezeichnet ist. Das wird schon daran deutlich, dass diese Aufgabe keineswegs nur von Bibliotheken erfüllt wird: »Archive, Museen, Bibliotheken und Gedenkstätten sind an dieser Aufgabe ebenso beteiligt wie Forschungsinstitute und Universitäten.«⁵⁵ Luhmann, der natürlich auch weiß, dass Kommunikation zur zukünftigen Bezugnahme konserviert werden muss, weist diese Funktion so auch nicht konkreten Institutionen wie Bibliotheken zu, sondern nimmt an, dass die Funktionssysteme jeweils eigene Gedächtnisse haben, für dessen Gebrauch sie zwar auf Bibliotheken angewiesen sind, aber eher im Sinne einer auf dem Verbreitungsmedium Buchdruck basierenden »technischen Infrastruktur«,⁵⁶ die dann von den Funktionssystemen genutzt werden – und eben nicht nur vom Wissenschaftssystem, wie Umlauf suggeriert, wenn er Bibliothek als »Subsystem des Wissenschaftssystems«⁵⁷ darstellt.

Gedächtnis ist bei Luhmann eine gesamtgesellschaftliche »Zusatzeinrichtung«,⁵⁸ die er im Kontext seiner Evolutionstheorie behandelt, um zu klären, »wie die Gesellschaft ihre Evolution in die Evolution wiedereinführt; das heißt: welche Rolle es bei evolutionären Transformationen spielt, daß die Transformation beobachtet und kommentiert wird.«⁵⁹ Gedächtnis prüft, vereinfacht ausgedrückt, anlaufende Operationen auf Konsistenz mit dem, was es als Realität konstruiert:⁶⁰ Das System prüft aktuelle Unterscheidungen an zuvor verwendeten und hält diese dann als Vorrat für Abweichungen bereit. Das Gedächtnis ist damit eine systemische Eigenleistung, aber nicht selbst ein System.⁶¹ Die Funktionssysteme der modernen, funktional differenzierten Gesellschaft verfügen dann über je eigene, inkompatible

⁵¹ Vgl. WANG 1989, S. 151: »Der Staat [und damit Bibliotheken als öffentliche Einrichtungen] ist nicht die eigentliche Quelle, sondern eine Schleuse. Er bringt die benötigten Ressourcen aus der Wirtschaft auf und stellt sie verschiedenen öffentlichen Sphären zur Verfügung.« – Siehe dazu auch unten, S. 25.

⁵² MITTLER 2012, S. 33.

⁵³ Vgl. z.B. ASSMANN 2006, S. 140.

⁵⁴ HEBER 2009, 200 u. ö.

⁵⁵ ASSMANN 2006, S. 140.

⁵⁶ LUHMANN 1998a, S. 299.

⁵⁷ UMLAUF 2012a, S. 11. Die Sichtweise, dass Bibliotheken gleichsam ein Teil der Wissenschaft seien, hat in der (nicht-systemtheoretischen) Bibliothekswissenschaft Tradition; siehe beispielsweise ZEDLITZ und KLINGER 1977. – HEBER 2009, S. 42, zählt beispielsweise die Zentralen Fachbibliotheken ZB Med, TIB und ZBW »zum Bereich des politischen Systems«.

⁵⁸ LUHMANN 1998a, S. 578.

⁵⁹ Ebd., S. 577.

⁶⁰ Vgl. ebd., S. 578.

⁶¹ Vgl. ebd., S. 584.

»Spezialgedächtnisse[.]«. ⁶² Bibliotheken wären demnach nicht selbst Systeme, sondern Infrastrukturen, auf die Systeme zurückgreifen können. Man könne, so argumentieren einige Autor:innen, Bibliotheken gesellschaftstheoretisch daher eher im Sinne eines besonderen Speichermediums verstehen, als, mit Markus Krajewski, »Meta-Medium«, das Informationen aufbewahrt und »verschaltet«, ⁶³ und so das Gedächtnis der Funktionssysteme unterlegt. Ein Mehrwert besteht gerade darin, dass eine solche Gedächtnisfunktion *nicht* exklusiv für bestimmte Funktionssysteme reserviert ist, sondern dass durch sie zugleich eine allgemeine Informations- und Gedächtnisversorgung gewährleistet wird, die erst die Bedingungen einer funktionierenden Öffentlichkeit schafft, die gerade in Zeiten der Transformation auch gesellschaftlich notwendig sind. ⁶⁴ Diese Perspektive – das Bibliothekswesen ist eine Infrastruktur für andere Systeme – birgt die Gefahr, Bibliotheken als etwas der Gesellschaft äußerliches und mithin gar nicht primär soziales zu sehen: Die Infrastruktur ermöglicht Kommunikation und bleibt gerade dadurch etwas von Kommunikation Unterschiedenes. Diese Tendenz findet sich in einigen kommunikationstheoretischen Ansätzen der frühen 1970er Jahre, beispielsweise bei Wolfram Henning, der von den Bibliothekar:innen eine »ständige Hinwendung zur Kommunikationswirklichkeit« ⁶⁵ fordert, so als stünden sie ansonsten außerhalb der Kommunikationswirklichkeit, oder als hätten andere Bereiche der Gesellschaft so etwas nicht nötig.

* * *

Ohne die Frage, was Bibliothek aus Sicht der Systemtheorie »ist«, hier zu klären, wäre es möglicherweise vielversprechend, zu überlegen, ob man das Bibliothekswesen nicht am ehesten als einen besonderen Bereich des Wirtschaftssystems verstehen könnte. Diese Hypothese wirkt zunächst völlig kontraintuitiv, da ja Bibliotheken gerade nicht zu wirtschaften scheinen, sich mit ihrem Engagement für Open Access gerade gegen die Verlagswirtschaft in Stellung bringen und etwa der Leihverkehr der Öffentlichen Bibliotheken ja gerade ein Gegenmodell zum privaten Buchkauf darstellt.

Das Wirtschaftssystem hat bei Luhmann kurzgesagt die Funktion, die Verteilung knapper Güter zu organisieren. Dafür nutzt es als Codierung die Leitunterscheidung haben/nicht-haben, ⁶⁶ die im Laufe seiner Ausdifferenzierung durch die Zweitcodierung durch Geld, also durch die Unterscheidung von Zahlung/Nicht-Zahlung überformt wird. ⁶⁷ Diese Definition über die Codierung ist zunächst sehr eng, aber natürlich besteht das System nicht ausschließlich aus Zahlungen, sondern vieles andere wird auf diese Weise organisiert: ⁶⁸ Ein Supermarkt besteht zum Beispiel nicht nur aus der Kasse, sondern es gibt auch Regale, die angeordnet und eingeräumt werden. Ein noch besseres Beispiel dafür, dass Wirtschaft nicht nur Geldwirtschaft heißt, ist die Gastronomie, die man ja fraglos der Wirtschaft zurechnet, obwohl es mindestens ebenso sehr um Genuss, Gesundheit, Kreativität und Logistik geht. Überhaupt sind Logistik und Infrastruktur Bereiche, die in der Regel wirtschaftlich organisiert sind. Man hat es hier überall nicht unmittelbar mit Zahlungen zu tun, sondern vielmehr mit Operationen, die erforderlich sind, um die Zahlungsorientierung des Systems zu gewährleisten, mit, so könnte man sagen, Kollateraloperationen des Wirtschaftssystems. Insofern auch Bibliotheken durchaus mit substantiellen Zahlungen operieren und die damit verbundenen Operationen auf spezifische Weise

⁶² Ebd., S. 591.

⁶³ KRAJEWSKI 2012, S. 86.

⁶⁴ Vgl. dazu auch HOBOM 2019, S. 22. Zur Resonanz von Öffentlichkeit (sensu Habermas) in Öffentlichen Bibliotheken siehe WIDDERSHEIM 2018.

⁶⁵ HENNING 1974, S. 103.

⁶⁶ Vgl. LUHMANN 1994, S. 211.

⁶⁷ Siehe einführend zu Luhmanns Darstellung des Wirtschaftssystems BARALDI u. a. 1997, S. 209 ff.

⁶⁸ Vgl. LUHMANN 1994, S. 14.

organisieren, handelt es sich vielleicht gar nicht um besondere, eigenlogische Systemarten, sondern um einen spezifischen Fall wirtschaftlicher Systemrationalität.⁶⁹

Auch das Ausgangsproblem, auf das Bibliotheken die evolutionäre Lösung sind, ist zunächst ein Verteilungsproblem, denn auch Informationen sind – vor allem, solange sie noch auf Papier gedruckt waren – »knappe Güter«. Bibliotheken fungieren letztlich als Schleusen zwischen Verlagen beziehungsweise Händler:innen und Benutzer:innen. Alle weiteren bibliothekarischen Leistungen könnte man als Infrastrukturen um diese Kernoperation herum beschreiben: Es geht darum, dass die Ressourcen, die die Benutzer:innen wollen oder brauchen, auch tatsächlich dort ankommen. Solche Maßnahmen werden in jedem Unternehmen getroffen.

Auf den zweiten Blick ist die Hypothese, dass es sich bei Bibliotheken um einen besonderen Bereich des Wirtschaftssystems handelt, schon weniger abwegig. So ist der Code, den Hermann Rösch für das von ihm angenommene »Funktionssystem« Bibliothek vorschlägt, nämlich *bewahren/nicht bewahren*,⁷⁰ semantisch von *haben/nicht-haben* gar nicht weit entfernt. Auch der Leihverkehr, der, so wurde oben gesagt, gegen die Unterscheidung *bewahren/nicht-bewahren* spricht, scheint durch die Unterscheidung *haben/nicht-haben* schon eher fassbar. Das soll nicht heißen, dass Bibliothek doch ein Funktionssystem ist, sondern vielmehr, dass man die Kernoperation, die Rösch ausmacht, auch als eine semantische Variante des Codes des Wirtschaftssystems sehen und dass es sich bei Bibliotheken und Wirtschaft folglich gar nicht um zwei verschiedene Systeme handeln könnte.

Diese Überlegungen, die hier nur angedeutet werden können, haben Konsequenzen für die Perspektive auf Bibliotheken. Bibliotheken wären dann nämlich primär auf *diese* Funktion hin ausgerichtet. Noch im 20. Jahrhundert hatte man mit dieser Sichtweise keine Probleme, Bibliotheken erschienen im wesentlichen als ›Ausleihstationen für Bücher‹. Die Bibliotheken sind seitdem auf der Suche nach neuen Funktionen, sie wollen, so ist oft zu hören, unbedingt ›mehr‹ sein als bloße Ausleihstationen – und erscheinen dann oft als eklektische Portfolios von allen möglichen Angeboten und Dienstleistungen. Die systemtheoretische Heuristik könnte hier den Hinweis geben, dass eine solche Funktionsverschiebung problematisch ist, und dass es aussichtsreicher wäre, nach *funktionalen Äquivalenten* für die ursprüngliche Funktion zu suchen, also nach Einrichtungen, die das ursprüngliche Bezugsproblem (die Verteilung des knappen Guts Information) *anders* lösen.

Die gegenwärtigen Entwicklungen etwa des Verlagswesens oder der Wissenschaftskommunikation führen so zu neuen bibliothekarischen Praktiken wie dem elektronischen Lizenzierungsmanagement. Wenn sich die Wissenschaftskommunikation heute in Teilen an den Verlagen vorbei, etwa auf Twitter oder über Schattenbibliotheken abspielt, so entstehen damit unmittelbar auch bibliothekarische Fragen: Es scheint gegenwärtig, als werde Information zu einem immer verfügbareren, also immer weniger knappen Gut. Das würde sie der wirtschaftlichen (damit auch: der bibliothekarischen) Organisation entziehen. Die Bibliotheken könnten sich angesichts dieser Entwicklung fragen, ob in diesem Zuge nicht vielleicht andere Güter knapp werden – Aufmerksamkeit zum Beispiel, oder wissenschaftliche Reputation –, und ob nicht die Zukunft bibliothekarischer Arbeit in der Verteilung *dieser* Güter liegen könnte.

⁶⁹ Vgl. dazu auch die Diskussion oben, S. 19.

⁷⁰ Vgl. RÖSCH 2008, S. 28. Siehe dazu oben, S. 18.

2.2 Soziale Umwelten der Bibliothek

Wie auch immer man sich bezüglich der Frage positioniert, was Bibliothek systemtheoretisch betrachtet »ist«, so steht doch außer Frage, dass die gesellschaftstheoretische Perspektive noch aus einem anderen Grund instruktiv ist: Bibliotheken vollziehen Gesellschaft und operieren in der Gesellschaft, also in sozialen Kontexten. Die Systemtheorie ist hilfreich, wenn es darum geht, diese Kontexte zu analysieren.

Hier lassen sich zunächst zwei Arten von Umweltbeziehungen unterscheiden: die Beziehungen zur Gesamtgesellschaft einerseits und die Beziehungen zu bestimmten Funktionssystemen andererseits. Luhmann unterscheidet in diesem Sinne Funktion, Leistung und Reflexion, allerdings in Bezug auf Funktionssysteme; dabei bezeichnet die Funktion die Beziehung eines Funktionssystems zur Gesamtgesellschaft, die Leistung das Verhältnis zu anderen Funktionssystemen und die Reflexion das Verhältnis eines Funktionssystems zu sich selbst.

Der Aspekt der Beziehungen von Bibliotheken zur Gesamtgesellschaft – also ihre Funktion – soll hier nicht weiter verfolgt werden. Stattdessen sollen nur die Beziehungen zu bestimmten Funktionssystemen diskutiert werden, und auch diese Diskussion muss sich auf zusammenfassende Hinweise beschränken. Dabei kann auf die Studie von Weiguo Wang zurückgegriffen werden, die zwar nicht mehr ganz aktuell ist, grundsätzlich aber vieles abdeckt. Die Darstellung beschränkt sich auf die Systeme Politik, Wissenschaft, Erziehung, Recht und Wirtschaft.⁷¹ Auf den Begriff »strukturelle Kopplung«, der sich für eine systemtheoretische Charakterisierung der Beziehungen anbieten mag, wird hier verzichtet, weil damit speziellere Festlegungen verbunden sind.⁷²

Politiksystem Als öffentliche Einrichtungen unterhalten Bibliotheken enge Beziehungen zur Logik des Politiksystems: Bibliotheken sind grundsätzlich auch Gegenstand politischer Gestaltung.⁷³ Wichtige Institutionen sind hier etwa die Träger der Bibliotheken, die zuständigen Ministerien wie die Kultus- oder Wissenschaftsministerien der Länder sowie das Bundesministerium für Bildung und Forschung, außerdem Institutionen wie die Deutsche Forschungsgemeinschaft, die im Rahmen etwa von Infrastrukturprojekten auch politische Planungen umsetzt. Bibliotheken erhalten aber nicht nur Vorgaben aus der Politik, sondern sie wirken auch ihrerseits an politischen Rahmengestaltungen mit, etwa wenn Vorlagenpapiere wie der *Bibliotheksplan 1973* oder das Papier *Wissenschaftliche Bibliotheken 2025* eigeninitiativ durch bibliothekarische Gremien vorgelegt, dann aber staatlicher Planung zugrundegelegt werden.⁷⁴

Wie alle Systeme ist auch das Politiksystem auf Leistungen des Wissenschaftssystems angewiesen, die prinzipiell über (Wissenschaftliche wie Öffentliche) Bibliotheken vermittelt werden. So erfordert staatliche Willensbildung und überhaupt die Information der Bürger:innen den Zugang zu Fachinformation.⁷⁵ Insbesondere die Öffentlichen Bibliotheken schaffen, so kann man sagen, die Voraussetzungen, auf die das Politiksystem angewiesen ist. Sie sind zugleich Instrumente der Politik, eine demokratische, offene, partizipatorische Öffentlichkeit zu gestalten. Durch Aktivitäten wie etwa die

⁷¹ Es würde den Rahmen der vorliegenden Arbeit sprengen, auch diese Funktionssysteme noch zu charakterisieren. Hierfür sei auf Luhmanns entsprechende Monografien verwiesen (LUHMANN 2002b; LUHMANN 1998b; LUHMANN 2002a; LUHMANN 1995a; LUHMANN 1994).

⁷² Luhmann verwendet den Begriff meistens für die sehr spezielle Beziehung zwischen psychischen und sozialen Systemen sowie für bestimmte Fälle ganz besonders enger Beziehungen zwischen Funktionssystemen. Siehe dazu LUHMANN 1988.

⁷³ Vgl. WANG 1989, S. 157.

⁷⁴ Vgl. ebd., S. 164 f.

⁷⁵ Vgl. ebd., S. 168 f.

DEAL-Verhandlungen mit den großen Wissenschaftsverlagen oder ihren Einsatz für *Open Access* und *Open Science* tangieren Bibliotheken schließlich nicht nur wirtschaftliche Zusammenhänge, sondern sie betreten auch selbst politische Handlungsräume. Auch das Konzept der Bibliothek als ›drittem Ort‹ weist Bibliotheken eine politische Rolle zu. Als Orte der Zusammenkunft, des Austausches und Diskurses und als demokratische Foren werden Bibliotheken nicht zuletzt politisch konnotiert.⁷⁶

Wissenschaftssystem Ihren Bezug zum Wissenschaftssystem tragen die Wissenschaftlichen Bibliotheken schon im Namen und damit dürfte nicht zuletzt häufig eine gewisse Berufsehre verknüpft sein. Tatsächlich sind die Verbindungen zwischen Bibliothek und Wissenschaft sehr eng. Das beginnt bei den Anforderungen an den eigenen Bestand, der den Erwartungen der Wissenschaft genügen muss. Das bedeutet konkret, dass die Bibliothek ganzer Breite – vom Lehrbuch über die Standardliteratur bis zu spezieller Literatur – einschätzen muss, was in den zum Sammelgebiet zählenden Fächern *wissenschaftlich* relevant ist. Das erfordert traditionell ein Fachreferat mit besonderer Ausbildung, auch wenn die Fachreferatsarbeit derzeit, etwa aufgrund neuer Lizenzierungsmodelle, an Bedeutung verliert, so dass diese Kompetenzen zunehmend an die Verlage oder andere externe Akteur:innen abgegeben werden.

Gleichwohl bestimmt die Logik des Wissenschaftssystems nach wie vor viele Bereiche bibliothekarischer Arbeit. Wang rekonstruiert diese Logik anhand von zwei Konzepten, nämlich dem des wissenschaftlichen Paradigmas und dem der Wissenschaftskommunikation.⁷⁷ So bestimme die wissenschaftliche Paradigmenlogik auch bibliothekarische Prozesse, beispielsweise Erwerbungspolitiken, so dass immer eine gewisse Auswahl an neuester Literatur angeboten werden müsse, und sich mit zunehmender Etablierung eines Paradigmas auch der Trend zu Differenzierung und Spezialisierung in den Sammlungen widerspiegeln müsse. Zur wissenschaftlichen Logik gehört es außerdem, dass Paradigmen sich erst mit deutlicher zeitlicher Verzögerung durchsetzen, was das Erfordernis der Archivierung von Literatur zufolge habe. Auch die insbesondere geisteswissenschaftliche Besonderheit, nicht nur mit Forschungsliteratur, sondern auch mit Quellen zu arbeiten, hat unmittelbare bibliothekarische Effekte. Die Kenntnis all dieser Details der Arbeitsweise des Wissenschaftssystems sind eine notwendige Voraussetzung der erfolgreichen Organisation wissenschaftlicher Bibliotheken.

Die Wissenschaftskommunikation⁷⁸ ist ein weiterer zentraler Aspekt: Die Bibliotheken spielen traditionell eine Schlüsselrolle für die Mitteilung wissenschaftlicher Ergebnisse und damit zugleich für die Autopoiesis der Wissenschaft selbst, die etwa die Verteilung von Reputation, für die Verifizierbarkeit oder für die Mittelvergabe auf reibungslose Wissenschaftskommunikation angewiesen ist. Mit Blick auf die Zukunft der Bibliotheken muss sich hier die Frage anschließen, ob diese Funktion notwendig durch Bibliotheken erfüllt werden muss. Aktuell sieht es eher so aus, als bestünde das Problem gerade darin, dass Alternativen hierzu erscheinen, dass Wissenschaftler:innen also an Bibliotheken vorbei kommunizieren können, sei es durch das Aufkommen so genannter ›Schattenbibliotheken‹, sei es dadurch, dass es für Wissenschaftler:innen inzwischen möglich ist, ganz ohne Verlage zu publizieren und mit Kollegen:innen zu kommunizieren.

Nicht zuletzt sind auch Organe der wissenschaftlichen Selbstverwaltung bedeutsam für die Organisation bibliothekarischer Abläufe. Beispielsweise gehen größere Infrastrukturförderprojekte häufig von wissenschaftlichen Institutionen wie etwa der Deutschen Forschungsgemeinschaft aus.⁷⁹ All dies macht

⁷⁶ Siehe dazu nur HOBÖHM 2019, S. 8, sowie RÖSCH 2021, S. 408 ff.

⁷⁷ Vgl. WANG 1989, S. 144.

⁷⁸ Der Begriff ist im systemtheoretischen Kontext missverständlich; gemeint ist die Mitteilung wissenschaftlicher Ergebnisse. WANG 1989, S. 145, bezieht sich daher für diesen Begriff auch nicht auf Luhmann, sondern auf den Wissenschaftssoziologen Robert Merton.

⁷⁹ Vgl. ebd., S. 149.

deutlich, wie eng Bibliotheken an das Wissenschaftssystem gebunden sind und welche Bedeutung Entwicklungen in der Wissenschaft für sie haben.

In eingeschränkter Weise gilt das auch für die Öffentlichen Bibliotheken. Dass auch sie etwa im Bestandsaufbau stark an wissenschaftliche Diskurse rückgebunden bleiben, zeigt aktuell die Diskussion um »Medien an den Rändern«:⁸⁰ Entscheidungen werden problematisch, sobald die früher für Buchpublikationen eigentlich selbstverständliche wissenschaftliche Legitimation fehlt.

Erziehungssystem Als Verwaltungseinheiten der Hochschulen sind die Wissenschaftlichen Bibliotheken grundsätzlich auch im Kontext des Erziehungssystems zu sehen. In Hinsicht auf Bibliotheken lassen sich zwei Arten von Beziehungen unterscheiden: sachliche und soziale. Wie immer, sind Bibliotheken mit der Erwartung konfrontiert, relevante Informationen bereitzustellen. Sachlich bedeutet das, dass die Auswahl der angebotenen Medien aktuellen didaktischen Programmen und bestimmten curricularen Anforderungen genügen. Auch das Angebot von Schulungen, etwa zur Informationskompetenz, zu Regeln wissenschaftlicher Praxis und dergleichen ist im Kontext des Erziehungssystems zu verorten, das heißt, es orientiert sich an erzieherischen Logiken.

Davon zu unterscheiden sind Erwartungen, die mit bestimmten sozialen Rollen zusammenhängen. Wang differenziert diese Erwartungen danach, ob sie von Lehrer:innen, Dozent:innen, Schüler:innen oder Student:innen ausgehen und führt die jeweiligen Erfordernisse aus.⁸¹ Diese inhaltlichen und sozialen Erwartungen geben den Bibliotheken einerseits den Rahmen vor, innerhalb dessen sie operieren. Andererseits unterstützen Bibliotheken das Erziehungssystem infrastrukturell und operieren teilweise sogar unmittelbar erzieherisch.

Für Öffentliche Bibliotheken gilt das nicht in gleicher Weise. Zwar ist an Schulbibliotheken wie an Schul- und Schüler:innen-Angebote zu denken, der Bezug ist allerdings weitaus loser.

Rechtssystem Bibliotheken sind schon immer in besonderer Weise mit rechtlichen Aspekten befasst.⁸² Nicht nur sind sie als Organe der öffentlichen Verwaltung verpflichtet, rechtskonform zu operieren – sie müssen beispielsweise auf der Grundlage von Satzungen, Verwaltungsvorschriften und Benutzungsordnungen handeln –, auch sind sie von zahlreichen speziellen Rechtsbereichen wie dem Urheberrecht oder dem Wissenschaftsrecht betroffen. Bibliotheksrecht, Hochschulgesetze und Pflichtexemplargesetze regeln einen großen Teil ihrer Aufgaben direkt in rechtlicher Form. Rechtliche Entwicklungen sind entsprechend wichtige Umweltfaktoren für Bibliotheken.

Im Zuge der digitalen Transformation der Wissenschaft und des wissenschaftlichen Publikationswesens kommen vor allem für Wissenschaftliche Bibliotheken weitere Aspekte hinzu. So ist etwa die Beratung von Wissenschaftler:innen und Dozenten:innen insbesondere in Fragen des Urheberrechts heute Teil ihres Aufgabenportfolios. Bibliotheken sind daher immer auch Schnittstellen zwischen Wissenschaft und Recht.

Wirtschaftssystem Die bibliothekarische Aufgabe, Wissenschaft und Öffentlichkeit mit Informationen zu versorgen, kann man als Schleusenaufgabe beschreiben: Bibliotheken besorgen die benötigten Ressourcen auf wirtschaftlichem Wege und stellen sie den Wissenschaftler:innen beziehungsweise den Bürger:innen zur Verfügung.⁸³ Bibliotheken haben es insofern mit Geschäftsbeziehungen zu tun,

⁸⁰ Siehe dazu <https://www.bib-info.de/berufspraxis/medien-an-den-raendern/> (Zugriff am 28. März 2022).

⁸¹ Vgl. WANG 1989, S. 133 ff.

⁸² Für einen ersten Überblick siehe STEINHAEUER 2012.

⁸³ Vgl. WANG 1989, S. 151.

traditionell vor allem mit Verlagen und dem Buchhandel. Die genaue Kenntnis der wirtschaftlichen Systemlogik ist insofern Voraussetzung für eine erfolgreiche bibliothekarische Organisation, und zwar unabhängig davon, ob man die oben aufgestellte These, dass Bibliotheken selbst zum Wirtschaftssystem gehören, teilt oder nicht teilt.⁸⁴

Die enge Verbindung von Bibliotheken zum Erziehungssystem hat auch Auswirkungen auf die Beziehung zum Wirtschaftssystem, da die Bereitstellung personeller Ressourcen für die Wirtschaft auch durch das Bibliotheksangebot gestützt sein muss. Ähnliches gilt für Leistungen des Wissenschaftssystems für die Wirtschaft, also für Informationstransfer, etwa für Technologieentwicklung oder für die berufliche Weiterbildung. Nicht nur die Wissenschaft muss auf wissenschaftliche Informationen zugreifen können, sondern auch die Wirtschaft.⁸⁵

Die digitale Transformation der Wissenschaft führt interessanterweise auch zu einer Vermischung von wissenschaftlichen, rechtlichen und auch wirtschaftlichen Bezügen. Das Aufkommen von »Schattenbibliotheken« wie SciHub wirft zentral die rechtliche Frage nach einer »eigenen wirtschaftlichen Bedeutung« von Publikationen beziehungsweise deren digitalen Kopien auf.⁸⁶ Neue Zugangsmodelle machen also gerade den *wirtschaftlichen* Aspekt wissenschaftlicher Arbeit zum Problem. Für Öffentliche Bibliotheken und insbesondere deren Medienangebot gilt das in besonderem Maße.

* * *

Es ist deutlich geworden, dass, wenngleich Bibliotheken wohl keine Funktionssysteme sind, die gesellschaftstheoretische Perspektive doch insofern instruktiv für ihre Betrachtung ist, als Bibliotheken zu vielen Funktionssystemen wichtige Beziehungen unterhalten. Gerade wenn es darum geht, Bibliotheken strategisch zu entwickeln, ist die Kenntnis dieser Beziehungen ein entscheidender Faktor.

Die nun in aller Kürze aufgezählten Funktionssysteme sind soziale Umwelten von Bibliotheken, und ihre Funktionslogiken zu kennen, ist instruktiv für Umweltanalysen, die Bestandteil jeder Organisationsentwicklung sind. Das ist jedoch nur *ein* Aspekt. Ein Verständnis der systemischen Logiken in der Gesellschaft ist wesentlich auch für den Gegenstand Bibliothek, der ja, wie gesagt wurde, ein durch und durch sozialer Gegenstand ist. Die Unsicherheiten, die die gegenwärtigen Umwelten von Bibliotheken prägen, lassen sich, wenn auch keinesfalls aufheben, zumindest ein wenig strukturieren, wenn man sie als *polykontexturale* Umwelten versteht, als Umwelten, die durch die Perspektiven verschiedener Funktionssysteme multipliziert sind.⁸⁷

Schließlich, das ist bereits für das Politiksystem aufgefallen, sind aber auch Bibliotheken wichtig für diese Umwelten. Sie sind nicht nur Serviceeinrichtungen für ihre Umwelt, sondern sie schaffen auch deren Voraussetzungen. Die Systemtheorie weist also darauf hin, dass Bibliotheken nicht nur als Systeme beobachtet werden sollten, sondern zugleich Teil der Umwelt anderer Systeme. Systemtheoretisch ist das trivial. Die Besonderheit für Bibliotheken ist jedoch, dass eben diese Tatsache eine entscheidende Rolle für die Reflexion spielt, also für die Art und Weise, wie Bibliotheken sich selbst verstehen: Eine Bibliothek muss sich wesentlich *als Umwelt anderer Systeme* wahrnehmen, muss also das eigene Handeln als aktive Gestaltung der Umwelt verstehen. Das gilt gleichermaßen für Wissenschaftliche und Öffentliche Bibliotheken, auch wenn es konkret sehr Unterschiedliches bedeutet.

⁸⁴ Siehe oben, S. 21.

⁸⁵ Vgl. WANG 1989, S. 154.

⁸⁶ STEINHAUER 2016, S. 6.

⁸⁷ Siehe oben, S. 18.

3 Organisationstheoretische Perspektive

Viele organisationstheoretische Anwendungen der Systemtheorie betonen die auf diese Weise gewonnenen Möglichkeiten, die *Umwelt* in die Analyse einzubeziehen.⁸⁸ Auch die Fragestellung der vorliegenden Arbeit thematisiert gegenwärtige Veränderungen in der Systemumwelt, sie versteht nämlich die oben beschriebenen gesellschaftlichen Transformationen⁸⁹ als Anlass für Organisationsentwicklung. Der naheliegende Ansatz wäre nun der, die Systemtheorie als Hilfsmittel für die Umweltanalyse heranzuziehen. Im vorigen Kapitel wurde zusammengefasst, welche Hinweise die gesellschaftstheoretische Perspektive zu einer solchen Analyse beitragen kann. In diesem Kapitel soll das Augenmerk dagegen weniger auf der Umwelt liegen als auf dem System selbst. Denn wenngleich die Umwelt natürlich Anlass für Veränderungen der Bibliotheken gibt, so sind es doch interne Strukturen, die letztlich über erfolgreiche Anpassung entscheiden. Auch das ist eine Konsequenz der systemtheoretischen Perspektive und ihrem Konzept der operativen Geschlossenheit der Systeme: Auch die Umweltanalyse kann nicht in die Umwelt hinausgreifen, sondern findet als genuine Eigenleistung des Systems statt, als eine Konstruktion, als ein Bild der Umwelt, das nur *im System* existiert.

War die Frage diskussionsbedürftig, ob ›Bibliothek‹ – im Singular – eine besondere Art von gesellschaftlichem »Informations-« oder Funktionssystem sein könnte, so ist recht offensichtlich klar, dass es sich bei konkreten Bibliotheken – im Plural – zunächst um Organisationen handelt.⁹⁰ Es kann indessen hier nicht darum gehen, eingehend zu klären, was Organisation *ist* – sei es aus betriebswirtschaftlicher, aus soziologischer oder aus systemtheoretischer Sicht:⁹¹ Dieses Kapitel beschränkt sich auf die Zusammenfassung einiger organisationsbezogener systemtheoretischer Feststellungen, die im Hinblick auf die interessierende Fragestellung relevant sind: Zunächst wird auf Organisationen als soziale Systeme eingegangen, also zusammengefasst, welche Strukturen und Konzepte aus systemtheoretischer Sicht wichtig sind, um sie zu beschreiben, anschließend geht es darum, wie Veränderung in Organisationen möglich ist. Insbesondere diese Frage kann hier aber nur angerissen werden; sie wird in den folgenden Kapiteln thematisch bleiben.

3.1 Organisation als soziales System

Auch bei Organisationen handelt es sich um soziale Systeme, das heißt, auch sie ›bestehen‹ nicht aus Menschen, sondern aus Kommunikationen, und auch sie haben keine zeitstabile Identität außerhalb ihrer Operationen.⁹² Das Verhältnis von Organisationen zu Funktionssystemen kann man sich dabei

⁸⁸ Siehe SCHREYÖGG 1999, S. 96 f.

⁸⁹ Siehe oben, S. 7.

⁹⁰ Der dritte Systemtyp neben Funktionssystem (Gesellschaft) und Interaktion, den Luhmann beschreibt, ist die Organisation – diese Systemtypologie entwirft Luhmann in einem 1975 erschienenen Aufsatz (LUHMANN 2005b), in dem der Systembegriff noch nicht vollständig entwickelt und etwa noch von Handlungssystemen die Rede ist.

⁹¹ BAECKER o.J. S. 7 ff., unterscheidet »mindestens fünf verschiedene Auffassungen von Organisation« in der Literatur seit dem 19. Jahrhundert.

⁹² Siehe oben, S. 13.

nicht als ein Nebeneinander vorstellen. Auch die Funktionssysteme sind teilweise in Organisationen organisiert, kommen mit ihnen aber nicht zur Deckung. Umgekehrt spricht Luhmann durchaus auch von Organisationen *in* Funktionssystemen.⁹³ Bibliotheken zählen aber wohl nicht zu dieser Gruppe, schon weil sie keine funktionssystemspezifische Leitunterscheidung übernehmen.⁹⁴ Beispielsweise operieren Gerichte, Banken, Forschungsinstitute oder Schulen maßgeblich auf Grundlage der Codes von Rechts-, Wirtschafts-, Wissenschafts- beziehungsweise Erziehungssystem. Auf Bibliotheken trifft das nicht zu: Eine Gerichtsbibliothek operiert so wenig nach dem Code Recht/Unrecht wie eine wissenschaftliche Bibliothek nach dem von wahr/falsch.⁹⁵ Bibliotheken sind insofern Organisationen mit in Vergleich zu den genannten unspezifischerem Systembezug.

Organisation als Systemtyp ist, so Luhmann, »eine evolutionäre Errungenschaft, die ein relativ hohes Entwicklungsniveau voraussetzt.«⁹⁶ Wenn man also um das Jahr 3500 v. Chr. die ersten Bibliotheken ansetzt,⁹⁷ so heißt das, dass diese Bibliotheken unorganisiert und insofern von den heutigen Organisationen kategorial verschieden waren. In der *Semantik* von ›Bibliothek‹ jedoch finden sich nach wie vor Altlasten, die zwar zur operativen Realität der Bibliotheken keinen Bezug mehr haben, für ihre Wahrnehmung und die an sie gerichteten Erwartungen aber sehr wohl noch eine Rolle spielen können.

Die organisationspezifische Form der Autopoiesis, die besondere Art und Weise also, wie Organisationen operieren, sind *Entscheidungen*, verstanden nicht als subjektive Handlungen, sondern als kommunikative Ereignisse.⁹⁸ Organisationen schließen Entscheidungen an Entscheidungen an, erzeugen also laufend Entscheidungen auf der Grundlage früherer Entscheidungen. Entscheidungen versteht Luhmann als Beobachtungen, die insofern besonders sind, als ihr Ausgangspunkt immer Unterscheidungen mit zwei bezeichnbaren Seiten sind, die daher als Alternativen wahrgenommen werden. In der Entscheidung wird dann eine der beiden Seiten präferiert.⁹⁹ Die andere, nicht gewählte Seite wird sodann vergessen, so dass das System operieren kann, als ob die Zukunft vollständig sicher wäre.¹⁰⁰ Im Verlauf dieses Prozesses erzeugt die Organisation die Realität, an der sie sich ausrichtet:

In den Sequenzen der eigenen Entscheidungen definiert die Organisation die Welt, mit der sie es zu tun hat. Sie ersetzt laufend Unsicherheiten durch selbsterzeugte Sicherheiten, an denen sie nach Möglichkeit festhält, auch wenn Bedenken auftauchen.¹⁰¹

Das System erzeugt demnach laufend Sicherheiten, auch auf die Gefahr hin, mit der Umwelt zu kollidieren. Diese Reibung ist indessen kein systemischer Mangel, sondern letztlich der Motor für die Autopoiesis.¹⁰² Hier könnten auch Maßnahmen ansetzen, eine gesteigerte Wandelbarkeit der Organisation zu implementieren.¹⁰³

Anders als andere Arten von sozialen Systemen verfügen Organisationen über *Mitglieder*. Auch hierbei handelt es sich nicht um Menschen, die ja zur Umwelt der Organisationen zählen. Natürlich braucht

⁹³ Dazu LUHMANN 1998a, S. 841.

⁹⁴ Siehe oben, S. 18.

⁹⁵ Deshalb überzeugt auch der Vorschlag von UMLAUF 2012a, S. 11, Bibliothek seien »ein Subsystem der Wissenschaft«, nicht. Zur Binnendifferenzierung des Wissenschaftssystems siehe STICHWEH 1979.

⁹⁶ Vgl. LUHMANN 1998a, S. 827.

⁹⁷ Vgl. JOCHUM 2017, S. 13.

⁹⁸ Vgl. LUHMANN 2000a, S. 141 f.

⁹⁹ Vgl. ebd., S. 132 f. Dort findet sich eine ausführliche Diskussion des Entscheidungsbegriffs, die hier nur sehr verkürzt wiedergegeben werden kann.

¹⁰⁰ Siehe dazu ausführlicher SIMON 2013, S. 66 f.

¹⁰¹ LUHMANN 1998a, S. 833.

¹⁰² Vgl. SIMON 2013, S. 66.

¹⁰³ Siehe unten, S. 39.

eine Organisation psychische Systeme in ihrer Umwelt, auf deren Wahrnehmungs- und Gedächtnisleistungen sie beispielsweise zurückgreifen kann.¹⁰⁴ Teil von Organisationen sind aber keine Menschen, sondern *Personen* und noch präziser: von Personen besetzte Mitgliedschaftsrollen.¹⁰⁵ Aus dieser besonderen Bindung an Personen erklärt sich die große Bedeutung von Interaktionen und der Pflege von Rollenbildern für Organisationen, die Luhmann vor allem in seiner 1964 erschienenen Monografie über *Funktionen und Folgen formaler Organisation* hervorhebt.¹⁰⁶

Wenn Organisationen Entscheidungen aus Entscheidungen herbeiführen, so bedeutet das, dass ihre Entscheidungen eben nicht willkürlich getroffen werden, sondern durch frühere Entscheidungen beschränkt sind: Frühere Entscheidungen lassen *erwarten*, dass künftig auf eine bestimmte Art und Weise entschieden wird. Systemtheoretisch spricht man von Strukturen beziehungsweise von Erwartungsstrukturen. Den Entscheidungen liegen so genannte Entscheidungsprämissen zugrunde.¹⁰⁷ Luhmann unterscheidet drei Gruppen: Entscheidungsprogramme, Persönlichkeiten und Kommunikationswege. Ihnen entsprechen die drei organisatorischen »Politiken« »Organisationspolitik, Programmpolitik und Personalpolitik«.¹⁰⁸

»Entscheidungsprogramme definieren Bedingungen der sachlichen Richtigkeit von Entscheidungen«,¹⁰⁹ sei es in Form einfacher Wenn-Dann-Sätze, sei es in Form eines anzustrebenden Ergebnisses. Auch die Persönlichkeiten¹¹⁰ derer, die entscheiden, fungieren als Entscheidungsprämissen. Zwar gehören die psychischen Systeme zur Umwelt des Systems, bei Personen handelt es sich aber wiederum um kommunikative Strukturen, die Einfluss auf die Entscheidungen haben und daher durch Personalpolitik beeinflusst werden müssen.

Durch die Einrichtung von Kommunikationswegen kann die Organisation ihre Entscheidungen verknüpfen. Hierzu benötigt sie das Konzept der *Stelle*.¹¹¹ In Geschäftsordnungen kann etwa vorge-schrieben werden, welche Stellen bei welcher Entscheidung einbezogen werden müssen. Von hier aus kommt man zur dem, was Luhmann die »Organisation der Organisation« nennt, nämlich zur konkreten Einrichtungen von Dienstwegen, von Hierarchien und Organigrammen.¹¹² Organisationen sind in der Regel in einem doppelten Sinne *hierarchisch* strukturiert: Zum einen spricht Luhmann, wohl in Anspielung auf Organigramme, von einer »Kästchen-in-Kästchen-Hierarchie«, zum anderen von »Weisungsketten«: »Die Ketten garantieren eine formale Entscheidbarkeit von Konflikten, während die Kästchen-in-Kästchen-Differenzierung garantiert, daß auf diese Weise das gesamte System erreichbar bleibt.«¹¹³ Die Kenntnis der Organisationsstrukturen ist eine notwendige Bedingung für Versuche, sie zu verändern, auch deshalb, weil die Möglichkeit einfacher Steuerung durch sie nicht automatisch garantiert ist:

Wie man heute weiß, führt diese Struktur nicht unbedingt zur Konzentration von Macht an der Spitze, und moderne Theorien der »Führung« in Organisationen beschreiben, wie man sich verhalten muß, um trotzdem etwas auszurichten.¹¹⁴

¹⁰⁴ Dazu LUHMANN 1998a, S. 829, sowie SIMON 2013, S. 62 ff.

¹⁰⁵ Vgl. LUHMANN 1998a, S. 833. Zum Personenbegriff als soziale Struktur siehe einfürend BARALDI u. a. 1997, S. 78.

¹⁰⁶ Siehe beispielsweise LUHMANN 1995b, S. 331 ff.

¹⁰⁷ Dazu ausführlich LUHMANN 2000a, S. 222 ff.

¹⁰⁸ LUHMANN 2020b, S. 44.

¹⁰⁹ LUHMANN 2000a, S. 257.

¹¹⁰ LUHMANN 2019, S. 128.

¹¹¹ Vgl. LUHMANN 2000a, S. 316 ff.

¹¹² Zum Organigramm als Ergebnis von Prozessanalyse und Stellenplan siehe SCHREYÖGG 1999, S. 127 f. Siehe zu den Besonderheiten verschiedener Organisationsarchitekturen auch R. NAGEL 2009.

¹¹³ LUHMANN 1998a, S. 835.

¹¹⁴ Ebd.

Gleichwohl ermöglicht diese Struktur der Organisation die Kommunikation nach außen, da das interne Machtspiel von Organisationen für Außenstehende uneinsichtig ist und daher offizielle Verlautbarungen auch außen gelten.¹¹⁵ Organisationen sind, so Luhmann, die einzigen sozialen Systeme, die mit ihrer Umwelt kommunizieren können.¹¹⁶ So mag auch verständlich werden, wie Bibliotheken es schaffen, die oben skizzierten heterogenen Umweltbeziehungen zu integrieren.¹¹⁷ Hinzu kommt nun die weitere Spezifikation, dass auch in der bibliothekarischen Umwelt wiederum konkrete Organisationen vorkommen.

3.2 Organisationsentwicklung

Organisationen müssen intern über ein Bild ihrer Umwelt verfügen. Es geht dabei nicht darum, realistische und immer realistischere Abbilder zu erzeugen. Evolutionäre Anpassung ist kein Fortschrittsprozess, auch wenn das häufig suggeriert wird, wenn es darum geht, Bibliotheken müssten sich ihren modernen Umwelten besser anpassen. Das System ist immer schon an seine Umwelt angepasst, andernfalls könnte es gar nicht existieren.¹¹⁸ Auch kann das System die Umwelt nicht eins zu eins ›abbilden‹, sondern es muss eigene, zur Umwelt passende Systemstrukturen aufbauen. Soziale Systeme sind keine trivialen Maschinen, die auf gegebene Umweltreize auf eine bestimmte Art und Weise reagieren, sondern sie reagieren grundsätzlich nur auf sich selbst, auf eigene Systemzustände.¹¹⁹ Dabei kann es erforderlich sein, die Umwelt hochselektiv und nach eigenen Regeln zu beachten.¹²⁰

Verbindet man dies mit dem, was zur Struktur von Organisationen gesagt wurde, so ergibt sich, dass das, was man alltagssprachlich eine Anpassung an die Umwelt nennen könnte, systemtheoretisch als Anpassung von Erwartungsstrukturen konzipiert wird. So etwas geschieht typischerweise in Form einer »ausdrücklichen und abrupten Anpassung«¹²¹ und Phasen relativer Ruhe zwischen solchen Anpassungsphasen. Eine direkte Anpassung im Sinne einer unmittelbaren Reaktion auf die Umwelt findet nicht statt, und zwar desto weniger, je zentralisierter das System ist.¹²² Hinsichtlich seiner ›Anpassung‹ an die Umwelt hat das System grundsätzlich zwei Möglichkeiten: Es verändert seine Strukturen oder es versucht, modifizierend in die Umwelt einzugreifen.¹²³ Zwar haben Bibliotheken durch ihre teils erheblichen Erwerbungssetats durchaus Einfluss etwa auf verlegerische Modelle, und das Projekt DEAL ist sicher als umweltmodifizierende Reaktion auf die oben beschriebenen Entwicklungen zu verstehen. Diese Möglichkeiten sind aber, das zeigt auch der bislang eher verhaltene Erfolg der Bemühungen,¹²⁴ begrenzt, so dass man nicht allein darauf setzen sollte.

Eine Besonderheit der Systemtheorie gegenüber anderen Organisationstheorien ist, dass sie Struktur und Prozess nicht – wie in der organisationstheoretischen Unterscheidung von »Aufbau-« und »Ablauforganisation«¹²⁵ – als Gegensätze, sondern als Einheit versteht, als zwei Aspekte eines Geschehens, die nur analytisch durch unterschiedliche zeitliche Perspektivierungen unterscheidbar sind.¹²⁶ *Prozesse*

¹¹⁵ Vgl. LUHMANN 1998a, S. 835.

¹¹⁶ Dazu ebd., S. 834.

¹¹⁷ Siehe oben, Abschnitt 2.2.

¹¹⁸ Vgl. LUHMANN 1998a, S. 433.

¹¹⁹ Vgl. SIMON 2013, S. 34.

¹²⁰ Vgl. LUHMANN 1998a, S. 829.

¹²¹ LUHMANN 1995b, S. 62.

¹²² Vgl. ebd.

¹²³ Vgl. ebd., S. 123.

¹²⁴ Zur Frage, ob sich die mit den Transformationsverträgen verbunden Hoffnungen inzwischen erfüllt haben, siehe nur MITTERMAIER 2021.

¹²⁵ Dazu SCHREYÖGG 1999, S. 199 ff.

¹²⁶ Siehe dazu ausführlich LUHMANN 1987, S. 73 ff.

erscheinen demnach als »Sequenzen irreversibel werdender Ereignisse«,¹²⁷ während man auf *Strukturen* prinzipiell zurückkommen kann, was zugleich bedeutet, dass sie prinzipiell veränderbar sind. Prozesse laufen ab, ohne dass es im Moment ihres Vollzugs möglich wäre, sie zu reflektieren oder gar zu verbessern. Die Identifikation und Anpassung von Strukturen ist also das geeignete »Mittel, mit dem die Informationsverarbeitungskapazität des Systems gesteuert, das heißt auf spezifische Umwelten ausgerichtet, gesteigert und rationalisiert werden kann.«¹²⁸

Strukturanpassungen in Ausrichtung auf spezifische Umwelten werden in der Literatur häufig unter dem Schlagwort ›Lernen‹ behandelt.¹²⁹ Vor dem Hintergrund des Gesagten ist aber einleuchtend, dass es gerade nicht darum gehen kann, die eigenen Strukturen ständig zu ändern. Fritz Simon hebt hervor, dass Organisationen die Intelligenz brauchen, entscheiden zu können, wann es sinnvoll ist zu lernen, und wann nicht. Dazu bedürfe es »Routinen zur Veränderung von Routinen.«¹³⁰ Auch Strukturveränderungen sollten daher wiederum nur in Form von Strukturen in Organisationen implementiert werden.

Direkte Anweisungen für Steuerung in Organisationen findet man bei Luhmann nicht. Dafür sind seine Analysen zu abstrakt und zu generalisiert; es gibt wenige Beispiele, und wenn, dann meistens wieder generische Oberbegriffe wie »Firma«. Außerdem ist Luhmann dezidiert skeptisch, was die Planbarkeit und Innovationsfähigkeit von Organisationen betrifft, und womöglich sogar – nach einer jahrzehntelangen Laufbahn an der Reformuniversität Bielefeld – allergisch gegen die Rede von »Reformen«.¹³¹

Dennoch gibt Luhmann einige eher spekulative Hinweise, wie das Management von Organisationen seiner Auffassung nach besser umzusetzen wäre. Er diskutiert diese Themen vor dem Hintergrund der Unterscheidung von Steuerungstheorien einerseits und Evolutionstheorien andererseits.¹³² Frühe systemtheoretische Ansätze gehen noch von einem kybernetischem Paradigma aus, das heißt, von einem Paradigma der zwar komplexen, aber gleichwohl planvollen Steuerung.¹³³ Demgegenüber stehen bei Luhmann evolutionstheoretische Überlegungen im Vordergrund. Systeme reagieren permanent auf ihre eigenen Zustände und verändern sich fortlaufend, so dass die Idee rationaler Planung problematisch wird. Werde beispielsweise in einer Organisation ein Reformvorhaben angekündigt, so Luhmann, so »definiert sie den eigenen Zustand umgehend als einen Zustand, in dem eine Reform stattfinden soll«, und wird »schon dadurch eine andere nicht-triviale Maschine mit anderen Möglichkeiten«.¹³⁴

Das macht den Rahmen deutlich, in dem sich Organisationsentwicklung aus Sicht der Systemtheorie abspielen kann. Das System kann sich, darauf wurde bereits hingewiesen, nicht direkt von der Umwelt leiten lassen. Es ist sein eigener Kontext. Es hat nur die Möglichkeit, eigene Operationen zu variieren, und es hat dafür keine Erfolgs-, sondern nur Misserfolgskriterien¹³⁵ – nämlich dann, wenn das System seine Autopoiesis nicht fortsetzen kann und zu operieren aufhört. Die Idee, man könne eine Organisation ›planen‹, bleibt aber natürlich eine Komponente der Evolution des Systems: Das System muss sich selbst in seiner Evolution beobachten und auf diese Beobachtungen reagieren.¹³⁶ Die Konzepte von Änderung und Anpassung können dabei niemals Selbstzweck sein. Gerade angesichts

¹²⁷ LUHMANN 2005c, S. 154.

¹²⁸ LUHMANN 2020a, S. 62.

¹²⁹ Siehe beispielsweise SCHREYÖGG und GEIGER 2016, S. 393 ff., sowie BREHM und HACKMANN 2014, S. 197 f.

¹³⁰ SIMON 2013, S. 65.

¹³¹ Vgl. dazu LUHMANN 2000a, S. 340 ff., sowie LUHMANN 2005d.

¹³² Vgl. LUHMANN 2000a, S. 351. – Dazu ausführlicher unten, Abschnitt 5.1.

¹³³ Vgl. beispielsweise HEIDTMANN 1973, S. 375 f.

¹³⁴ LUHMANN 2000a, S. 341.

¹³⁵ Vgl. SIMON 2013, S. 102 ff.

¹³⁶ Vgl. LUHMANN 2000a, S. 356.

hochdynamischer Umwelten ist »zu schnelle Anpassung an vorübergehende Umweltänderungen« sogar nachteilig.¹³⁷

¹³⁷ LUHMANN 2000a, S. 357.

4 Elemente eines systemtheoretischen Modells für Organisationsentwicklung in Bibliotheken

Der Versuch, zusammenzutragen, was die soziologische Systemtheorie zu der Frage beizutragen hat, was für eine Art von Gegenstand die Bibliothek ist, hat nun zwei bislang kaum integrierte Perspektiven erzeugt: Eine gesellschaftstheoretische Perspektive, die den Makrokosmos beschreibt, in dem auch die Bibliotheken zu sehen sind und eine organisationstheoretische Perspektive, die Bibliotheken als geschlossene, organisierte Sozialsysteme versteht. Diese parallelen Vorstellungen sind für die Bearbeitung der Frage nach Organisationsentwicklung noch zu allgemein. Ein konkreteres Modell könnte nun durch eine Integration dieser beiden Hinsichten ausgearbeitet werden, was zu einer buchstäblichen ›Theorie‹ der Bibliothek führen würde.¹³⁸ Weil dies im Rahmen der vorliegenden Arbeit nicht zu leisten ist, sollen in diesem Kapitel nur einzelne Elemente eines solchen Modells herausgegriffen und jeweils kurz im Hinblick auf ihre Relevanz für die Organisationsentwicklung problematisiert werden.

Diese Herangehensweise, einzelne Begriffe und Konzepte herauszugreifen und zur Informationsgenerierung einzusetzen, versteht sich als eine *heuristische* Anwendung der Systemtheorie im Sinne des oben charakterisierten methodischen Ansatzes.¹³⁹ Dabei geht es zunächst nur darum, Elemente zusammenzustellen, die bei der Strategie- und Organisationsentwicklung eine Rolle spielen sollten. Ihre Ausgestaltung und Umsetzung ist Gegenstand des nächsten Kapitels.

Beobachtung Der oben eingeführte und dann wiederholt verwendete Beobachtungsbegriff¹⁴⁰ ist für Bibliotheken als Institutionen insofern relevant, als er darauf hinweist, dass man es auch hier grundsätzlich und immer mit Unterscheidungen zu tun hat: Alles, was überhaupt beobachtet – also: bezeichnet, gesagt, gemeint, gedacht, angedeutet, entschieden... – wird, wird aufgrund von Unterscheidungen beobachtet: Die Zugangsabteilung unterscheidet zwischen Print- und digitalen Medien und sieht für beide gesonderte Geschäftsgänge vor; eine neue Strategie sieht verschiedene Einrichtungen für forschungs- und für lehrbezogene Dienste vor; die ganze Bibliothek soll digital werden, aber die Computer werden nach wie vor nur von der IT-Abteilung betreut – all diesen Praktiken liegen Unterscheidungen zugrunde, die teils beobachteten Unterschieden in der Umwelt entsprechen, teils eigens konstruiert, teils aber auch gar nicht weiter reflektiert sind. Für Mitarbeiter:innen, Benutzer:innen und Leitung *ist* die Bibliothek jeweils etwas anderes, und zwar deshalb, weil sie mit anderen Unterscheidungen beobachtet wird.¹⁴¹

Macht man sich die Beobachtungslogik bewusst, so kann man bestimmte Fragen anschließen, beispielsweise: Aufgrund welcher Unterscheidungen wird beobachtet? Woher kommen diese Unterscheidungen?

¹³⁸ Im Sinne von UMLAUF 2012b.

¹³⁹ Siehe oben, S. 16.

¹⁴⁰ Siehe oben, S. 11.

¹⁴¹ Vgl. dazu SIMON 2013, S. 55.

Wer trifft sie? Wie kommt es ausgerechnet zu *diesen* Unterscheidungen? Welche Alternativen gibt es? Systemtheoretisch gesprochen befindet man sich dann im Modus einer Beobachtung zweiter Ordnung. Das kann einerseits ein Instrument für die Umweltanalyse sein, wenn man nämlich beobachtet, *wie* die Bibliothek beobachtet wird – beispielsweise von Verlagen, von Trägern, von Fachbereichen, von Benutzer:innen, von Mitarbeiter:innen und so weiter. Andererseits ist Beobachtung zweiter Ordnung eine Reflexionsmethode, weil durch sie eine Sensibilität für Kontingenz entsteht. Sie bietet sich beispielsweise an, wenn es darum geht, gewohnte Denkmuster zu überwinden und Alternativen zu finden.

Blinder Fleck Die Rede von ›blinden Flecken‹ ist eine konstruktivistische Metapher, die Eingang in die alltägliche, theoriefreie Sprachverwendung gefunden und dort zu einem verbreitet Missverständnis geführt hat. Blinde Flecke stehen diesem Verständnis zufolge dem Ideal einer objektiven Situationsanalyse entgegen und seien etwas, das es zu vermeiden gelte. Ganz im Gegensatz zu diesem Missverständnis hebt die Systemtheorie hervor, dass der blinde Fleck eine notwendige Eigenschaft einer jeden Beobachtung ist, man sie also gar nicht vermeiden kann. Der blinde Fleck ist gar kein Erkenntnishindernis, sondern ermöglicht erst Beobachtung. Der blinde Fleck bezeichnet im nicht-metaphorischen Zusammenhang die Stelle, an der der Sehnerv mit der Netzhaut verbunden ist, und an der es eben deshalb keine Photorezeptoren gibt. Ohne blinden Fleck – also ohne Sehnerv – gäbe es aber kein besseres, sondern überhaupt kein Sehen. Bei Luhmann meint der blinde Fleck analog die Unterscheidung, die ein Beobachter verwendet, die ihm also Beobachtung überhaupt ermöglicht, die aber selbst als Unterscheidung, als Trennstrich, unbeobachtbar ist.¹⁴² Man kann den blinden Fleck zwar durch komplementäre Beobachtungen kompensieren, wird ihn aber nie los, weil er ein schlechterdings unvermeidbares Merkmal jedweden Beobachtens ist.

Der blinde Fleck weist daher auf die Kontingenz des eigenen Unterscheidungsgebrauchs hin, darauf, dass die Resultate der eigenen Analyse gerade nicht notwendig und objektiv sind. Der Hinweis auf den blinden Fleck allen Beobachtens kann die Änderungsbereitschaft des eigenen Unterscheidungsgebrauchs erhöhen, eben weil die bisher verwendeten Unterscheidungen als mehr oder weniger kontingente Setzungen begriffen werden. Der Hinweis kann außerdem zu Neusetzungen motivieren, wenn man sich klarmacht, dass solche Setzungen auch wieder eben notwendig kontingente Setzungen sind, die nicht hieb- und stichfest sein müssen. Man kann sie ausprobieren, und wenn sich herausstellt, dass sie nicht zweckdienlich waren, auch wieder revidieren.

Struktur und Prozess Die systemtheoretische Konzeption der Zeitlichkeit von Systemen ist hilfreich, wenn es um den Versuch geht, Systemstrukturen zu ändern. Demnach bestehen Systeme nur aus ihren Operationen, und Operationen sind zeitstellengebundene Ereignisse, sie verschwinden also noch im selben Moment ihres Erscheinens. Dabei werden in jeder Gegenwart die Sinnhorizonte in Vorher und Nachher unterschieden. Jedes neue Ereignis vollzieht so eine Gesamtveränderung der Zeitverhältnisse: Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft werden in jedem Moment verändert und »aktualisiert«.¹⁴³ Dadurch, und das macht diesen Zusammenhang anschlussfähig für die Organisationsentwicklung, entsteht ein »Maximum an Freiheit gegenüber der Zeit«.¹⁴⁴

Eine bereits angedeutete¹⁴⁵ Konsequenz aus dieser Konzeption ist eine Abwendung von der traditionellen Semantik, die unter Prozessen dynamische und unter Strukturen relativ stabile Gebilde versteht. Systemtheoretisch ist es genau umgekehrt: Prozesse sind nicht dynamisch, denn sie setzen sich aus

¹⁴² Vgl. z. B. LUHMANN 1998a, S. 426. Siehe auch oben, S. 11 f.

¹⁴³ Vgl. LUHMANN 1987, S. 389 ff.

¹⁴⁴ Ebd., S. 389.

¹⁴⁵ Siehe oben, S. 30.

Ereignissen zusammen. Und was einmal passiert ist, kann weder verändert noch wiederholt werden. Strukturen sind dagegen nicht stabil: Sie sind das einzige, was überhaupt änderbar ist. Ihren Realitätswert haben sie folglich auch nur im Vollzug immer neuer Operationen.¹⁴⁶

Zukunft Zusammengefasst wird diese Vorstellung von Zeit durch die Unterscheidung von gegenwärtiger Zukunft und künftiger Gegenwart.¹⁴⁷ Damit ist die Vorstellung bezeichnet, dass ein System grundsätzlich nur in der Gegenwart operiert und seine Realität auch nur in der Gegenwart hat. Jede Referenz auf die Zukunft findet im aktuellen Augenblick in Form einer gegenwärtigen Projektion statt. Die künftige Gegenwart ist dagegen schlechterdings unzugänglich, bei sämtlichen Zukunftsbezügen der Bibliothek hat man es immer mit gegenwärtiger Zukunft zu tun. Auch wenn bestimmte Vorstellungen von Zukunft also strukturbildende Bedeutung für die Bibliothek haben, so bleiben diese doch prinzipiell in jeder künftigen Gegenwart anpassbar.

Evolution Konzepte wie Anpassung und Entwicklung fasst Luhmann mit einer breit angelegten Evolutionstheorie, das heißt mit der Unterscheidung von Variation, Selektion und Restabilisierung.¹⁴⁸ Anders als aus der biologischen Evolutionstheorie bekannt, betont Luhmann, dass das System nicht zur Anpassung an die Umwelt gezwungen ist, sondern dass Impulse aus der Umwelt lediglich als Störungen oder Irritationen wirken, auf die das System reagieren kann.¹⁴⁹ Auch Störungen sind aber »eine interne Konstruktion autopoietischer Systeme, mit der diese auf die ihnen nicht zugängliche Umwelt reagieren. Es handelt sich um Formen, die sich an intern gewohnten Regularitäten abbilden.«¹⁵⁰

Semantik Wenn das System seine Strukturen variiert, selektiert und stabilisiert, so geschieht das unter Zuhilfenahme bekannter und vertrauter Muster. Etwas geschieht, wird *als etwas* erkannt und kann damit zur weiteren Strukturbildung verwendet werden. Die »Gesamtheit der für diese Funktion benutzbaren Formen einer Gesellschaft (im Unterschied zur Gesamtheit der Sinn aktualisierenden Ereignisse des Erlebens und Handelns)« nennt Luhmann Semantik.¹⁵¹ Semantiken sind eine besondere Form von Systemstrukturen.

Auch bei den Formen, die Bibliotheken zur Beobachtung ihrer Operationen verwenden, handelt es sich um Semantiken. Es handelt sich natürlich auch um Beobachtungen, also um Unterscheidungen. Der Semantikbegriff geht dem gegenüber aber einen Schritt weiter in konkrete Zusammenhänge. In Form von Semantik konserviert ein System vergangene Selektionen und nutzt sie für weitere Strukturbildung.

Semantische Formen bestimmen, wie Mitarbeiter:innen, Träger, Benutzer:innen und andere Akteur:innen das operative Geschehen verstehen und wie sie sich verhalten.¹⁵² Das ist vor allem insofern ein Problem für die Organisationsentwicklung, als es sich um Strukturen in der Umwelt des Systems handelt. Die Änderung dieser Strukturen ist für die Organisation ungleich schwieriger als die Änderung eigener Strukturen. Um zu verstehen, welche Erwartungen hier eine Rolle spielen, bietet sich

¹⁴⁶ Vgl. LUHMANN 1995a, S. 46.

¹⁴⁷ Siehe beispielsweise LUHMANN 2000b, S. 14.

¹⁴⁸ Ausführlich LUHMANN 1998a, S. 413 ff.

¹⁴⁹ Ebd., S. 477 f.

¹⁵⁰ LUHMANN 1998b.

¹⁵¹ LUHMANN 1993, S. 19.

¹⁵² In der Literatur werden diese Themen unter verschiedenen Namen verhandelt, häufig ist von »Einstellungen« des Personals die Rede (SCHREYÖGG und KOCH 2020, S. 377), von bestimmten »Basisannahmen« (ebd., S. 589) oder, als Gegenstand breiterer Erörterung, von »Organisationskultur« (BAITSCH und E. NAGEL 2009, S. 226).

eine Analyse historischer und gegenwärtiger Semantiken an, Semantiken wie etwa ›Bibliothek‹, ›öffentlicher Dienst‹, ›Wissenschaft‹, ›Buch‹ oder ›Internet‹.¹⁵³ Alle diese Semantiken tragen dazu bei, wie Beteiligte Bibliotheken erleben und was ihnen möglich, machbar und wünschenswert erscheint. Innovationen, die diesen semantischen Erwartungen entgegenstehen, laufen dann beispielsweise leicht Gefahr, »frühzeitig blockiert oder gar nicht registriert« zu werden.¹⁵⁴

Konzepte Semantik strukturiert in Form von *Konzepten* die ganze Organisation.¹⁵⁵ Problematisch daran ist, dass solche Konzepte für die Organisationsentwicklung schwer zugänglich sind. Schematisch kann man sagen, dass Organisation grundsätzlich Organisation von Konzepten ist: Die Bibliothek wird aufgrund bestimmter Annahmen über ihre Umwelt (etwa über ihr entgegengebrachte Erwartungen) auf eine bestimmte Art und Weise organisiert. Offenheit für Zukunft bedeutet daher Wandelbarkeit von Konzepten.

Mit Luhmanns Unterscheidung von Medium und Form könnte man Konzepte als Medium verstehen, als Möglichkeitsraum, und Organisation als konkret realisierte Form in diesem Medium. Da aber Medien typischerweise unsichtbar bleiben und Formen sich durchsetzen,¹⁵⁶ ist es schwer, bei einmal erfolgreicher Organisation auf Konzepte zurückzukommen. Benötigt wird demnach ein Format zur Reform von Konzepten, also eine aktive Reflexion über semantische Transformationen von Formen wie ›Forschung‹, ›Wahrheit‹, ›Recherche‹ oder ›Offenheit‹. Auch wie eine Bibliothek geführt wird, ist wesentlich von semantischen Formen geprägt – etwa von Semantiken wie ›Teamarbeit‹, ›Motivation‹ oder ›Leadership‹.¹⁵⁷ Ein Hemmschuh ist die in Bibliotheken ebenfalls stark verbreitete Semantik des ›Wir müssen fertig werden‹: Sie erschwert substantielle Reformen.

Funktionale Äquivalente Eine einfach handhabbare Methode zur Identifikation und Modifikation von Konzepten kann die Suche nach funktionalen Äquivalenten sein. Dazu fragt man im ersten Schritt nach der Funktion einer Semantik beziehungsweise eines Konzepts – und legt damit bereits eine Abstraktion zugrunde: Die Frage nach der Funktion reduziert eine historisch kontingente Semantik (also zum Beispiel eine Form, eine Unterscheidung, eine bestimmte Verfahrensweise) auf ihre Funktion, also auf ihren Bezug auf ein bestimmtes Problem.¹⁵⁸ Man versteht einen gegebenen Sachverhalt also als Lösung auf ein Problem. Für *welches* konkrete Problem ein Sachverhalt die Lösung ist, kann letztlich nicht objektiv erkannt, sondern nur durch einen Beobachter gesetzt werden. In einem zweiten Schritt stellt man dann die Frage, durch welche ganz andersartige Alternative dieselbe Funktion auf andere Weise erfüllt werden könnte. Ein Leitfaden zur Identifikation relevanter Funktionen könnte beispielsweise die Überlegung sein, dass das Bezugsproblem der Bibliotheken letztlich ein Verteilungsproblem ist.¹⁵⁹

Re-entry In der Umwelt von Bibliotheken gibt es nicht nur viele andere *soziale* Systeme. Wesentlich sind auch *psychische* Systeme, die, da sie nicht kommunizieren, ungleich schwieriger in der Organisation

¹⁵³ Siehe zu solchen Semantiken auch JOCHUM 1995. Ein Konvolut von Neubestimmungen bietet LANKES 2011.

¹⁵⁴ BOBZIEN 2017, S. 309.

¹⁵⁵ Konzept ist kein systemtheoretischer Begriff, er wird hier verwendet, um speziell solche semantischen Formen zu bezeichnen, die als Konzeptualisierungen von Umweltphänomenen zu Leitfäden für Organisationsentscheidungen werden.

¹⁵⁶ Vgl. dazu LUHMANN 2005d, S. 215 f.

¹⁵⁷ MALIK 2017 liefert ein ganzes Glossar solcher potentiell schädlichen Semantiken.

¹⁵⁸ Siehe dazu LUHMANN 1987, S. 84 ff. Siehe auch oben, S. 19.

¹⁵⁹ Siehe oben, S. 21.

abbildbar sind. Sie kommen daher als *Personen* vor, als semantische Zuschreibungen.¹⁶⁰ Unterscheidungslogisch handelt es sich dabei um einen *re-entry*, um einen Wiedereintritt der Unterscheidung in das durch sie Unterschiedene:¹⁶¹ Die Unterscheidung System/Umwelt konstituiert das System (also die Organisation), alles andere, also auch alle anderen sozialen und psychischen Systeme zählen zur Umwelt des Systems. Der *re-entry* bezeichnet nun die Wiederholung derselben System/Umwelt-Unterscheidung *im* System. Das System erzeugt ein internes Konzept seiner selbst und seiner Umwelt. Dieses systemeigene ›Bild‹ der Umwelt ist nicht ›realistisch‹, sondern es hat vielmehr den Charakter einer organisatorischen Fiktion mit der Funktion, externe Erwartungen zu symbolisieren. Da das System keinen direkten Zugriff auf die Umwelt hat, ist das die einzige Möglichkeit, Umweltfaktoren im System überhaupt zugänglich zu machen.

Benutzer:innen Eine in diesem Sinne definierte Rolle sind die Benutzer:innen der Bibliothek. Es kann als Konsens angesehen werden, dass sie die weitaus wichtigste Zielgruppe von Bibliotheken sind. Bibliotheken richten ihre Handlungen entsprechend auf diese Zielgruppe, also: auf dieser Zielgruppe unterstellte Erwartungen aus. Es gibt unterschiedliche Methoden, die Erwartungen zu ermitteln, viele, aber nicht alle, arbeiten mit dem Anspruch, die tatsächlichen Erwartungen ermitteln zu können.¹⁶² Für den Erfolg der Organisationsentwicklung ist es allerdings nicht erforderlich, dass man mit den *wirklichen* Erwartungen der Kund:innen arbeitet. Im Zuge von Leistungsmessungen mag das anschließend auffallen und gegebenenfalls korrigiert werden.¹⁶³ Die Rolle ist so heterogen, dass sich kaum eine einsinnige Erwartungshaltung finden lässt, so dass man es ohnehin mit Konstruktionen zu tun haben wird. Entscheidend ist daher eher, dass die Orientierung an Benutzer:innen insoweit flexibel gehalten wird, dass Anpassungen möglich und zumindest gewisse Freiheitsgrade erhalten bleiben.

Stakeholder Eine Erweiterung findet diese Semantik im Stakeholder-Konzept. Hierzu zählen prinzipiell alle in der Systemumwelt vermuteten Erwartungen, aufgeschlüsselt nach sozialen Adressen. Roswitha Poll und Peter te Boekhorst gehen für eine Universitätsbibliothek von vier Stakeholdern aus: »The users«, »funding institutions«, »Library staff« sowie »Library managers«.¹⁶⁴ Es ist aber auch eine sehr viel feingliedrige Analyse denkbar, denn jede dieser vier Gruppen ließe sich wiederum in beliebig viele Untergruppen differenzieren. So könnte man für eine Universitätsbibliothek die einzelnen Fachbereiche, die verschiedenen Gremien, Fachschaften, Vertretungen Teilbibliotheken, außeruniversitäre wissenschaftliche und administrative Institutionen, Lieferant:innen und Händler:innen jeweils als einzelne Stakeholder definieren und deren spezifische Erwartungen so in die Analyse einfließen lassen. Die Stakeholder können dann nach ihrer Bedeutung für die Bibliothek gewichtet werden und tragen zu einem komplexen Bild der Umwelt bei, das die Bibliothek zur Ausrichtung ihrer Entwicklung verwenden kann.

Mitarbeiter:innen Luhmanns These, dass soziale Systeme nicht aus Menschen bestehen, impliziert gewisse Freiheitsgarantien für Organisationsmitglieder. Vor allem aus privatwirtschaftlichen Zusammenhängen ist eine Semantik bekannt, die auf maximales ›commitment‹, auf die weitgehende Inklusion des Menschen in seine Arbeit ausgeht. Es gehört auch zur Berufsethik der Bibliothek und des

¹⁶⁰ Siehe oben, S. 29.

¹⁶¹ Siehe dazu die Ausführungen oben, S. 11, zur Unterscheidungslogik. Siehe weiter LUHMANN 1998b, S. 83 ff.

¹⁶² Als Beispiel für einen informationswissenschaftlich-markanalytischen Ansatz siehe SIEGFRIED und NIX 2014. Eine andere Möglichkeit ist die Emulation externer Rollen innerhalb der Organisation im Rahmen agiler Methoden (etwa als *Product Owner* im Scrum-Modell); siehe dazu auch unten, S. 47.

¹⁶³ Siehe dazu FÜHLES-UBACH 2010, S. 39, sowie HARER und COLE 2005.

¹⁶⁴ POLL und TE BOEKHORST 2007, S. 15.

öffentlichen Dienstes, die Freiheit des Individuums gegenüber dem Systemischen hochzuhalten.¹⁶⁵ Eine gewisse Formalität, die im Zuge neuerer Managementtechniken oft zugunsten einer den ›ganzen Menschen‹ einbeziehenden Semantik kritisiert wird,¹⁶⁶ kann durchaus eine positive Funktion haben und einer übermäßigen Vereinnahmung entgegenwirken. Das ist nur eine Ergänzung zu dem, was oben bereits zur Bedeutung der Haltung oder der Motivation von Mitarbeiter:innen gesagt wurde, die aber leicht unter den Tisch fällt, wenn im Zuge der Organisationsentwicklung neue Ideen umgesetzt werden sollen. Die Mitarbeiter:innen systematisch in solche Überlegungen einzubeziehen, führt zu einer partizipatorischen Ausgestaltung von Organisationsentwicklungsprozessen, die sich in unterschiedlichen Formaten niederschlagen kann.

Es ist ein Gemeinplatz der Change-Management-Literatur, dass Veränderungsprozesse unter Beteiligung der Mitarbeiter stattfinden müssen, vor allem deshalb, weil das Legitimation für das Ergebnis generiert.¹⁶⁷ Dabei bleibt oft unerwähnt, dass das zugleich ein anderes Verständnis von Führung und Management voraussetzt, nämlich eines, bei dem die Entscheidungskompetenz der Spitze zugunsten kollektiver Entscheidungsprozesse verschoben ist. Dieser Zusammenhang ist vor allem deshalb wichtig zu erwähnen, weil es ein Missverständnis wäre, den Legitimationsgewinn auf das Verfahren allein zurückzuführen. Im Gegenteil kann es die Legitimation nachhaltig beschädigen, wenn Spitzenentscheidungen als Partizipationsprozesse ausgegeben werden, wenn also fertige Leitungsentscheidungen auf dem Wege partizipatorischer Prozesse legitimiert werden sollen.

Rhetorik Die Konzepte, die auf der operativen Ebene Entscheidungen anleiten, sind nicht immer dieselben, die im internen wie externen Sprechen über diese Entscheidungen gebraucht werden. Es ist beispielsweise nicht möglich, der Hochschulleitung oder dem Träger einer Öffentlichen Bibliothek gegenüber zu sagen, dass die Bibliothek sich als autopoietisches System versteht, in dem Menschen keine Rolle spielen und die Erwartungen der Umwelt allenfalls in Form eigener Konstruktionen interessieren. Man wird vielmehr den Servicegedanken hervorheben und die Orientierung an der Umwelt in einem Maße übertreiben, wie es praktisch kaum umsetzbar wäre. Die strategische Planung an *solchen* Rhetorikern auszurichten, ginge wiederum mit möglicherweise unrealistischen Zielen einher. Auch in der Kommunikation mit Benutzer:innen und Mitarbeiter:innen kann es ratsam sein, andere rhetorische Formen zu verwenden als in der strategischen Konzeptualisierung. Dieser ebenfalls nicht dezidiert systemtheoretische Begriff von Rhetorik spezifiziert den Semantikbegriff dahingehend, dass im Interesse der Organisationsentwicklung bestimmte semantische Formen gezielt gewählt beziehungsweise vermieden werden können, und dabei nicht unbedingt mit den Strukturen übereinstimmen müssen.

Interaktion Neben formalisierter Kommunikation in Organisationen fallen täglich Interaktionen in beträchtlichem Ausmaß an.¹⁶⁸ Interaktionen sind ein eigener Typ sozialer Systeme, der physische Anwesenheit erfordert und für den Wahrnehmungen eine besondere Rolle spielen.¹⁶⁹ Für Fragen der Organisationsentwicklung sind Interaktionen interessant, weil sie dynamischer sind als andere soziale Systeme und über entsprechend elastischere Strukturen verfügen.¹⁷⁰ Interaktionen bieten daher die

¹⁶⁵ RÖSCH 2021, S. 415 ff., weist darauf hin, dass solche Erwägungen Einfluss auf bibliothekarische Qualität haben und auch Leistung und Funktion für die gesellschaftlichen Funktionssysteme (namentlich den politischen Funktionen von Bibliotheken) entgegenwirken können.

¹⁶⁶ Siehe beispielsweise LALOUX 2015, S. 91.

¹⁶⁷ Siehe nur STEINSIECK 2013, S. 119, L. BECKER 2014, S. 227, oder SCHREYÖGG und GEIGER 2016, S. 374.

¹⁶⁸ Auch wenn Luhmann die Bedeutung von Interaktionen als nicht wesentlich ansieht, beschreibt er doch Typen von Interaktionskommunikation, die in Organisationen wichtig sein können, nämlich Helfen und Danken, Tauschen, Necken und Scherzen, persönliche Achtung, persönliches Bekanntwerden, Takt, Höflichkeit und Freundlichkeit sowie einige Formen indirekter Kommunikation; siehe LUHMANN 2000a, S. 334 ff.

¹⁶⁹ Siehe einführend BARALDI u. a. 1997, S. 82 ff.

¹⁷⁰ Vgl. LUHMANN 1987, S. 564 ff.

Möglichkeit, Kommunikationsformen auszuprobieren, ohne dabei gleich weitreichende Struktureffekte in Kauf nehmen zu müssen.

Umwelt Vor allem in Kapitel 2 wurde bereits zusammengetragen, welche Umweltbezüge für Bibliotheken (neben anderen) eine Rolle spielen. Eine eingehende Analyse ist Aufgabe jedes Organisationsentwicklungsprozesses. Neben Funktionssystemen ist dabei auch an konkrete Institutionen und Organisationen zu denken, für eine Universitätsbibliothek etwa an Forschungsprojekte, Arbeitskreise, Institute, Studiengänge und dergleichen mehr. Eine vollständige und generalisierbare Liste von relevanten Systemen in der Umwelt ist schon deshalb nicht möglich, weil auch diese Bestimmungen grundsätzlich Eigenleistungen des Systems sind, für die es keine passgenaue Entsprechung in der Umwelt gibt. Umwelt ist daher für das System eine Pauschalkategorie, mit der es alle externen Erwartungen abbilden kann. Sie ist zugleich die Quelle von Störungen und Irritationen und ein Motiv für Organisationsentwicklung. Es gibt keine ›objektive‹ Umwelt des Systems: Ein Beobachtung zweiter Ordnung kann die Umwelt beispielsweise einer Bibliothek beobachten und wiederum Systeme in dieser Umwelt benennen. Wenn aber die Bibliothek selbst ihre eigene Umwelt beobachtet, so hat sie es auch hier wieder mit einem re-entry zu tun; die Umwelt, mit der sie arbeitet, ist eine nur im System und durch das System erzeugte Konstruktionsleistung.

Dasselbe gilt für den Begriff *Informationsbedarf*, der nur scheinbar einen in der Umwelt vorhandenen Bedarf beschreibt. Tatsächlich handelt es sich auch hier um eine Konstruktion, die die Funktion hat, externe Erwartungen intern zu repräsentieren und die laufend überprüft werden muss. Zwar erscheint eine sehr enge und ›direkte‹ Bindung an Umweltbezüge im Sinne einer angestrebten Orientierung an den Bedürfnissen der Benutzer:innen geboten, tatsächlich ist es aber gerade angesichts hochdynamischer Umwelten ratsam, diese Bezüge flexibel und variabel zu halten.

Irritation Umwelteinflüsse können nur in Form von Irritationen beziehungsweise Störungen im System wirksam werden, das heißt, das System wird in seiner gewohnten Operationsweise irritiert, schreibt vielleicht eine Ursache zu und ändert sein Verhalten auf eine nur intern determinierte Weise. Zwar gehen die Irritationen tatsächlich von der Umwelt aus, als solche sind sie aber intern nicht anschlussfähig. Dafür müssen Irritationen Informationswert bekommen, indem sie intern zu Strukturen gemacht werden.¹⁷¹ Die Umwelt – dieser Punkt muss auch hier wieder besonders hervorgehoben werden, da er häufig nicht hinreichend ernst genommen wird – kann überhaupt nur ›innen‹ beobachtet werden.¹⁷²

Das bietet dem System zugleich die Möglichkeit, qua re-entry eine laufend gepflegte Repräsentation seiner Umwelt zu schaffen, und diese interne Umwelt als eigene Struktur anzusehen, um seine Anpassungsfähigkeit im operativen Betrieb zu erhöhen. Als mögliche Stelle, an der ein solcher Mechanismus ansetzen kann, wurde in Kapitel 3 der Entscheidungsprozess identifiziert.¹⁷³ Eine solche Repräsentation der Umwelt im System setzt einen Einwand außer Kraft, der gegen die Vorstellung von kontinuierlichem Wandel vorgebracht wird, nämlich, dass das System letztlich sein Komplexitätsgefälle zur Umwelt auflösen müsste, um passgenau auf Veränderungen der Umwelt reagieren zu können:¹⁷⁴ Das muss es nicht, wenn es die Umwelt als re-entry gleichsam im System emuliert. Natürlich kann so

¹⁷¹ Vgl. BARALDI u. a. 1997, S. 76.

¹⁷² VOS 2006, S. 365: »Until now, unfortunately, the insight that the environment can only be observed internally has not received much attention within mainstream organization studies.«

¹⁷³ Siehe oben, S. 28.

¹⁷⁴ Vgl. SCHREYÖGG und KOCH 2020, S. 405.

von einer realistischen Entsprechung dieser Repräsentation mit der *tatsächlichen* Umwelt keine Rede sein. Das ist aber auch gar nicht erforderlich. Um so wichtiger ist eine kontinuierlich mitlaufende Selbstbeobachtung.

5 Managementstrategien zur Organisationsentwicklung

Dieses abschließende Kapitel greift auf die im vorigen Kapitel vorgeschlagenen Elemente zurück. Um diese Bezüge besser kenntlich zu machen, werden sie, wo sie auftauchen, zusätzlich durch das Symbol ▷ markiert.

5.1 Kann man Wandel planen?

Nachdem nun die gesellschaftstheoretischen sowie die organisationstheoretischen Ausführungen zu Elementen eines systemtheoretischen Modells zusammengeführt und auch bereits einige konkrete Mechanismen und Stellen identifiziert wurden, an denen die Maßnahmen ansetzen könnten, geht es in diesem abschließenden Kapitel um die Frage, wie man so etwas konkret umsetzen kann. Dafür, wie theoretische Überlegungen in praktische Gestaltung umgesetzt werden können, gibt es in der Organisationstheorie kein allgemeines Rezept.¹⁷⁵

Eine erste und naheliegende Strategie besteht in dem einfachen Rat, die theoretischen Perspektivierungen zu kennen und dem operativen Handeln zugrunde zu legen. Die Empfehlung klingt trivial, wird aber tatsächlich regelmäßig in der Managementliteratur formuliert.¹⁷⁶ Ein wesentliches Ergebnis der systemtheoretischen Analysen wäre es in dieser Hinsicht, die Bedeutung von ▷Semantik für die Konzeption von Diensten und Prozessen ernst zu nehmen und systematisch in die Planung einzubeziehen. Das führt zu einer iterativen Reflexion von ▷Konzepten und zu einer systematischen Suche nach ▷funktionalen Äquivalenten – ohne Angst vor ▷blinden Flecken.

Systemtheorie hilft den Verantwortlichen, über ihre Arbeit *nachzudenken*. Hilft sie ihnen auch bei der konkreten Steuerung der Organisation? Der Wirtschaftswissenschaftler und Unternehmensberater Fredmund Malik gibt beispielsweise die Maxime aus: »Richtiges und gutes Management ist kybernetisches Management«.¹⁷⁷ Kybernetik, die Wissenschaft von der Steuerung dynamischer, technischer Systeme, ist ein Vorläufer der Systemtheorie, die ihren Namen von κυβερνήτης, Homers Wort für den Steuermann eines Schiffes, ableitet. Das »kybernetische Management« suggeriert so das Ideal einer ganzheitlichen, alle Faktoren integrierenden¹⁷⁸ Steuerung: Systemtheorie erscheint als technokratisches Kontrollinstrument. Diese Sichtweise ist allerdings ein unzutreffendes Klischee. Die systemische Sicht

¹⁷⁵ Vgl. SCHREYÖGG 1999, S. 29.

¹⁷⁶ Vgl. T. BECKER 2013, S. 34, meint beispielsweise, dass organisationstheoretische Fragen im Fokus des Managements stehen sollten. Zu einer ähnlichen Einschätzung hinsichtlich der Anwendbarkeit systemtheoretischer Ansätze kommen bereits KAST und ROSENZWEIG 1972, S. 462.

¹⁷⁷ MALIK 2006, S. 27.

¹⁷⁸ Systemtheoretische oder »systemische« Ansätze werden in der Managementliteratur häufig mit einer »ganzheitlichen« Perspektive assoziiert; siehe nur ARENSMANN und GLATZEL 2021 oder SCHILLING 2012, S. 86.

und ihre Betonung von Eigenlogik, Komplexität und Autopoiesis steht der Idee von der Plan- oder Steuerbarkeit von Organisationen im Sinne klassischer organisationstheoretischer Ansätze vielmehr gerade entgegen.¹⁷⁹

So ist Luhmann hinsichtlich der Erfolgsaussichten von Planung, Steuerung und Reform ausgesprochen skeptisch. Er warnt sogar davor, Organisationsänderungen insbesondere in »turbulenten Umwelten«, wo das Risiko hoch ist, dass die Umwelt, wenn das System sich geändert hat, schon wieder eine andere ist.¹⁸⁰ Er weist außerdem darauf hin, dass Reformen grundsätzlich »mythologische« Tendenzen aufweisen, indem sie systematisch die Vergangenheit der Organisation schlecht machen, damit die Zukunft besser werden kann.¹⁸¹ »Insofern gehört ein verschwiegenes Vergessen, nämlich das Vergessen der Gründe, aus denen frühere Reformen gescheitert sind, zu den wichtigsten Ressourcen der Reformer.«¹⁸² Das kann man zum Anlass nehmen, die Zielorientierung von Wandelprozessen gelassener zu nehmen und von dem Ideal vollständiger Planbarkeit abzurücken.

Die Analyse der Zeitstruktur von Organisationen hat bereits ergeben, dass ▸Zukunft prinzipiell nur in Form einer »gegenwärtigen Zukunft«, also als im aktuellen Moment stattfindende Beobachtung zugänglich ist. Auch Wandelprozesse mit ihren Zukunftsentwürfen können nur in der Gegenwart stattfinden, daher muss man auch nicht verzweifeln, wenn die künftige Gegenwart sich als nicht perfekt erweisen sollte. Anstatt die Gegenwart *heroisch* in die Zukunft zu führen, sollte man die Aufgabe eher *postheroisch* verstehen als ein Erhalten von Flexibilität.¹⁸³ Zwar braucht es Zukunftsbilder, aber es ist entscheidend, zugleich immer die potentielle Entwicklung dieser Bilder in Rechnung zu stellen, damit sie die Organisation nicht lähmen.¹⁸⁴ Daraus ergibt sich die Aufgabe, statt nach Zukunftsbildern eher nach Möglichkeiten zu suchen, die operative Gegenwart dauerhaft flexibel zu gestalten.

Wandelprozesse haben häufig ein konkretes Auslöseereignis. Luhmann sieht entweder die Beobachtung von Veränderungen der Umwelt als Anlass oder aber »Ideen«.¹⁸⁵ Im Sinne einer dauerhaften Flexibilisierung und Anpassungsfähigkeit an veränderte Umweltsituationen eignet sich anlassbezogener Wandel aber nur bedingt – man hätte dann eine Folge disruptiver Wandelereignisse, aber noch keine wandelbare Organisation. Die Frage lautet vielmehr, wie man Wandel *ohne* konkrete Auslöseereignisse realisieren könnte. Vielen von Luhmanns Einwänden gegen die Planbarkeit von Organisationsentwicklung müsste man sich so gar nicht stellen.

Das Konzept, das sich zur Bearbeitung dieser Probleme anbietet, ist ▸Evolution, die oben gerade als Alternative zu steuerungstheoretischen Ansätzen eingeführt wurde. Anders als viele evolutionistische Ansätze in der Organisationstheorie – etwa der *Population Ecology*-Ansatz¹⁸⁶ – geht die systemtheoretische Evolutionstheorie nicht davon aus, dass Anpassung an die Umwelt in einem aktiven Sinne überhaupt möglich ist. Die Einsicht, dass Umwelt nur intern repräsentiert werden kann, führt vielmehr zu der Konsequenz, dass Anpassung nur als *Selbstanpassung* möglich ist.¹⁸⁷ Die Aufgabe des Changemanagements ist es dann, das »Unerwartete zu managen«. Dieser Ausdruck bezieht sich auf Weicks und Sutcliffes Analyse so genannter Prozessorganisationen, also solcher Organisationen, deren

¹⁷⁹ Überblickshaft zu den klassischen Ansätzen SCHREYÖGG 1999, S. 29 ff.

¹⁸⁰ LUHMANN 2000a, S. 342.

¹⁸¹ Vgl. ebd.

¹⁸² Ebd., S. 338.

¹⁸³ Die Unterscheidung heroisch/postheroisch im Sinne von BAECKER 2015.

¹⁸⁴ Siehe zu diesem Problem auch DUNLAP 1976, S. 405, BEDNARZ 2007, S. 68, sowie MALIK 2011, S. 109. Zu bibliothekarischen Zukunftsbildern und Redeweisen über die Zukunft der Bibliotheken siehe überblickshaft ILG 2012.

¹⁸⁵ LUHMANN 2000a, S. 336.

¹⁸⁶ Dazu N. BECK 2001, S. 91 ff.

¹⁸⁷ Vgl. VOS 2006, S. 384.

Struktur um einen Kernprozess organisiert ist.¹⁸⁸ Aufgrund der engen Bindung an den Kernprozess sind die Elemente solcher Organisationen in der Regel *strikt gekoppelt*, das heißt, Störungen an einer Stelle haben Konsequenzen für die ganze Organisation. Viele Organisationseinheiten in Bibliotheken sind strikt gekoppelt: Wenn ein Titel falsch katalogisiert ist, kann er nicht gefunden und folglich auch nicht benutzt werden. Angesichts von unerwarteten Zukünften ist strikte Kopplung aber unvorteilhaft, weil Veränderungen in der Umwelt so katastrophale Folgen für die ganze Organisation haben können. Deshalb gilt es, der strikten Kopplung Strategien *loser Kopplung* entgegenzusetzen; Weick und Sutcliffe sprechen dann von einer »resilient organization«.¹⁸⁹

Von loser Kopplung spricht man, wenn die Elemente nicht direkt und ungebremst aufeinander einwirken, sondern wenig intensiv, nur punktuell und unregelmäßig, sowie auf Umwegen und zeitverzögert.¹⁹⁰ Das klingt zunächst wenig attraktiv, da es die Effektivität und Schnelligkeit von Organisationen mindert und lose gekoppelte Systeme dadurch zugleich widerständiger gegen Veränderungsimpulse sind.¹⁹¹ Ein Vorteil liegt aber darin, dass lose gekoppelte Systeme in der Lage sind, facettenreichere Bilder ihrer Umwelt zu erzeugen.¹⁹² Lose Kopplungen bewirken, dass »Störungen isoliert und beobachtet werden können beziehungsweise Veränderungen an einer Stelle erprobt und an anderen Stellen nach deren Maßgaben aufgenommen werden können.«¹⁹³ Sie zeichnen sich idealerweise durch fünf Merkmale ihrer Unternehmenskultur aus:¹⁹⁴

1. eine Sensibilität für Fehler,
2. die Verringerung blinder Flecken durch Vermeidung ›einfacher‹ Lösungen,
3. eine Sensibilität für Abläufe und Konzentration auf wichtige Prozesse,
4. eine Kultur der Flexibilität und der netzwerkförmigen Abstimmung von Expert:innen,
5. Respekt vor fachlichem Wissen und Verzicht auf Konzentration von Entscheidungsverantwortung.

Als geeignete Art der Verbindung der Organisationseinheiten in lose gekoppelten Systemen nennt Wolff unter anderem den *Zufall*,¹⁹⁵ was das Konzept anschlussfähig an das Modell der ›Evolution macht. Dieser Schritt mag radikal klingen, er ist aber letztlich nur eine Konsequenz aus der Entscheidung, die Organisationsentwicklung nicht *heroisch* auf vollständige Rationalität und Kontrolle zu gründen. Natürlich macht sich die Organisation so zumindest teilweise abhängig von unkontrollierbaren Faktoren, etwa von brillanten Stelleninhaber:innen. Luhmann geht diesbezüglich sogar weiter und schlägt Maßnahmen zur Eingliederung von Zufallsfaktoren vor:

Zum Beispiel: Große Gebäude mit langen Fluren, relativ geräumigen und langsamen Liften und wenigen Toiletten zu bauen mit der Wahrscheinlichkeit, dass Mitarbeiter einander zufällig begegnen, einander wieder erkennen und so außerhalb der formalen Organisation Kontaktmöglichkeiten gewinnen; oder eine Organisation von vornherein so selbstbehindernd und arbeitsunfähig einzurichten, dass sich die hohe Kunst der Improvisation im letzten Moment entwickelt. Auch der Aberglaube, dass Organisationsberater oder gar die an Universitäten arbeitenden Wissenschaftler es besser wüssten, mag in diesem Zusammenhang erwähnt werden. Er kann zumindest

¹⁸⁸ WEICK und SUTCLIFFE 2007.

¹⁸⁹ Ebd., S. 69.

¹⁹⁰ Vgl. WOLFF 2010, S. 288.

¹⁹¹ Vgl. ebd., S. 296.

¹⁹² Vgl. ebd., S. 292.

¹⁹³ BAECKER 1999, S. 36.

¹⁹⁴ Zur Liste vgl. R. NAGEL 2009, S. 96 ff.

¹⁹⁵ Vgl. WOLFF 2010, S. 297.

als sinnvolles funktionales Äquivalent für andere Zufallsgeneratoren dienen, ohne als solches ausgewiesen zu sein. // Eine weitere Möglichkeit ist: die Sinnüberschüsse der Semantik zu benutzen, um andere und gelegentlich auch sich selbst zu täuschen.¹⁹⁶

Schreyögg sieht ein Abstellen auf Zufall als theoretisches Manko evolutionstheoretischer Ansätze.¹⁹⁷ Nimmt man aber die von Luhmann behauptete Überlegenheit der Evolutionstheorie gegenüber Kontrollversuchen ernst, so ist es kein Nachteil, Zufall als produktives Moment organisatorischer Prozesse zu verstehen. Eine Maßnahme zur Implementierung evolutionsbefördernder Mechanismen wäre es, *Improvisation* wertzuschätzen:¹⁹⁸ Anstatt für alle möglichen Probleme vordefinierte Lösungen parat zu halten, kann es sinnvoll sein, darauf zu setzen, dass die >Mitarbeiter:innen angesichts komplexer Aufgaben aufgrund von Expertise und Erfahrung gute Lösungen finden. Dabei geht es einerseits darum, einen Mechanismus der evolutionären Variation einzubauen. Andererseits liegt darin sogar eine Möglichkeit für Leistungssteigerung:

In der aktuellen Sprache des Personalmanagements würde man sagen: Das wohldefinierte System hat den Menschen nicht herausgefordert; der Mensch aber will herausgefordert sein. Also kann er mit dem schlechtdefinierten System besser umgehen als mit dem wohldefinierten. Er will nicht mit vollständigen Definitionen konfrontiert werden, sondern selbst definieren können. Weiter: Er will sich nur von einem System definieren lassen, das er selbst mitdefinieren kann.¹⁹⁹

Dirk Baecker plädiert entsprechend für nicht vollständig durchdefinierte Organisationen, weil diese besser in der Lage seien, auf variable Umwelten zu reagieren, das heißt: für eine »Umstellung von Bürokratie auf Kommunikation«.²⁰⁰ Weil die Organisation natürlich gleichwohl organisiert sein muss, geht es ihm um eine Art Balancieren auf dieser Differenz. Man wird hier im konkreten Fall aushandeln müssen, was definiert sein muss und was improvisatorisch gelöst werden kann. Was das bedeutet, kann mit Bezug auf die drei Dimensionen des Mediums Sinn ausbuchstabiert werden.²⁰¹ In *sachlicher* Hinsicht ist eine Umstellung von Bürokratie auf Kommunikation realisierbar durch Modularisierung und lose Kopplung der Module, also etwa von Prozessen des Tagesgeschäfts und solchen des Wandels.²⁰²

Zugleich wird dadurch Kommunikation als wichtigste Entscheidungsprämisse installiert. In der klassischen, »starren« Auffassungen von Organisation ging es ja gerade darum, die Notwendigkeit von Kommunikation in jedem Einzelfall überflüssig zu machen, indem Entscheidungsprämissen für künftige Entscheidungen vorgeschrieben wurden. Das beschleunigt und stabilisiert die Abläufe, macht sie aber auch unbeweglich. Baecker nennt solche »Vorwegfürsorge für alle denkbaren Fälle« Bürokratie.²⁰³ In einer solchen Umstellung liegt die *soziale* Dimension der vorgeschlagenen Maßnahme. In die selbe Kerbe schlägt auch Baeckers Unterscheidung von heroischem und postheroischem Management: Wenn das Rauschen aus äußerer und innerer Umwelt so laut wird, dass Entscheidungen nicht mehr eindeutig zu treffen sind, ist die heroische Strategie, die Unsicherheit zu überspielen und an bewährten Lösungen festzuhalten beziehungsweise sie selbstsicher durch neue zu ersetzen. Eine postheroische Organisationskultur macht Entscheidungsprobleme dagegen »zum Gegenstand von Abstimmungsprozessen«, ²⁰⁴ die

¹⁹⁶ LUHMANN 2000a, S. 358; das Zeichen // steht für einen Absatzumbruch im Original.

¹⁹⁷ Siehe SCHREYÖGG 1999, S. 97.

¹⁹⁸ Siehe dazu DELL 2017, sowie WEICK 1998.

¹⁹⁹ BAECKER 1999, S. 19.

²⁰⁰ Ebd., S. 36.

²⁰¹ Siehe oben, S. 14. – Katrin Glatzel und Rudolf Wimmer gliedern mithilfe der Sinndimensionen die Dimensionen der Strategieentwicklung; demnach entspräche der Zeitdimension die organisatorische Prozessarchitektur, der Sachdimension der Bereich Tools und Methodik und der Sozialdimension die Teambildung (vgl. GLATZEL und R. WIMMER 2009, S. 204).

²⁰² Vgl. BREHM und HACKMANN 2014, S. 194 f.

²⁰³ BAECKER 1999, S. 36.

²⁰⁴ Ebd., S. 49.

möglichst viele ›Mitarbeiter:innen einbezieht. Auch darin sieht Baecker eine wünschenswerte »Pflege des Zufalls«. ²⁰⁵ Mit Bezug auf die oben gesammelten Elemente kann man präzisieren, dass Kommunikation insgesamt förderlich ist, im Besonderen aber auch ›Interaktion, da sie die Möglichkeit bieten, experimentelle Formate zu probieren, ohne dass das direkt strukturwirksam werden muss (›Struktur und Prozess).

In *zeitlicher* Perspektive lassen sich die vorgeschlagenen Änderungen schließlich als eine »Problema-tisierung von Lösungen« ²⁰⁶ beschreiben: Durch die Umstellung auf Kommunikation erscheinen die tatsächlichen Operationen dann nicht mehr als einmal gefundene Lösungen auf Probleme, die immer wieder angewendet werden können, wenn das Problem wieder auftaucht. Vielmehr versteht man Lö-sungen als prinzipiell vorläufig und erwartet jederzeit potentiell andere Lösungen.

5.2 Formate des Wandels

Solche Vorstellungen werden in der Literatur häufig mit dem Schlagwort der »lernenden Organisation« bezeichnet. ²⁰⁷ Was kann das konkret bedeuten? Ein sinnvolles Konzept des Lernens in Organisationen, das die hier vorgeschlagene Sensibilität für Hintergrundsemantiken und die Offenheit für Variationen von Lösungen aufgreift, ist das von Argyris und Schön entworfene »double-loop learning«. Zwar ist ›Lernen‹ bei den Autoren nahe an kognitiven Vorstellungen konzipiert, ²⁰⁸ man kann es aber durchaus auf Kommunikation in Organisationen übertragen. Insbesondere, wenn man auf Widerstände stößt, gilt es, nicht nur die eine Soll-Ist-Korrektur vorzunehmen, sondern immer auch nach den zugrunde-liegenden ›Semantiken zu fragen, die das Problem ursprünglich erzeugt haben. Wenn beispielsweise angesichts der digital zugänglichen Mengen an Ressourcen die intellektuelle Erschießung nicht mehr leistbar erscheint, so besteht ein mögliches ›funktionales Äquivalent darin, nun maschinell zu erschlie-ßen (»single-loop learning«). ²⁰⁹ Ein Ansatz von »double-loop learning« könnte es dagegen sein, das ›Konzept der Sacherschließung selbst zu hinterfragen und beispielsweise zu prüfen, ob im Zeitalter digitaler Volltexte Schlagwortketten eigentlich noch ein zeitgemäßes Verfahren darstellen, oder ob sie nicht immer schon Notbehelfe unter Bedingungen papierbasierter Wissensspeicherung waren, die lang-sam abgelöst werden können. Diese Frage wäre dann der Anstoß für eine Suche nach ›funktionalen Äquivalenten.

An diesem Beispiel wird allerdings klar, dass Organisationsentwicklung auch Grenzen haben muss und es nicht darum gehen kann, Bibliotheken vollständig fluide zu organisieren. Die Managementliteratur seit den 1990er Jahren ist zwar häufig darauf aus, andere Organigramme zu schaffen und etwa nicht von Stellenbeschreibungen und dergleichen auszugehen, sondern flache Hierarchien, per »double linking« verbundene und ansonsten selbstorganisierte Kreise oder ähnliche Formen zu realisieren zu versuchen. ²¹⁰ ›Rhetorisch läuft so etwas als humanistisch, etwa wenn es heißt, Menschen müssten sich dann nicht mehr »an den Kasten anpassen, für den sie eingestellt oder zu dem sie befördert wurden.« ²¹¹ Man kann allerdings fragen, ob es nicht gerade im Sinne der Menschen ist, wenn eben nicht von ihnen erwartet wird, sich voll und ganz nur mit dem Unternehmen zu identifizieren und sich seinen Bedürfnissen unterzuordnen, sondern diese Zumutungen auf die formalen Stellen beschränkt bleiben (›Mitarbeiter:innen).

²⁰⁵ Ebd., S. 48.

²⁰⁶ Ebd., S. 37.

²⁰⁷ Siehe beispielsweise SCHREYÖGG und NOSS 1995.

²⁰⁸ Diese Kritik bei SCHREYÖGG und KOCH 2020, S. 393.

²⁰⁹ Siehe zur automatischen Sacherschließung an der DNB nur GÖMPEL u. a. 2010.

²¹⁰ So, verkürzt, der Ansatz von ROBERTSON 2016.

²¹¹ LALOUX 2015, S. 91.

Gerade in Bibliotheken müssen bestimmte Prozesse stabil ablaufen, sonst werden sie schnell dysfunktional.²¹² Wenn beispielsweise eine Universitätsbibliothek das anders sieht und zentrale Dienstleistungen im Rahmen eines Wandelprozesses nur noch in experimenteller Form anbietet, haben diejenigen das Nachsehen, die in der Projektlaufzeit Prüfungen vorbereiten, Dissertationen verfassen oder Forschungsanträge schreiben wollen. Eine Möglichkeit wäre hier eine *Verdopplung von Diensten*: Wenn der Verdacht aufkommt, dass ein Dienst oder eine Routine möglicherweise vor dem Hintergrund neuer \triangleright Konzepte neu gedacht werden sollte, könnte man ihn verdoppeln, ihn also wie gehabt weiterlaufen lassen, zugleich aber einen neuen Prozess aufsetzen, der den selben Dienst auf andere Art und Weise ausführt. Am Ende einer Evaluationsphase kann dann – durch kommunikative Abstimmungsprozesse, partizipativ und unter Einbeziehung der Benutzungsforschung – entschieden werden, welcher der beiden Dienste beibehalten werden soll. Man könnte eine sichtbare Plattform für doppelte Dienste einrichten, so dass auch \triangleright Benutzer:innen und andere \triangleright Stakeholder in die Entscheidungsfindung einbezogen werden können.²¹³ Dadurch würden Redundanzen erzeugt, was zugleich losere Kopplungen zufolge hätte.

Solche Formen tragen der Einsicht Peter M. Senges Rechnung, dass Wandelprozesse sich mithilfe von »Pilotgruppen« und informelle Netzwerke anstoßen lassen und sich dann nach bestimmten Mustern in immer weiteren Kreisen ausbreiten.²¹⁴ Diese \triangleright interaktiven Formate scheinen daher auch besonders geeignet, um neue \triangleright Konzepte zu diskutieren und zu erproben. Bei einer solchen \triangleright Pilotgruppe Konzepte« müsste sehr transparent gemacht werden, inwiefern die jeweiligen \triangleright Semantiken grundlegend für konkrete Dienste und Geschäftsgänge sind. Zum Beispiel müssen Überlegungen darüber, wie Wissen zeitgemäß geordnet ist und wie die Fülle von Informationen bewältigt werden kann, Konsequenzen für die Erschließungspraxis haben. Die Suche nach \triangleright funktionalen Äquivalenten für \triangleright Konzepte zwingt zur permanenten Beobachtung der \triangleright Umwelt und ihrer Repräsentation im System qua \triangleright re-entry. \triangleright Beobachtung zweiter Ordnung ist eine geeignete Methode, hier anzufangen, auch wenn es nach dem, was oben über \triangleright Evolution als Modell für Organisationsentwicklung gesagt wurde, ratsam scheint, auf methodische Detailvorgaben eher zu verzichten. Die Frage, welche Unterscheidungen in der Umwelt für die fraglichen Dienste eigentlich eine Rolle spielen, wie sie zustande kommen und was möglicherweise eine Alternative sein könnte, erzeugt aber bereits einen Überschuss an Möglichkeiten, die in die Konzeption experimenteller Formate einfließen können. Die Bibliothek müsste sich dafür nicht nur als passive, auf semantische Entwicklungen reagierende Instanz wahrnehmen, sondern die Entwicklung von \triangleright Semantiken aktiv – als selbst erzeugte \triangleright Irritationen – in die eigenen Prozesse einbinden.

Bei der praktischen Umsetzung gibt es bei Bibliotheken im Vergleich zu privatwirtschaftlichen Unternehmen besondere Herausforderungen. Nicht nur sind die Wandelziele in Bibliotheken oftmals schwieriger festzulegen, weil, so Andreas Steinsieck, Bibliotheken sich in einem »unübersichtliche[n] Feld von Widersprüchen« bewegen und etwa die Anwendbarkeit ökonomischer Kennzahlen problematisch sei.²¹⁵ Vor allem aber ist mit größerem Widerstand seitens der \triangleright Mitarbeiter:innen zu rechnen, so dass Wandel nicht wie in Unternehmen vor allem Sache der Leitungen ist, sondern grundsätzlich *partizipativ* stattfinden muss.²¹⁶ Die erwartende höhere Widerständigkeit in Bibliotheken bezieht sich zunächst auf den Vergleich zu privatwirtschaftlichen Organisationen und ist vielleicht ein generelles Merkmal des öffentlichen Dienstes, der mit seinen besonderen Sicherheitsversprechen außergewöhnlich innovationsfreudige und abwechslungsliebende Mitarbeiter:innen nicht unbedingt vorrangig anspricht. Man

²¹² BAECKER 1994, S. 27, plädiert für Hierarchien und meint, dass nur sie die Entscheidbarkeit von Problemen sichern können.

²¹³ Zum Verhältnis von Routinen und Innovation siehe auch BEDNARZ 2008.

²¹⁴ SENGE 2000, S. 49 ff.

²¹⁵ STEINSIECK 2013, S. 109.

²¹⁶ Vgl. ebd.

sollte darin nicht nur einen Hemmschuh des Fortschritts sehen, sondern eben den Ausdruck bestimmter Dispositionen, deren Legitimation man den ›Mitarbeiter:innen‹ zugestehen muss. Dazu kommt die ›Semantik und die Selbstbeschreibung der »Bibliothek«, in der ja das Bewahren, die Pflege des Hergebrachten, die Zuverlässigkeit und Korrektheit von festgelegten Prozessen und dergleichen eine besondere Rolle spielen. Die partizipatorische Gestaltung von Veränderungsprozessen hat daher eine nicht zu unterschätzende Bedeutung für die ›rhetorische Legitimierung der Maßnahmen, was aber nur dann funktionieren kann, wenn die Leitung auch tatsächlich bereit ist, Entscheidungskompetenz abzugeben. Die aktive Thematisierung von ›Semantiken und ihren ›blinden Flecken ist eine Möglichkeit, an der Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiter:innen zu arbeiten.

Hierfür gibt es viele einschlägige und hinreichend bekannte Instrumente.²¹⁷ Statt diese hier aufzulisten soll auf ein Problem hingewiesen werden, dass selten beschrieben wird, weil offenbar bisher niemand eine Lösung darauf gefunden hat: Partizipationsangebote richten sich typisch an *alle* Mitarbeiter:innen, wird aber erfahrungsgemäß vorwiegend vom höheren Dienst wahrgenommen, während der gehobene und insbesondere der mittlere Dienst unterrepräsentiert sind, obwohl diese Gruppen die Mehrzahl der Mitarbeiter:innen stellen. Speziell bei partizipativen Formaten sollte daher die Bedeutung von verschiedenen Haltungen, von Hierarchien, Gehaltsstufen und Ausbildungsniveaus bedacht werden. Mitarbeiter:innen aus dem höheren Dienst fällt die Beteiligung in der Regel sehr viel leichter als den anderen Laufbahngruppen, sei es, weil viele dieser Aufgaben bestimmte Qualifikationen voraussetzen, sei es, dass Fachreferent:innen oder Abteilungsleiter:innen besser über ihre Arbeitszeit disponieren können als Mitarbeiter:innen an der Leihtheke. Auch machen verzweigte Hierarchien die Freistellung der Mitarbeiter:innen mitunter schwierig (Direktor:in lädt zur Partizipation ein, Fachbibliotheksleiter:in muss Mitarbeiter:innen einteilen). Denkbar wären sowohl paritätische Besetzungen von Arbeitsgruppen als laufbahngruppenspezifische Runden, eine Patentlösung gibt es aber derzeit nicht. Naheliegender wäre es, dass der höhere Dienst eine Vermittlungsrolle einnimmt und anderen Laufbahngruppen etwa abstrakte Konzepte nahezubringen versucht. Anstatt derart pädagogisch anzusetzen wäre es aber wohl sinnvoller, die Aufgabe des höheren Dienstes in Partizipationsprozessen umgekehrt im Informationsfluss von ›unten‹ nach ›oben‹ zu sehen.

Ein Thema, das hier anschließt, sind die so genannten *agilen Methoden* aus dem Bereich der Softwareentwicklung, die seit neuestem auch in Bibliotheken Verbreitung finden.²¹⁸ Agilität reagiert ursprünglich auf das Problem, dass Software, die man erst ausgereift entwickelt, veraltet ist, wenn sie dann veröffentlicht wird, weil die Umwelt (der Markt) sich inzwischen zu stark verändert hat. Die Antwort ist eine ›unfertige‹ Veröffentlichung mit laufender Optimierung. Das wird durchgeführt von kleineren Teams mit flachen Hierarchien und definierten Abläufen. »Scrum«, ein agiles Modell des Projektmanagements, sieht spezielle, definierte Rollen vor und operationalisiert so unter anderem die ›Kund:innen-Rolle innerhalb der Teams²¹⁹ – auch das sind qua ›re-entry vollzogene Repräsentationen der ›Umwelt im System. Agile Methoden sind damit prädestiniert, um die Wandelprozesse zu realisieren und sie berücksichtigen bereits viele der bislang herausgearbeiteten Aspekte.

Eine überzeugende Übertragung der agilen Methodik auf bibliothekarische Zusammenhänge steht bislang allerdings aus. Nicht nur erfordert sie ein adäquates Verständnis und ein entsprechendes ›mindset‹, das im öffentlichen Dienst nicht ohne weiteres vorausgesetzt werden kann. Mit der Allegorie

²¹⁷ Siehe ARENSMANN und GLATZEL 2021 oder VONHOF und HAAS-BETZWIESER 2015 als Beispiele für partizipativ gestaltete Wandelprozesse. Konvolute hilfreicher Tools zur praktischen Durchführung partizipativer Veranstaltungen beziehungsweise zur Durchführung von Changeprojekten bieten beispielsweise VAHS und WEIAND 2013, S. 260 ff., sowie BREHM und PETRY 2014, S. 299 ff.

²¹⁸ Siehe BECK u.a. 2001. Zu Anwendungen in Bibliotheken siehe beispielsweise LEE und RIESENWEBER 2020, S. 360 und LEE, POTH u. a. 2020.

²¹⁹ Vgl. BAECKER 2018, S. 401. Zu Scrum siehe SCHWABER und SUTHERLAND o. D.

des Kochens beschreibt der ehemalige Mathematikprofessor, IBM-Manager und heutige Management-Philosoph Gunther Dueck das Problem ›verordneter‹ Agilität: Herkömmliche Organisation entspricht dem Kochen nach Rezept, agiles Arbeiten dem Kochen mit Sachverstand. Die Pointe lautet, dass Köch:innen natürlich besser, kreativer, »agiler« kochen als Leute, die nur Regeln befolgen, dass das aber eben voraussetzt, dass man kochen *kann*.²²⁰ Die bloße Anweisung, agil zu arbeiten, führt daher leicht zu Überforderungen, was sich dann etwa darin äußert, dass die agilen Methoden stillschweigend durch gewohnte ersetzt oder neue Routinen herkömmlichen Typs erzeugt werden. Auch im Rahmen von Wandelprozessen kann leicht mehr Bürokratie – neue Checklisten, Guidelines, Policies, Standards und dergleichen mehr – entstehen, die den beabsichtigten Zielen entgegenläuft. Agilität ist daher zwar ein sehr chancenreiches Instrument, reicht aber als programmatische Maxime nicht aus, um Wandelprozesse zu implementieren.

Dass Arbeit grundsätzlich in *Teams* stattfinden sollte, ist zwar ein Topos der Managementliteratur, mit Blick auf die vorgeschlagenen Maßnahmen aber nicht automatisch zweckmäßig. Sicher ist Teamarbeit sinnvoll – und war es, darauf weist Malik hin, auch schon in der Steinzeit, als man in Rudeln Mammute jagte.²²¹ Dagegen sollte aber die Einzelarbeit nicht abgewertet werden, auch für den Bereich der Organisationsentwicklung, bei der es nicht zuletzt darauf ankommt, außerhalb gewohnter Bahnen zu denken. Es ist oft »eher der Abstand von kollektiven Prozessen und die Entlastung vom Gruppendruck, der den Mut gibt, sich die Dinge anders als gewohnt anzusehen.«²²²

Eine sinnvolle Maßnahme zum Anstoß für Wandel kann die partizipative *Strategieentwicklung* sein. Auch wenn Strategien in der deutschen Bibliothekslandschaft noch nicht sehr verbreitet sind, findet das Thema seit einigen Jahren mehr Beachtung.²²³ Im Hinblick auf Wandel ist strategische (im Unterschied zu operativer) Ausrichtung geradezu notwendig.²²⁴ Strategien bieten die Möglichkeit, den Einfluss der eigenen Vergangenheit für zukünftiges Handeln zu relativieren und lassen zugleich die Umwelt als Thema der Kommunikation erscheinen, indem die Organisation sich als Ganzes beobachtet.²²⁵ Funktional im Hinblick auf Wandel ist demnach weniger die Strategie als Endprodukt, als vielmehr der ›Prozess der Strategieentwicklung. Strategieentwicklung orientiert Organisation nicht an Vergangenheit, »sondern richtet sich vielmehr an einem attraktiven, selbstgeschaffenen Identitätsentwurf aus.«²²⁶

Während der Prozess der Strategieentwicklung Vergangenheitsbindungen löst und die ›Zukunft öffnet, setzt die einmal formulierte Strategie sofort eine neue Vergangenheitsbindung und blockiert damit künftige Flexibilität. Systemische Strategieentwicklung versteht sich daher als regelmäßig zu vollziehender Prozess, etwa in regelmäßigen Workshops des Leitungsteams.

Strategieentwicklungsprozesse lassen sich mithilfe unterschiedlicher Formate und Werkzeuge sehr gut partizipativ und ›interaktiv realisieren.²²⁷ Großangelegte Strategieentwicklung bleibt dennoch ein Instrument für einmaligen, vielleicht für regelmäßigen, also periodischen Wandel. Das Konzept lebt auch durch seine Einmaligkeit und Besonderheit. Ein zweijähriger Turnus beispielsweise, wenn ohnehin klar wäre, dass das nun gemeinsam Erarbeitete zwei Jahre später wieder ersetzt werden wird, nimmt solch einem Verfahren schnell seine Faszinationskraft, seine Glaubwürdigkeit und damit seine Wirksamkeit.

²²⁰ DUECK 2019, ab ca. Min. 54.

²²¹ Vgl. MALIK 2017, S. 135.

²²² BAECKER 1994, S. 25.

²²³ Vgl. STEINSIECK 2013, S. 105.

²²⁴ Zu dieser Unterscheidung siehe STEUERNAGEL 2017, S. 21 ff.

²²⁵ Vgl. GLATZEL und R. WIMMER 2009, S. 195 f.

²²⁶ Ebd., S. 202.

²²⁷ Siehe dazu mit konkreten Beschreibungen STEINSIECK 2013, S. 122 f.

Kombiniert mit anderen der nun vorgeschlagenen Maßnahmen wäre ein zyklisches oder iteratives Verfahren dennoch sinnvoll. So kann man in regelmäßigen Abständen evaluieren, welche der inzwischen eingebrachten Ideen verstetigt werden sollen und welche neuen Ideenfindungsprozesse angestoßen werden können. Auch müssten nicht alle diese Reflexionsprozesse sich auf die Bibliothek als Gesamtorganisation beziehen, sondern könnten ihrerseits modularisiert und gesondert implementiert werden.

Die diskutierten Strategien sind heterogen und auf verschiedenen Ebenen angesiedelt. Es ist nicht zwingend erforderlich, sie alle zusammen umzusetzen. Man kann sie auch im Sinne eines Baukastens sehen, aus dem man einzelne Elemente herausgreifen und nach Bedarf einsetzen kann.

Die Elemente dieses Baukastens kann man als *Patterns* verstehen. Damit ist auf ein ursprünglich aus der Architektur und inzwischen auch in anderen Bereichen eingesetztes Konzept angespielt, das auf die so genannte *Pattern Language* des Architekten Christopher Alexander zurückgeht.²²⁸ Die Idee ist, dass man im operativen Geschäft immer wieder mit gleichartigen Problemen konfrontiert ist, und dass man Patterns, Muster, formulieren kann, die eine reflektierte und zielführende Art und Weise der Lösung anleiten. Die Patterns funktionieren dann in verschiedensten Zusammenhängen, sie sind auf eine Vielzahl jeweils ganz verschiedener Situationen anwendbar. Ein ganz banales Beispiel wäre »World Café« als Pattern zur Durchführung von Informations- und Reflexionsveranstaltungen mit vielen Teilnehmern.²²⁹ Es lassen sich aber für alle Arten von Problemen Patterns denken, von operativen Alltagstätigkeiten über Geschäftsgänge bis zur Konzeption neuer Dienste.

Der Einsatz solcher Patterns bietet eine Möglichkeit, den jeweils prozesshaft erzeugten »Störungen Strukturwert zu geben: Setzt man sie nämlich organisatorisch als Entscheidungsprämissen ein, so lässt sich eine dauerhafte Wandelbarkeit als Kombination evolutionärer Ansätze mit konkreten Strukturen verwirklichen. Dabei geht es weniger um die Formulierung konkreter Patterns, nach denen künftig gehandelt werden soll. Vielmehr sollte eine Art »Pattern Framework« implementiert werden. Die Maxime würde lauten: »Die Organisation soll künftig ihre Entscheidungen auf Grundlage von Patterns orientieren«. Die Patterns selbst aber können jederzeit angepasst und neu entworfen werden. Die Pattern Language wird stetig neu geschrieben, während dennoch eine Routine etabliert wird, die gleichmütig befolgt werden kann, und die einfach lautet, *dass* man Entscheidungen an der Pattern Language orientiert – eine »Routine[n] zur Veränderung von Routinen« im Sinne von Simon.²³⁰

Das würde bedeuten, dass man zwei operative Ebenen anlegt, nämlich erstens die Ebene der »Konzepte und zweitens die Ebene der operativen »Prozesse. Die Prozesse setzen die Konzepte um. Dabei ist festgelegt, dass beispielsweise ein bestimmter Prozess ein bestimmtes Konzept umsetzen soll. Die Konzepte werden in Form von Patterns formuliert und sind Gegenstand stetiger »semantischer Entwicklung. Die Prozesse können dann relativ schematisch ablaufen. Die Konzepte sind ihrerseits Strukturen, werden also regulär immer wieder reflektiert und reformuliert. Sie vollziehen immer wieder den »re-entry und versuchen, aktuell beobachtete, der Umwelt zugeschriebene Informationen in Form von »Konzepten zu fassen. Es geht gerade darum, Varianten und Alternativen zu schaffen, die wiederum nach bestimmten Verfahren als konkrete Prozesse implementiert werden. Die Modi dieser Übertragung sind komplex und im Einzelfall anzupassen. Grundsätzlich ist dadurch aber ein semantischer Mehrwert gewonnen – in Bezug auf die Frage, wie die Bibliothek sich selbst versteht, welche Entwicklungen sie aufnehmen und wie sie darauf reagieren möchte. Dieser Mehrwert reibt sich notwendigerweise an der eigenen operativen Praxis. Die Bibliothek beobachtet sich selbst und produziert laufend die Erkenntnis: Beschreibung und Wirklichkeit passen nicht (mehr) zusammen. Sie erzeugt eine permanente »Störung,

²²⁸ Siehe ALEXANDER u. a. 1977. Für auf Organisationen und Wandel bezogene Anwendungen des Konzepts siehe DUNLAP 1976, ROÖS 2021, BOBZIEN 2017, sowie MANNS und RISING 2005.

²²⁹ Siehe dazu VAHS und WEIAND 2013, S. 338 ff.

²³⁰ Siehe oben, S. 31.

die sie, so zumindest die Hoffnung, dabei stört, Strukturen zu reproduzieren, die zu ihren aktuellen und zukünftigen Umwelten jede Verbindung verlieren.

Ergebnisse des Wandels

Im Schlussteil der Arbeit geht es normalerweise um das Ergebnis, um das, was herausgekommen ist. Was ist das Ergebnis von Wandelprozessen? Eine neue Organisation? Und was wäre das Ergebnis von permanentem Wandel?

Das Ausgangsproblem dieser Arbeit war die Feststellung, dass Bibliotheken angesichts der aktuellen Transformationen ihrer Umwelten in einem kaum noch zu bewältigendem Maße an Unsicherheit konfrontiert sind. Um auf diese Unsicherheit zu reagieren, lautet die Strategie: Anpassung an die neue Umwelt, Organisationsentwicklung. Da die Umwelt aber unbekannt und turbulent ist, reicht das nicht aus: Der Wandel soll als permanentes Moment etabliert werden. Wenn das das Ergebnis ist: Heißt das dann, dass aus der Unsicherheit nun Sicherheit geworden ist?

Eine wichtige, vielleicht die wichtigste Funktion der Management-Rhetorik, die vor allem im letzten Kapitel dieser Arbeit begegnet ist, ist eine psychologische: Sie bearbeitet ein Problem der Verantwortlichen mit Unsicherheit, das Problem nämlich, dass sie trotz völliger Unsicherheit *entscheiden müssen*. Die Management-Rhetorik – wie die Rede von postheroischer Führung, von Umweltanalyse oder von Strategieentwicklung – bearbeitet dieses Problem, indem sie ein Gefühl der Sicherheit und der eigenen Wirksamkeit erzeugt. Für viele Firmen reicht das allein möglicherweise schon aus, den Rest entscheidet der Markt.

Bibliotheken können sich darauf nicht verlassen und sollten deshalb aufpassen, dass sie sich dieses selbst erzeugte Sicherheitsgefühl nicht zu sehr abkaufen. Wenn das Ergebnis des Wandels wäre, dass man meint, die Situation plötzlich kontrollieren zu können, wäre das ganze Projekt nach hinten losgegangen. Sicher wäre es schön, wenn Bibliothekar:innen mit einem solchen Gefühl zur Arbeit gehen könnten, für die in der vorliegenden Arbeit diskutierten Fragen wäre es jedoch genau die falsche Strategie.

Wenn am Ende der Organisationsentwicklung ein *Ergebnis* steht, ›man etwas geschafft hat‹, hat man eigentlich die Unsicherheit, die man im ersten Schritt durch die Analysen gewonnen hat, nur wieder aufgehoben durch Floskeln und Topoi, von denen nicht so klar ist, ob sie das überhaupt einlösen können. Letztlich realisieren nämlich auch solche Beschreibungen, mögen sie noch so fortschrittlich, flexibel und »agil« wirken, das Paradigma von Planung und Kontrolle, von dem ja eigentlich im ersten Analyseschritt festgestellt wurde, dass es auf das Bezugsproblem unbekannter Umwelten gerade keine adäquate Lösung mehr ist. Olaf Eigenbrodt sprach in diesem Sinne kürzlich auf dem Bibliothekartag 2021 von »Management-Theater«. Das Problem wird dadurch nämlich verdeckt, aber nicht gelöst.

Die Maxime kann daher nur lauten: Die Unsicherheiten müssen stark gemacht werden! Ergebnisse müssen gerade offengehalten werden, die Sensibilität für Störungen, Unsicherheiten und Chancen gesteigert. Man will keine Organisation als Resultat, die sich selber in größter Unsicherheit das Gefühl von Sicherheit gibt (darum geht es oft in der Wirtschaft), sondern eine Organisation, die produktiv und nachhaltig mit Unsicherheit umgeht. Wenn eine Bibliothek es schafft, ein solches Unsicherheitsverhältnis zu entwickeln, bedeutet das, dass sie in der Lage ist, die permanenten Irritationen permanent produktiv zu machen. Für den Versuch, Wandel permanent zu implementieren, wäre es daher der größte Erfolg, keine Ergebnisse zu produzieren, sondern die Ergebnisse konstant von Unsicherheit

zu Unsicherheit aufzuschieben. Es käme stattdessen darauf an, eine Atmosphäre der Flexibilität, der Kommunikation, der Interaktion und der laufenden semantischen Erneuerung von Konzepten zu schaffen.

Literatur

ALEXANDER, Christopher, Sara ISHIKAWA und Murray SILVERSTEIN

1977 *A Pattern Language: Towns, Buildings, Construction*, New York.

ARENSMANN, Maik und Katrin GLATZEL

2021 *Ganzheitliche Transformation im Spannungsfeld zwischen Top-down und Bottom-up*, osb – international systemic consulting, www.osb-i.com/de/osb-i-content/ganzheitliche-transformation-im-%20spannungsfeld-zwischen-top-down-und-bottom-up/.

ASSMANN, Aleida

2006 *Erinnerungsräume. Formen und Wandlungen des kulturellen Gedächtnisses*, München.

BAECKER, Dirk

1994 *Postheroisches Management. Ein Vademecum*, Berlin.

1999 *Organisation als System*, Frankfurt am Main.

2015 *Postheroische Führung. Vom Rechnen mit Komplexität*, Wiesbaden, DOI: 10.1007/978-3-658-08431-8.

2018 »Postheroisches Management in Bibliotheken«, in *Bibliothek – Forschung und Praxis*, 42, 3, S. 399–402, DOI: 10.1515/bfp-2018-0051.

o.J. »Das Personal der Universität«, in *Zuschnitte. Diskussionspapiere der Zeppelin Universität*, 13, https://www.zu.de/info-wAssets/zu-schnitt/zu_schnitt_13.pdf.

BAITSCH, Christof und Erik NAGEL

2009 »Organisationskultur – Das verborgene Skript der Organisation«, in *Praktische Organisationswissenschaft. Lehrbuch für Studium und Beruf*, hrsg. von Rudolf WIMMER, Jens O. MEISSNER und Patricia WOLF, Heidelberg, S. 219–240.

BARALDI, Claudio, Giancarlo CORSI und Elena ESPOSITO

1997 *GLU. Glossar zu Niklas Luhmanns Theorie sozialer Systeme*, Frankfurt am Main.

BECK, Kent u.a.

2001 *Manifesto for Agile Software Development*, <http://agilemanifesto.org> (besucht am 11. 06. 2021).

BECK, Nikolaus

2001 *Kontinuität des Wandels. Inkrementale Änderungen einer Organisation*, Wiesbaden.

BECKER, Larissa

- 2014 »Human Resource Management im Wandel«, in *Excellence in Change. Wege zur strategischen Erneuerung*, hrsg. von Wilfried KRÜGER und Norbert BACH, Wiesbaden, S. 203–236, DOI: 10.1007/978-3-8349-4717-8.

BECKER, Timo

- 2013 *Management mit Kultur. Die wachsende Rolle von Kunst und Kultur in der Managementausbildung*, Wiesbaden.

BEDNARZ, John

- 2007 »The Future of Planning«, in *Library administration & management*, 21, 2, S. 65–69.

- 2008 »Routine and Innovation in Libraries«, in *Library Administration & Management*, 22, 2, S. 79–83.

BOBZIEN, Monika

- 2017 »Organisationspatterns entdecken und in der Praxis nutzen«, in *Improvisation und Organisation. Muster zur Innovation sozialer Systeme*, hrsg. von David VOSSEBRECHER und Wolfgang STARK, Bielefeld, DOI: 10.14361/9783839426111.

BORNHÖFT, Margrit

- 1999 *Bibliothekswissenschaft in Deutschland. Eine Bestandsaufnahme*, Aachen.

BREHM, Carsten R. und Sven HACKMANN

- 2014 »Management und Organisation von Programmen und Projekten«, in *Excellence in Change. Wege zur strategischen Erneuerung*, hrsg. von Wilfried KRÜGER und Norbert BACH, Wiesbaden, S. 163–202, DOI: 10.1007/978-3-8349-4717-8.

BREHM, Carsten R. und Thorsten PETRY

- 2014 »Toolbox – Denkwerkzeuge des Wandlungsmanagement«, in *Excellence in Change. Wege zur strategischen Erneuerung*, hrsg. von Wilfried KRÜGER und Norbert BACH, Wiesbaden, S. 295–322, DOI: 10.1007/978-3-8349-4717-8.

BUBENHOFER, Noah und Klaus ROTHENHÄUSLER

- 2016 »›Korporatheken‹: Die digitale und verdatete Bibliothek«, in *027.7 Zeitschrift für Bibliothekskultur*, 4, 2, S. 60–71, DOI: 10.12685/027.7-4-2-154.

DELL, Christopher

- 2017 »Technologie der Improvisation«, in *Improvisation und Organisation. Muster zur Innovation sozialer Systeme*, hrsg. von Wolfgang STARK, David VOSSEBRECHER, Christopher DELL und Holger SCHMIDHUBER, Bielefeld, S. 131–141.

DEUTSCHE BIBLIOTHEKSKONFERENZ

- 1973 *Bibliotheksplan 1973. Entwurf eines umfassenden Bibliotheksnetzes für die Bundesrepublik Deutschland*, <https://bibliotheksportal.de/content/uploads/2017/10/bibliotheksplan1973.pdf> (besucht am 11.06.2021).

DEUTSCHER BIBLIOTHEKSVERBAND

- 2018 *Wissenschaftliche Bibliotheken 2025*, https://www.bibliotheksverband.de/fileadmin/user_upload/Sektionen/sektion4/Publikationen/WB2025_Endfassung_endg.pdf (besucht am 11.06.2021).

DUECK, Gunter

- 2019 *Wird das Agile doch wieder in Prozessen ertränkt? Vortrag vom 15. September 2019 auf dem agiLE barcamp in Leipzig*, <https://youtu.be/uO8nEd4CY2s> (besucht am 11.06.2021).

DUNLAP, Connie R.

- 1976 »Organizational Patterns in Academic Libraries, 1876–1976«, in *College & Research Libraries*, 37, 5, S. 395–407.

FÜHLES-UBACH, Simone

- 2010 *Leistungsmessung für Forschungsbibliotheken. Gutachten und Erstellung einer »Toolbox« zur Anwendung in den Bibliotheken der Fraunhofer Gesellschaft*, <https://epb.bibl.th-koeln.de/frontdoor/index/index/docId/275> (besucht am 18.11.2020).

GANTERT, Klaus

- 2016 *Bibliothekarisches Grundwissen*, 9. Aufl., Berlin/Boston.

GLATZEL, Katrin und Rudolf WIMMER

- 2009 »Strategieentwicklung in Theorie und Praxis«, in *Praktische Organisationswissenschaft. Lehrbuch für Studium und Beruf*, hrsg. von Rudolf WIMMER, Jens O. MEISSNER und Patricia WOLF, Heidelberg, S. 194–218.

GÖMPEL, Renate, Ulrike JUNGER und Elisabeth NIGGEMANN

- 2010 »Veränderungen im Erschließungskonzept der Deutschen Nationalbibliothek«, in *Dialog mit Bibliotheken*, 22, 1, S. 20–22.

GRADMANN, Stefan

- 2005 »Hat Bibliothekswissenschaft eine Zukunft? Abweicherliche Gedanken zur Zukunft einer Disziplin mit erodierendem Gegenstand«, in *Bibliothekswissenschaft — quo vadis? Eine Disziplin zwischen Traditionen und Visionen: Programme — Modelle — Forschungsaufgaben*, hrsg. von Petra HAUKE, München, S. 97–102.

GUMBRECHT, Hans Ulrich

- 2010 »»Alteuropa« und »Der Soziologe«. Wie verhält sich Niklas Luhmanns Theorie zur philosophischen Tradition?«, in *Luhmann Lektüren*, hrsg. von Wolfram BURCKHARDT, Berlin, S. 71–91.

HARER, John B. und Bryan R. COLE

- 2005 »The Importance of the Stakeholder in Performance Measurement: Critical Processes and Performance Measures for Assessing and Improving Academic Library Services and Programs«, in *College & Research Libraries*, 66, 2, S. 149–170, DOI: 10.5860/crl.66.2.149.

HEBER, Tanja

- 2009 *Die Bibliothek als Speichersystem des kulturellen Gedächtnisses*, Marburg.

HEIDTMANN, Frank

- 1973 *Zur Soziologie von Bibliothek und Bibliothekar. Betriebs- und organisationssoziologische Aspekte*, Berlin.

HENNING, Wolfram

- 1974 »Öffentliche Bibliothek und soziale Kommunikation«, in *Bibliothekswissenschaft und öffentliche Bibliothek. Referate und Ergebniszusammenfassungen eines Fortbildungsseminars der FHB Stuttgart*, hrsg. von Deutscher Bibliotheksverband / Arbeitsstelle für das Bibliothekswesen, (= Bibliotheksdienst, Beiheft 102/03), Berlin.

HOBOHM, Hans-Christoph

- 2019 »Bibliotheken und Demokratie in Deutschland. Ergebnisse eines europäischen Projektes zur Rolle öffentlicher Bibliotheken für Demokratie und Gemeinwohl«, in *o-bib. Das offene Bibliotheksjournal*, 6, 4, S. 8–25, DOI: 10.5282/o-bib/2019H4S7-24.

ILG, Jens

- 2012 »Bibliothekarische Redeweisen über Zukunft«, in *Handbuch Bibliothek. Geschichte, Aufgaben, Perspektiven*, hrsg. von Konrad UMLAUF und Stefan GRADMANN, Heidelberg, S. 387–390, DOI: 10.1007/978-3-476-05185-1.

JOCHUM, Uwe

- 1995 *Die Idole der Bibliothekare*, Würzburg.

- 2017 *Kleine Bibliotheksgeschichte*, Stuttgart.

KAEGBEIN, Paul

- 1973 »Bibliotheken als spezielle Informationssysteme«, in *Zeitschrift für Bibliothekswesen und Bibliographie*, 20, 6, S. 425–442.

KAST, Fremont E. und James E. ROSENZWEIG

- 1972 »General Systems Theory. Applications for Organization and Management«, in *Academy of Management Journal*, 15, 4, S. 447–465, DOI: 10.5465/255141.

KRAJEWSKI, Markus

- 2012 »Die Bibliothek als Meta-Medium«, in *Handbuch Bibliothek. Geschichte, Aufgaben, Perspektiven*, hrsg. von Konrad UMLAUF und Stefan GRADMANN, Heidelberg, S. 81–89, DOI: 10.1007/978-3-476-05185-1.

LALOUX, Frederic

- 2015 *Reinventing Organisations. Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit. Aus dem Englischen übersetzt von Mike KAUSCHKE*, München.

LANKES, R. David

- 2011 *The Atlas of New Librarianship*, Cambridge, Mass.

- LEE, Martin, Daniela POTH, Friederike SABLowski, Frauke UNTIEDT, Isabelle TANNous, Cornelia VONHOF, Maik ARENSMANN und Katrin GLATZEL
- 2020 »Führung und agiles Arbeiten. Modell für ein stabiles und dynamisches Grundgerüst in einer komplexeren und digitaleren Zukunft«, in *BuB – Forum Bibliothek und Information*, 02-03.
- LEE, Martin und Christina RIESENWEBER
- 2020 »Challenges for Change Agents. Best Practices at the University Library of Freie Universität Berlin«, in *ABI Technik*, 40, 4, S. 357–364, DOI: 10.1515/abitech-2020-2036.
- LEPPER, Marcel
- 2009 »Heuristikgeschichte: ein zweigliedriges Rekonstruktionskonzept«, in *Scientia Poetica* 13, S. 329–338.
- LUHMANN, Niklas
- 1987 *Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie*, Frankfurt am Main.
- 1988 »Wie ist Bewußtsein an Kommunikation beteiligt?«, in *Materialität der Kommunikation*, hrsg. von Hans Ulrich GUMBRECHT und K. Ludwig PFEIFFER, Frankfurt am Main, S. 884–905.
- 1993 »Gesellschaftliche Struktur und semantische Tradition«, in *ders.: Gesellschaftsstruktur und Semantik. Studien zur Wissenssoziologie der modernen Gesellschaft*, Frankfurt am Main, S. 9–71.
- 1994 *Die Wirtschaft der Gesellschaft*, Frankfurt am Main.
- 1995a *Das Recht der Gesellschaft*, Frankfurt am Main.
- 1995b *Funktionen und Folgen formaler Organisation*, 4. Aufl., (= Schriftenreihe der Hochschule Speyer, Bd. 20), Berlin.
- 1998a *Die Gesellschaft der Gesellschaft*, Frankfurt am Main.
- 1998b *Die Wissenschaft der Gesellschaft*, 3. Aufl., Frankfurt am Main.
- 2000a *Organisation und Entscheidung*, Opladen/Wiesbaden.
- 2000b *Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität*, 4. Aufl., Stuttgart.
- 2002a *Das Erziehungssystem der Gesellschaft. Hrsg. von Dieter LENZEN*, Frankfurt am Main.
- 2002b *Die Politik der Gesellschaft. Hrsg. von André KIESERLING*, Frankfurt am Main.
- 2005a »Funktion und Kausalität«, in *Soziologische Aufklärung 1. Aufsätze zur Theorie sozialer Systeme*, Wiesbaden, S. 11–38.

LUHMANN, Niklas

- 2005b »Interaktion, Organisation, Gesellschaft. Anwendungen der Systemtheorie«, in *Soziologische Aufklärung 2: Aufsätze zur Theorie der Gesellschaft*, Wiesbaden, S. 9–24.
- 2005c »Temporalstrukturen des Handlungssystems. Zum Zusammenhang von Handlung und Systemtheorie«, in *Soziologische Aufklärung 3: Soziales System, Gesellschaft, Organisation*, S. 143–171.
- 2005d »Zwischen Gesellschaft und Organisation. Zur Situation der Universitäten«, in *ders.: Soziologische Aufklärung 4. Beiträge zur funktionalen Differenzierung der Gesellschaft*, 3. Aufl., Wiesbaden, S. 214–224.
- 2019 »Allgemeines Modell organisierter Sozialsysteme«, in *Schriften zur Organisation 2. Theorie organisierter Sozialsysteme. Herausgegeben von Ernst LUKAS und Veronika TACKE*, Wiesbaden, S. 121–150.
- 2020a »Information und Struktur in Verwaltungsorganisationen«, in *Schriften zur Organisation 4. Reform und Beratung. Hrsg. von Ernst LUKAS und Veronika TACKE*, Wiesbaden, S. 59–69.
- 2020b »Reform und Information: Theoretische Überlegungen zur Reform der Verwaltung«, in *Schriften zur Organisation 4. Reform und Beratung. Hrsg. von Ernst LUKAS und Veronika TACKE*, Wiesbaden, S. 29–58.

MALIK, Fredmund

- 2006 *Führen Leisten Leben. Wirksames Management für eine neue Welt*, Frankfurt / New York.
- 2011 *Strategie. Navigieren in der Komplexität der Neuen Welt*, Frankfurt / New York.
- 2017 *Gefährliche Managementwörter*, 2. Aufl., Frankfurt / New York.

MANNS, Mary Lynn und Linda RISING

- 2005 *Fearless Change. Patterns For Introducing New Ideas*, Boston, MA.

MCLUHAN, Marshall

- 1962 *The Gutenberg Galaxy. The Making of Typographic Man*, Toronto.

MITTERMAIER, Bernhard

- 2021 »Transformationsverträge – Stairway to Heaven oder Highway to Hell?«, in *027.7 Zeitschrift für Bibliothekskultur*, 8, 2, DOI: <https://doi.org/10.21428/1bfadeb6.d80f0652>.

MITTLER, Elmar

- 2012 »Die Bibliothek als Gedächtnisinstitution«, in *Handbuch Bibliothek. Geschichte, Aufgaben, Perspektiven*, hrsg. von Konrad UMLAUF und Stefan GRADMANN, Heidelberg, S. 33–39, DOI: 10.1007/978-3-476-05185-1.

NAGEL, Reinhart

- 2009 »Organisationsarchitekturen und ihre besonderen Führungsherausforderungen«, in *Praktische Organisationswissenschaft. Lehrbuch für Studium und Beruf*, hrsg. von Rudolf WIMMER, Jens O. MEISSNER und Patricia WOLF, Heidelberg, S. 80–100.

OSRECKI, Fran

- 2011 *Die Diagnosegesellschaft. Zeitdiagnostik zwischen Soziologie und medialer Popularität*, Bielefeld, DOI: 10.14361/transcript.9783839416563.

POLL, Roswitha und Peter TE BOEKHORST

- 2007 *Measuring Quality. Performance Measurement in Libraries*, 2. Aufl., München.

RAPP, Andrea

- 2021 »Digital Humanities und Bibliotheken: Traditionen und Transformationen«, in *027.7 Zeitschrift Für Bibliothekskultur*, 8, 1, DOI: 10.21428/1bfadeb6.486c17e5.

RAULFF, Ulrich

- 2014 *Wiedersehen mit den Siebzigern. Die wilden Jahre des Lesens*, Stuttgart.

RENDÓN ROJAS, Miguel Ángel

- 1999 »El Sistema de Información Documental: ¿un sistema autorreferencial y autopoietico?«, in *Revista Interamericana de Bibliotecología*, 22, 2, S. 51–65.

- 2013 »Conceptualización y fundamentación del Sistema de Información Documental (SID)«, in *Códices*, 9, 1, S. 11–20.

ROBERTSON, Brian J.

- 2016 *Holacracy. Ein revolutionäres Management-System für eine volatile Welt*, München.

ROÖS, Phillip B.

- 2021 *Regenerative-Adaptive Design for Sustainable Development. A Pattern Language Approach*, Cham.

RÖSCH, Hermann

- 2004 »Wissenschaftliche Kommunikation und Bibliotheken im Wandel. Entwicklungsstationen unter dem Einfluss wechselnder Leitmedien, von der Privatbibliothek über die Universalbibliothek zum funktional differenzierten System fachlicher und interdisziplinärer Wissenschaftsportale«, in *BITonline*, 7, 2, S. 113–124.

- 2008 *Academic Libraries and Cyberinfrastructure in den USA. Das System wissenschaftlicher Kommunikation zu Beginn des 21. Jahrhunderts*, Wiesbaden.

- 2021 *Informationsethik und Bibliotheksethik. Grundlagen und Praxis*, Berlin/Boston.

RÖSCH, Hermann, Jürgen SEEFELDT und Konrad UMLAUF

- 2019 *Bibliotheken und Informationsgesellschaft in Deutschland. Eine Einführung*. Mitbegründet von Engelbert PLASSMANN. 3., neu konzipierte und aktualisierte Auflage unter Mitarbeit von Albert BILO und Eric W. STEINHAEUER, Wiesbaden.

SCHILLING, Elisabeth

2012 »Organisationstheorien«, in *Verwaltungsmanagement und Organisation*, hrsg. von Rainer PAULIC, Frankfurt am Main, S. 67–91.

SCHOBER, Hans-Werner und Gernot WERSIG

1978 »Informations- und Dokumentationswissenschaft. Ein Diskussionsbeitrag und theoretischer Ausblick«, in *Von der systematischen Bibliographie zur Dokumentation*, hrsg. von Peter R. FRANK, (= Wege der Forschung, Bd. 144), Darmstadt, S. 450–476.

SCHREYÖGG, Georg

1999 *Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung. Mit Fallstudien*. 3. Aufl., Wiesbaden.

SCHREYÖGG, Georg und Daniel GEIGER

2016 *Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung. Mit Fallstudien*. 6. Aufl., Wiesbaden, DOI: 10.1007/978-3-8349-4485-6.

SCHREYÖGG, Georg und Jochen KOCH

2020 *Management. Grundlagen der Unternehmensführung. Konzepte – Funktionen – Fallstudien*, 8. Aufl., Wiesbaden, DOI: 10.1007/978-3-658-26514-4.

SCHREYÖGG, Georg und Christina NOSS

1995 »Organisatorischer Wandel. Von der Organisationsentwicklung zur lernenden Organisation«, in *Die Betriebswirtschaft*, 55, 2, S. 169–185.

SCHWABER, Ken und Jeff SUTHERLAND

o. D. *The 2020 Scrum Guide*, <https://scrumguides.org/index.html>.

SENGE, Peter M.

2000 *The Dance of Change. Die 10 Herausforderungen tiefgreifender Veränderungen in Organisationen*, Wien/Hamburg.

SERRES, Michel

2013 *Erfindet euch neu! Eine Liebeserklärung an die vernetzte Generation*, dt. Übers. Frankfurt am Main.

SIEGFRIED, Doreen und Sebastian NIX

2014 *Nutzerbezogene Marktforschung für Bibliotheken. Eine Praxiseinführung*, Berlin.

SIMON, Fritz B.

2013 *Einführung in die systemische Organisationstheorie*, 4. Aufl., Heidelberg.

SMITH, David

1980 *Systems thinking in library and information management*, New York/London/München/Paris.

SPENCER BROWN, George

1999 *Laws of Form. Gesetze der Form*, 2. Aufl., dt. Übers. Lübeck.

STEINHAEUER, Eric W.

2012 »Die Bibliothek und ihre Träger«, in *Handbuch Bibliothek. Geschichte, Aufgaben, Perspektiven*, hrsg. von Konrad UMLAUF und Stefan GRADMANN, Heidelberg, S. 246–265, DOI: 10.1007/978-3-476-05185-1.

2016 *Die Nutzung einer »Schattenbibliothek« im Licht des Urheberrechts. Einige Überlegungen am Beispiel von Sci-Hub. Diskussionspapier*, https://ub-deposit.fernuni-hagen.de/servlets/MCRFileNodeServlet/mir_derivate_00000936/Steinhauer_SciHub_Urheberrecht_2016.pdf (besucht am 11.06.2021).

STEINSIECK, Andreas

2013 »Strategieentwicklung als Methode modernen Bibliotheksmanagements – ein internationaler Überblick«, in *Perspektive Bibliothek*, 2, 2, S. 104–128, DOI: 10.11588/pb.2013.2.11245.

STEUERNAGEL, Axel

2017 *Strategische Unternehmenssteuerung im digitalen Zeitalter. Theorien, Methoden und Anwendungsbeispiele*, Wiesbaden.

STICHWEH, Rudolf

1979 »Differenzierung der Wissenschaft«, in *Zeitschrift für Soziologie*, 8, 1, S. 82–101.

UMLAUF, Konrad

2012a »Bibliothek und Gesellschaft«, in *Handbuch Bibliothek. Geschichte, Aufgaben, Perspektiven*, hrsg. von Konrad UMLAUF und Stefan GRADMANN, Heidelberg, S. 11–25, DOI: 10.1007/978-3-476-05185-1.

2012b »Theorie der Bibliothek«, in *Handbuch Bibliothek. Geschichte, Aufgaben, Perspektiven*, hrsg. von Konrad UMLAUF und Stefan GRADMANN, Heidelberg, S. 25–32, DOI: 10.1007/978-3-476-05185-1.

VAHS, Dietmar und Achim WEIAND

2013 *Workbook Change Management. Methoden und Techniken*, 2. Aufl., Stuttgart.

VONHOF, Cornelia und Eva HAAS-BETZWIESER

2015 »Vom Geschäftsgang zum Prozess. Prozessmanagement in Bibliotheken am Beispiel der Staatsbibliothek zu Berlin«, in *O-Bib. Das Offene Bibliotheksjournal*, 2, 4, DOI: 10.5282/o-bib/2015H4S24-33.

VOS, Jan-Peter

2006 »Strategic Management from a Systems-Theoretical Perspective«, in *Niklas Luhmann and Organization Studies*, hrsg. von David SEIDL und Kai Helge BECKER, Frederiksberg, S. 365–385.

WANG, Weiguo

1989 *Bibliotheken als soziale Systeme in ihrer Umwelt*, (= Kölner Arbeiten zum Bibliotheks- und Dokumentationswesen, H. 12), Köln.

WEICK, Karl E.

1998 »Improvisation as a Mindset for Organizational Analysis«, in *Organization Science*, 9, 5, S. 543–555, DOI: 10.1287/orsc.9.5.543.

WEICK, Karl E. und Kathleen M. SUTCLIFFE

2007 *Managing the Unexpected. Resilient Performance in an Age of Uncertainty*, 2. Aufl., San Francisco.

WERSIG, Gernot

1974 *Information – Kommunikation – Dokumentation. Ein Beitrag zur Orientierung der Informations- und Dokumentationswissenschaften*, 2. Aufl., Pullach bei München.

WIDDERSHEIM, Michael M.

2018 »A Political Theory of Public Library Development«, in *Libri*, 68, 4, S. 269–289, DOI: 10.1515/libri-2018-0024.

WIMMER, Ulla

2019 *Die Geschichte vom großen Ö*, Diss. Berlin, DOI: 10.18452/19792.

WOLFF, Stephan

2010 »Soziale personenbezogene Dienstleistungsorganisationen als lose gekoppelte Systeme und organisierte Anarchien«, in *Soziale personenbezogene Dienstleistungsorganisationen. Soziologische Perspektiven*, hrsg. von Thomas KLATETZKI, Wiesbaden, S. 285–335.

ZEDLITZ, Wolfgang und Gertrude KLINGER

1977 »Zum Standort wissenschaftlicher Bibliotheken«, in *Zeitschrift für Bibliothekswesen und Bibliographie*, 24, S. 19–33.

Register

- agile Methoden, 47
- Amazon, 19
- Auslöseereignis, 42
- automatische Sacherschließung, 45
- Autopoiesis, 13, 17

- Benutzungsforschung, 46
- Beobachtung, 11, 33
- Bibliothek als dritter Ort, 24
- Bibliothek als Speichermedium, 21
- blinder Fleck, 12, 34
- Buchdruck, 20
- Buchhandel, 26
- Bürokratie, 44

- Code, 17, 18

- DEAL-Verhandlungen, 24, 30

- Entscheidung, 28
- Erwartungsstruktur, 29
- Erziehungssystem, 25
- Evolution, 20, 31, 35

- Fachreferat, 24
- Funktion, 19, 22, 23, 36
- funktionale Äquivalente, 22, 36
- Funktionssystem, 17

- Gedächtnis, 20
- Google, 19

- Heuristik, 16
- Hierarchie, 29

- Improvisation, 44
- Information, 22
- Informationsgesellschaft, 14
- Interaktion, 38

- Kommunikation, 13, 44

- Laufbahngruppen, 47
- Leistung, 23
- Lizenzierungsmodelle, 22, 24
- lose Kopplung, 43

- Mitglied, 28

- Öffentlichkeit, 21, 23
- Open Access, 21, 24
- Operation, 13
- operative Geschlossenheit, 13, 27
- Organigramm, 29

- Pattern Language, 49
- Person, 29
- Persönlichkeiten, 29
- Planung, 31
- Politiksystem, 23
- Polykontextualität, 18, 26
- postheroisches Management, 42
- Prozess, 30

- re-entry, 36
- Rechtssystem, 25
- Reflexion, 23
- Rhetorik, 38
- Rolle, 29

- Schattenbibliothek, 22, 24, 26
- SciHub, 26
- Scrum, 47
- Semantik, 35
- Sinn, 14
- soziales System, 13
- Stelle, 29
- Strategieentwicklung, 48
- Struktur, 29, 30
- strukturelle Kopplung, 23
- Störung, 35, 49
- System/Umwelt, 13, 17

- Teamarbeit, 48
- Twitter, 22

- Umweltbeziehungen, 23

- Verlage, 22, 26

- Wirtschaftssystem, 19, 21, 25
- Wissenschaftssystem, 24

- Zufall, 43
- Zukunft, 22, 35, 42